

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME İÇİ İLETİŞİM VE İŞ TATMİNİ
İLİŞKİSİNİN LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE
İNCELENMESİ

TUĞBA PEKŞEN
4712027

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. ŞULE ÇERİK

İSTANBUL
2007

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME İÇİ İLETİŞİM VE İŞ TATMİNİ
İLİŞKİSİNİN LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE
İNCELENMESİ

TUĞBA PEKŞEN
4712027

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 31.07.2007
Tezin Savunulduğu Tarih :

Unvan Ad Soyad İmza

Tez Danışmanı
Jüri Üyeleri

: Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik
: Yrd. Doç. Dr. Esra ÖZTANIR
Yrd. Doç. Dr. Turhan ERKMEK

İSTANBUL
TEMMUZ 2007

Anahtar Kelimeler: İletişim, İş Tatmini, İş Tatmini Unsurları

Bulunan bu ilişkiler son bölüm kapsamında incelenerek izah edilmiştir. arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiş ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. yönetsel yaklaşım (liderlik), ödüllendirme ve takdir, ücretlendirme ve kurum imajı yapılmıştır. Araştırma sonucunda iş tatmini ile şirket içi iletişim, gelişme ortamı, kullanılmış ve frekans analizi ve normal dağılım üzerinde analiz gelişmesi anket yönetimi kullanılmış, elde edilen verilerin analizinde SPSS 11.0 programı Son bölümde ise bir işletmede yapılan alan araştırmasına yer verilmiştir. Araştırmada incelenerek işletmede uygulanan anketin soru başlıkları incelenmiştir. koşullarının tatmini ve kurum imajından tatminin iş tatmini üzerindeki etkileri yöneticiden tatmin, gelişme arkadaşlarından tatmin, ücret tatmini, gelişme Çalışmanın ikinci bölümünde iş tatmini kavramına değinilmiştir. İşin niteliği, ve genel kabul görmüş iletişim modelleri incelenmiştir. üzerinden incelenmiştir. Çalışmanın başlangıcında iletişim kavramı detaylandırılmış Bu çalışmada işletme içi iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişki bir şirket araştırması

ÖZ

İŞLETME İÇİ İLETİŞİM VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNİN LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ

Tuğba Pekşen
Temmuz, 2007

ABSTRACT

A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN COMMUNICATION IN A COMPANY AND JOB SATISFACTION IN LOGISTICS SECTOR

Tugba Peksen

July, 2007

Within the scope of this work, the relation between the communication and job satisfaction has been examined analysing a company questionnaire. In the beginning, the concept of "communication" has been introduced detailly and well-known, common communication models have been put over correspondingly.

In the second part of this work, the job satisfaction concept has been touched on. The affects of "the qualification of the job, satisfaction from management and colleagues, salary satisfaction, satisfaction from job environment and working conditions, the impression of the company that is perceived by the people outside"- on the job satisfaction have been examined in detail. In this way, main information for the titles of the questionnaire applied on the company, was manifested.

In the last part, a field survey has been put in a place. Within this survey, the "questionnaire" has been chosen as a methodology and the extracted data has been formed and analysed using SPSS 11.0 in terms of frequency and normal distribution analysis. On the result of this survey, it has been analysed whether a meaningful relationship among the job satisfaction concept and communication in company, job environment, managerial approach (the leadership), awarding & recognition policy, the salary policy, and external perception of the company exist or not.

It's founded that there are some statistically meaningful relationships took place among these factors, which have been covered and expressed in the scope of this part additionally.

Keywords : Communication, Job Satisfaction, The Qualification of the Job Satisfaction

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	iii
ÖZ	iv
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix

1. GİRİŞ	1
2. İLETİŞİM KAVRAMI VE ÖNEMİ	2

2.1. İletişim Kavramı Tanımı	3
2.2. İletişim Modelleri	6
2.2.1. Shannon ve Weaver Modeli	6
2.2.2. Lasswell Modeli	8
2.2.3. Gerbner'in Genel İletişim Modeli	9
2.2.4. Newcomb Modeli	12
2.2.5. Westley ve Mac Lean Modeli	13
2.2.6. Riley ve Riley Modeli	15
2.3. İletişim Sınıflandırmaları	17
2.4. İletişim Sürecinin Temel Öğeleri ve İşleyişi	18
2.4.1. İletişim Süreci	19
2.4.2. İletişim Sürecinin Temel Öğeleri	19
2.4.3. İletişimin Başarısını Belirleyen Etkenler	21
2.4.3.1. Ortam Kavramı ve İletişimde Ortam	21
2.4.3.2. Geribildirim (Feedback)	22
2.4.4. İletişim Sürecinin İşleyişi	22
2.5. İşletmelerde İletişimin Önemi	28
2.6. İşletmelerde İletişimin Fonksiyonları	31
2.7. İşletmelerde İletişim Biçimleri	36
2.7.1. Biçimsel (Formel) İletişim Yöntemleri	37
2.7.1.1. Dikey İletişim	41
2.7.1.2. Yatay İletişim	46
2.7.1.3. Çapraz (Diyagonal) İletişim	47
2.7.1.4. Çok Yönlü ve Açık İletişim	48
2.7.2. Biçimsel Olmayan (Informel) İletişim Yöntemleri	50
2.7.2.1. Informel İletişimin Nedenleri	52
2.7.2.2. İşletmelerde Informel İletişim Kanalları	54
2.7.2.3. Informel İletişimin Yararları	55
2.7.2.4. Informel İletişimin Sakıncaları	56
2.8. İşletmelerde İletişimi ve İletişimin Başarısını Etkileyen Unsurları	58

3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR	59
3.1. İşin Niteliği	61
3.2. Yöneticiden Tatmin	61
3.3. Çalışma Arkadaşlarından Tatmin	62
3.4. Ücret Tatmini	63
3.5. Çalışma Koşullarının Tatmini	64
3.6. Kurum İmajı	64
4. XYZ FİRMASINDA İŞ TATMİNİ İLE İÇ İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ	66
4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	66
4.2. Araştırmanın Hipotezleri	66
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	66
4.4. Araştırmanın Yöntemi	67
4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	67
4.4.2. Veri Toplama Aracı	67
4.4.3. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri	68
4.4.4. Bulgu ve Yorumlar	68
4.4.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgu ve Yorumlar	68
4.4.4.2. Hipotezlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar	71
5. SONUÇ	90
KAYNAKÇA	91
EKLER	94
Ek 1. Anket Formu	94
ÖZGEÇMİŞ	97

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1 : XYZ Firması Genel Merkez Çalışanları Cinsiyet Dağılımı	69
Tablo 2 : XYZ Firması Genel Merkez Çalışanları Cinsiyet Dağılımı_Grafik.....	69
Tablo 3 : XYZ Firması Genel Merkez Çalışanları Eğitim Düzeyleri	70
Tablo 4 : XYZ Firması Genel Merkez Çalışanları Eğitim Düzeyleri_Grafik.....	70
Tablo 5 : XYZ Firması Genel Merkez Çalışanları Yaş Dağılımı	71
Tablo 6 : XYZ Firması Genel Merkez Çalışanları Yaş Dağılımı_Grafik.....	71
Tablo 7 : Genel Memnuniyet ile İletişim Arasındaki Pearson Korelasyonu.....	72
Tablo 8 : Genel Memnuniyet ile İletişim Arasındaki İlişkiye Ait Tanımlayıcı İstatistik Verileri.....	73
Tablo 9 : Çalışan Memnuniyeti Histogram Grafiği	74
Tablo 10 : Çalışan Ortamı ile İletişim Arasındaki Pearson Korelasyonu	75
Tablo 11 : Çalışan Ortamı ile İletişim Arasındaki İlişkiye Ait Tanımlayıcı İstatistik Verileri	76
Tablo 12 : Çalışma Ortamı Histogram Grafiği	77
Tablo 13 : Liderlik ile İletişim Arasındaki Pearson Korelasyonu.....	78
Tablo 14 : Liderlik ile İletişim Arasındaki İlişkiye Ait Tanımlayıcı İstatistik Verileri	79
Tablo 15 : Liderlik Histogram Grafiği	80
Tablo 16 : Odüllendirme ve Takdir ile İletişim Arasındaki Pearson Korelasyonu	81
Tablo 17 : Odüllendirme ve Takdir ile İletişim Arasındaki İlişkiye Ait Tanımlayıcı İstatistik Verileri.....	82
Tablo 18 : Odüllendirme ve Takdir Histogram Grafiği	83
Tablo 19 : Ücret ve Sosyal Yardımlar ile İletişim Arasındaki Pearson Korelasyonu	84
Tablo 20 : Ücret ve Sosyal Yardımlar ile İletişim Arasındaki İlişkiye Ait Tanımlayıcı İstatistik Verileri	85
Tablo 21 : Ücret ve Sosyal Yardımlar Histogram Grafiği	86
Tablo 22 : Şirket İmajı ile İletişim Arasındaki Pearson Korelasyonu.....	87
Tablo 23 : Şirket İmajı ile İletişim Arasındaki İlişkiye Ait Tanımlayıcı İstatistik Verileri	88
Tablo 24 : Şirket İmajı Histogram Grafiği	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No	
6	Şekil 1 : Shannon ve Weaver İletişim Modeli.....
8	Şekil 2 : Lasswell İletişim Modeli.....
9	Şekil 3 : Lasswell Detaylı İletişim Modeli.....
10	Şekil 4 : Gerbner İletişim Modeli.....
12	Şekil 5 : Newcomb İletişim Modeli.....
13	Şekil 6 : Westley ve Mac Lean Modeli.....
14	Şekil 7 : Kitle İletişimine Uyumlu Westley ve Mac Lean Modeli.....
15	Şekil 8 : Riley ve Riley Modeli.....
16	Şekil 9 : Riley ve Riley Modeli_Detaylı.....
23	Şekil 10 : İletişim Süreci.....
43	Şekil 11 : İşletmelerde Dikey ve Yatay İletişim Akışı.....
51	Şekil 12 : Formel ve Informel İletişim Kanalları.....

1. GİRİŞ

İnsanoğlunun var olmasıyla birlikte başlayan ve günümüze gelene kadar birçok evreden ve aşamadan geçen iletişim kavramı günümüzde güçlü daha arttırmıştır. İş hayatında iletişim kavramının önem kazanmasındaki önemli etkenlerden biri de çalışanların çalıştıkları ortamdaki memnuniyetini belirli bir seviyenin altına düşürmemek dolayısıyla da çalışanları kendi bünyelerinde tutmaktır.

Bu çalışmada işletme içi iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenerek lojistik sektörde örnek bir firma incelenerek analiz edilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde iletişim kavramı incelenmiş, temel iletişim modelleri, işletmelerde iletişim süreçleri ve iletişim biçimleri incelenmiştir.

İkinci bölümde, iş tatmini kavramı ele alınmış ve araştırmaya da başlık olacak ana unsurlar üzerinde durulmuştur. Son bölümde ise örnek bir şirket üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Altı hipotez üzerinden çalışma yapılmıştır. Hipotezler şirketten genel memnuniyet, çalışma ortamı, liderlik, ödüllendirme ve takdir, şirket imajı ve ücretlendirme arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı üzerine kurulmuştur. 37 sorudan oluşan anket 112 kişiye uygulanmış ve sonuçları SPSS programı vasıtasıyla analiz edilmiştir.

2. İLETİŞİM KAVRAMI VE ÖNEMİ

Latince “communicare” fiilinden gelmekte olan iletişim kelimesi, dilimizde “ortak kılma” anlamına gelmektedir. İnsanların birbirleri ile anlaşmasını sağlayan bir süreç olan iletişimde ilgili farklı bilim adamları ve yazarlarca yapılan tanımlardan yola çıkarak iletişim şöyle tanımlanmıştır: “İletişim iki veya daha fazla kişi arasında bilgi, fikir, düşünce, anlam, duygu, kanı ve tutumların belli bir sonuca ulaşmak ya da davranışları etkilemek amacıyla, sembollere dönüştürülerek belirli bir araç ya da araçlar vasıtasıyla, aktarılması, iletilmesi, anlaşılması ve davranışa dönüştürülmesi sürecidir”¹.

İnsanların iletişim kurulabilmesi için ortak anlamlı sembollerin ve kavramların bulunmasına ihtiyaç vardır. Gönderici ve alıcının iletişim kurabilmeleri, ortak anlamlı kavramlar ve semboller kullanmalarına bağlıdır².

İletişim kavramı; tutum, bilgi, düşünce, duygu ve davranışların, kaynaktan hedefe doğru aktarılması anlamına gelir. İletişim bir kişiden veya gruptan bir başka kişi veya gruba bilgilerin aktarılması sürecidir. Başka bir anlatımla iletişim; insanların duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı veya sözsüz olarak iletmesidir. İletişim, insanların kendini sosyal bir varlık olarak ifade etmesi için zorunludur. İnsan çevresi ile iletişim kurarak yaşar. İletişim kurmakta asıl amaç, anlaşılabilir mesajların gönderilmesi ve karşı tarafın tutum ve davranışlarında değişiklik yapmaktır³.

Bu bilgiler ışığında iletişim kavramı kişilerin gerek iş hayatlarında gerekse özel hayatlarında amaçlarına ulaşabilmeleri için vazgeçilmez bir unsurdur. Doğru iletişimin olmadığı bir ilişkide ne düşünlerin ne de sözlerin bir anlamı vardır. İletişim hayatın vazgeçilmez bir unsurudur.

¹ İsmail Bakan, Tuba Büyükbekçe, “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Öğretler İçin Bir Alan Araştırması”
² James H Donnelly, James L. Gibson, John M. Ivancevich; Fundamentals of Management, Texas:Business Publications, 1987, 146
³ Hasan Tutar, M.Kemal Yılmaz, Genel İletişim Kavramları ve Modelleri, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002

2.1. İletişim Kavramı Tanımı

İletişim kavramının birçok tanımı bulunmakla beraber şu şekilde özetlenebilir; İletişim, kişilerin bir etki oluşturmak veya davranışa neden olmak amacıyla, mesajın kaynaktan hedefe bilinçli bir şekilde aktarılmasıdır. İletişim esas olarak simgeler aracılığı ile bir kişiden veya gruptan diğerine bilginin, fikirlerin tutumların veya duyguların iletimidir. Toplumsal açıdan ise iletişim, mesajlar aracılığı ile gerçekleştirilen toplumsal etkileşimdir. İletişim, tarafların anlam yaratıp karşılıklı bir anlaşmaya ulaşmak amacıyla mesajları birbirleri ile paylaştıkları bir süreçtir.⁴

İletişim birkaç adımı gerektiren bir süreçtir. Süreç göndericinin düşünceleri, duyguları veya görüşleri hedefe gönderilmesiyle başlar. İletişim süreci bir mesajı herhangi bir kanalla gönderen gönderici veya kaynak, gönderilen mesaj veya ileti ve mesajı alan hedef veya alıcı olmak üzere üç temel unsurdan oluşur. Bu unsurlardan herhangi biri eksik olursa, iletişim kurulamaz.

İletişim süreci, kaynağın bir mesajı anlaşılır biçimde kodlayarak, alıcıya göndermesiyle başlar⁵. İletişim sürecinde kaynak ilemek istediği mesajı, kodlayarak önce hedef tarafından algılanabilir ve anlaşılabilir işaretlere dönüştürür. Kodladığı mesajı bir araç (sözel veya görsel) veya kanal aracılığı ile gönderir. Mesajı alan hedef gönderilen mesajın kodunu açar, onu algılar; yani yorumlar ve yorumuna göre tepkisini kodlayıp geri bildirim gönderir. Kaynak hedefin tepkisine göre, kendi amacının, karşısındaki algılamasıyla aynı olup olmadığını kontrol etme imkânına sahip olur⁶.

İletişim, hem bilgi hem de anlama gerektirir. İletişim yalnızca bir kişiden diğerine mesaj aktarma olarak görülmektedir ancak bu tek yönlü iletişim etkisizdir. Etikili iletişim dört aşaması vardır; dikkat, anlama, kabul ve tepki.⁷

⁴ Hasan Tutar, Örgütsel İletişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, 41
⁵ Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1988, 291
⁶ Orhan Gökçe, İletişim Bilimine Giriş, Turhan Kitapevi, Ankara, 1988, 198
⁷ Richard M. Hodgetts, Yönetim, Teori Süreç ve Uygulama, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999, 446

İletişim ikincil unsurlarıyla birlikte yedi unsurdan oluşan bir süreçtir. Bunlar;

1. Gönderici(kaynak)

2. Gönderici ve Alıcının algılama ve değerlendirme biçimi(kod)

3. Mesaj

4. Kanal(iletişim aracı)

5. Alıcı veya hedef(mesajın iletilmek istendiği taraf)

6. Geri besleme

7. Güvürlü(mesajın iletilmesini engelleyen her tür bozucu çevresel faktörler)

İletişim sürecinin işleyişi gönderici(kaynak) ile başlar⁸. Kaynak mesajın kodlayıcısıdır. Bireysel iletişimde birey hem kaynak hem de hedefdir. Gönderici mesajı hedefe gönderen şahıstır. Algılama ve değerlendirme denilen ikinci aşamada kişiler kendilerine ulaşan mesajları değerlendirir, İletişim sürecinin üçüncü unsurunu mesaj oluşturur. Mesajlar göndericinin fikir, düşünce ve arzularını belirten sembollerdir. Sağlıklı iletişim, mesajı gönderici ve alıcının aynı anlamı vermesi ile kurulabilir.

İletişim sürecinin dördüncü unsurunu, iletişim kanalı oluşturur. İletişim kanalı, mesajın göndericiden alıcıya doğru aktığı yolu ifade eder. Diğer bir unsur da çevresel faktörlerdir. Çevre koşulları mesajın iletişim kanalı içerisindeki etkileyen unsurları ifade eder. Örneğin güvürlü bir çevre koşuldur.

Bir sosyal yapı içinde iletişime ihtiyaç duymayan hiçbir iş yoktur; çünkü iletişim, insanların birbirlerini anlamaları için gerekli olan bir köprüdür. Bu bağlamda, iletişimi "bir kişiden başka bir kişiye mesajın aktarılması" olarak görmek mümkündür. İletişimi kaynaktan, alıcı veya alıcılara mesajın iletilmesi olarak düşünmek doğru olmayacaktır; çünkü mesajı gönderen kişinin genellikle bir amacı vardır; mesaj doğrultusunda alıcının bir davranışta bulunmasını bekler. Alıcının göstereceği davranış ise mesajı beklemesine, alma biçimine ve algılama derecesine bağlıdır. İletişim ancak mesajı gönderenin istediği davranışın, alıcı tarafından gösterilmesi halinde gerçekleşir.

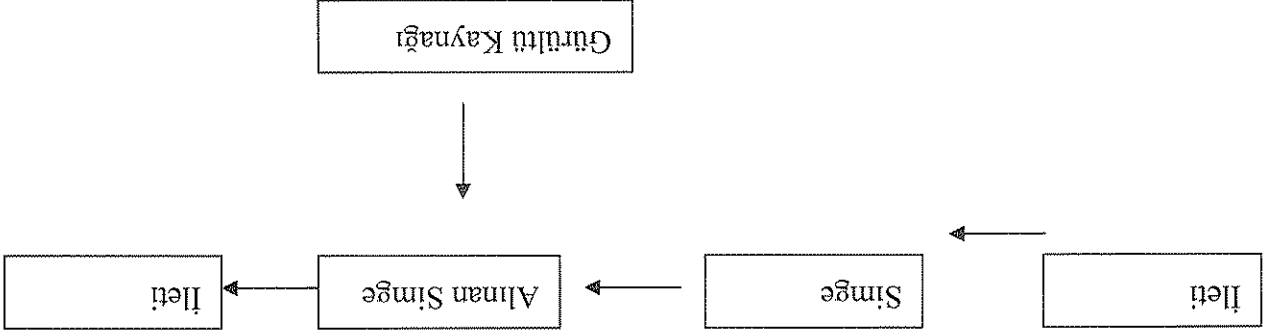
⁸ Tanner Kocel; İşletme Yöneticiliği, (İstanbul:Beta, 1998),355

Kırsacası insan ilişkilerinin temelinde iletişim vardır. İletişim süphesiz insanlar ve diğer tüm sosyal sistemler için önemlidir, ancak iletişim özellikle bugün her zamankinden daha büyük bir öneme sahiptir. Günümüzde iletişimin öneminin artmasının nedeni, iletişimin bugün bir güç kaynağı olan bilgi iletiminin temel aracı olmasıdır. Yaygın bir tanımlamayla içinde bulunduğumuz çağ "enformasyon çağı" olarak nitelendirilmektedir.

İletişim sayesinde mümkün olur. Öğrenmek, öğretmek, anlamak, anlatmak, etkilemek, paylaşımak ve sahip olmak için iletişim kurarız. Bunların dışında yeme, içme, barınma gibi temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarımızı da iletişim kurarak karşılarız. İletişim sayesinde mümkün olur. İletişim her şeyden önce, insanın kendini bir insan olarak gerçekleştirmesi ve sosyal süreçlere girmesi bakımından önemlidir. İletişim kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan ziyade, bir etki oluşturmaya veya davranış nedeni olmayı amaçlı olarak gerçekleştirir. Bu anlamda iletişim sayesinde insanlar zihinlerindeki kavram ve fikirleri açığa vurma, onları paylaşma ve değerlendirme olanağına sahip olurlar. Başkalarını etkileme ve onlardan etkilenme, yararlanma, yararlı olma ve bir başarı gösterme

İletişimle olur. İşletmeler, bireylerin tek başlarına başaramayacakları amaçları, kolektif bir gaba sonucunda başarmak amacıyla oluşturulur. Kurumsal unsurların bir araya getirilip, organize edilmesinden sonra, belirlenen amaçlara yönlendirilmeleri için iletişimle olur. İnsan ister tek başına, ister toplumla birlikte yaşasın, amaçlarına ulaşım kurarak ulaşabilir. İnsanda iletişim kurma ihtiyacı, çevreyi etkileme isteğinden kaynaklanır. Bu nedenle iletişim, ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister eğlendirmek, ya da yalnızca anlamak için olsun, asıl amaç, bilgi verme ve karşısındaki etkilemektir. Özellikle kurumsal ve grup iletişiminde, birliktelikte insanın davranışlarını kontrol etmek ve belli bir amaç doğrultusunda yönlendirmenin vazgeçilmez aracı, iletişimidir. Bu yönüyle iletişim sadece bir iletişimdir. İnsan toplumla birliktelikte yaşasın, amaçlarına ulaşım kurarak ulaşabilir. İnsanda iletişim kurma ihtiyacı, çevreyi etkileme isteğinden kaynaklanır. Bu nedenle iletişim, ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister eğlendirmek, ya da yalnızca anlamak için olsun, asıl amaç, bilgi verme ve karşısındaki etkilemektir. Özellikle kurumsal ve grup iletişiminde, birliktelikte insanın davranışlarını kontrol etmek ve belli bir amaç doğrultusunda yönlendirmenin vazgeçilmez aracı, iletişimidir. Bu yönüyle iletişim sadece bir iletişimdir.

Şekil 1. Shannon ve Weaver İletişim Modeli



Shannon ve Weaver'in önerdikleri iletişim modeli "temel model" olarak nitelendirilmektedir. Bu matematik model gizgisel bir karakter arz etmektedir. Her şeyden önce Shannon modelinin özünde kanalların kapasitesi sorunu yer almaktadır. İletişim sürecini bireysel düzeyde ele alan Shannon ve Weaver matematikten esinlenerek kendilerinden sonra gelecek iletişim modellerine yön verecek ve etkileyen bir model geliştirmişler ve modele "Matematiksel İletişim Modeli" adını vermişlerdir.¹¹

2.2.1. Shannon ve Weaver Modeli (1949)

İletişim modelleri üzerine yapılan çalışmalar sonucunda geliştirilen modeller ortaya çıkmıştır. Aşağıda bunlardan en önemlileri üzerinden geçilmiştir.

1. Bir kanal vasıtasıyla
2. Alıcıya iletiyi gönderen vasıtasıyla
3. Verici vasıtasıyla

İletişim süreci daima üç temel eleman ile gerçekleşmektedir¹⁰:

2.2. İletişim Modelleri

Çağımıza adını veren bilginin bir defter olarak ortaya çıkması ve iletilmesi, iletişim sayesinde mümkün olabilmektedir.

Shannon iletişim incelemesindeki sorunu üç düzeyde açıklamaktadır¹²:

- İletişim simgeleri neyle açıklanabilir (Teknik yönü incelenmektedir)
- Kabul görececek bir göstergede hangi simgelere yüklenebilir? (Anlamsal sorun)
- Kabul görme anlamında yönelim, hangi etkili göstergede ile sağlanacak (Etki sorunu)

Teknik sorunlar vericiden alıcıya kadar tüm simgeler serisini içermektedir. Anlamsal sorunlar ise, vericinin amacı ile alıcının yorumu arasındaki değişkenliği temsil etmektedir veya kimlik söz konusudur. Bu sorun, çözümü kolay görünmekle birlikte gerçekte oldukça karmaşıktır. Shannon ve Weaver için göstergede, iletinin içinde bulunmadığıdır. Bu nedenle anlamsal analizde oldukça işe yarayacağı varsayılmaktadır. Bununla birlikte kodların şifrelerinin çözülmesinde kültürel faktörlerin oynadığı rolü de hatırlamak gerekmektedir. Ayrıca kod gözücü ile yayıncı aynı kültüre mensup değilse, basit bir kod gözme işlemi de iletinin anlamsal analizi için yeterli değildir.

Etki sorunu alıcılar üzerinde bırakılan nüfuz düzeyini kapsamaktadır. Yani Shannon ve Weaver etki konusunu iletinin propagandada güçlü gibi düşünmektedir. Her iletişimi her zaman, elde edemese de bir başkasını yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Buna göre etki sorunu anlamsal sorunla sıkı sıkıya ilişkili bir sorundur.

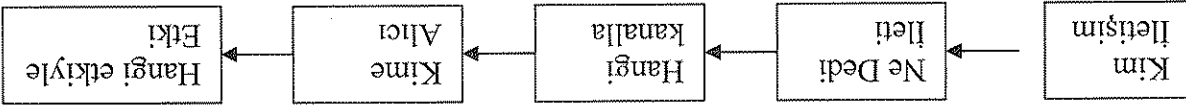
Bunlar, birbirleriyle ilişkili ama birbirinden bağımsız üç düzeydir. İlki -teknik düzey- en önemlisidir. Tüm diğer düzeyleri etkilemektedir. Kaynak karar merci olarak düşünülebilir. Aktarılabilecek olan iletileri seçmede yetkilidir. Böylece ileti, ayıklanmakta veya seçilmekte, onun taşıyıcısı olan simgeye yüklenmeden önce değiştirilmekte ve alıcıya bir kanal vasıtasıyla gönderilmektedir. Telefonun söz konusu olduğu bir durumda kanal kablodur. Simgede elektrik akımı ve taşıyıcısıdır. Alıcı ise telefon ağıdır. Bir taşıma esnasında yayıncının dudakları bir taşıyıcı işlevine sahiptir. Simgede boşlukta akan seslerdir, dinleyicinin kulağı ise alıcıdır.

¹² <http://uretim.meb.gov.tr/EgittekHaber/s88/yazarlar/Ahmet.htm>

Lazar, Judith, İletişim Bilimi, Vadi Yayınları, Ankara 2001, s.96

Birinci soru olan kim” televizyon veya radyoda, basında gazetecilik yapan iletişimeciye gönderme yapmaktadır. “Ne dedi” sorusu ilelere ilişkinlik ve bunlar seçilen bir kanalla (gazete, radyo, televizyon) iletilmektedir. Sorunun bu tarafı kullanılan tekniği de kapsamaktadır. “Kime” sorusu izleyici ile ilgilidir ve iletişiminin kamusuna deyinmektedir. “Hangi etkiyle” deyişi, iletişimin etkilerini

Şekil 2. Lasswell İletişim Modeli



Amerikalı siyaset bilimce Lasswell kitle iletişimini çözümlemeyi önermektedir. Çalışmaları sırasında sorulayıcı bir tavır sergilemiştir. 1948’de yazdığı bir yazısında, iletişim araştırmalarında en fazla kullanılan şu ünlü cümlesini kurmuştur; “Kim, neyi, hangi kanalla, kime, hangi etkiyle?”. Bu iletişim modelinde büyük yankılar uyandırmış ve bir model olarak değerlendirilmiştir¹⁴.

2.2.2. Lasswell Modeli (1948)

Simgede dayanıksızdır. Taşıma sırasında engellemelere veya ciddi değişikliklere yol açan güvütlü tarafından bozulabilir. Güvütlü istem dışı olarak alıcı ile verici arasında giren bir elemandır. Güvütlünün bu şekilde girmesi iletinin tam olarak anlaşılmasını yol açmaktadır. Sonuçta ileti belirginliğini yitirmektedir. Bu da iletişimdaki başarısızlığın ifadesidir. Çünkü iletişimeci alıcının anlayabildiğini değil, verici tarafından gönderileni taşımakla yükümlüdür ve bunda da başarılı olamamıştır. Sonuç olarak, Matematiksel İletişim Modeli, iletişim sürecini iletinin vericiden alıcıya doğru aktarılması olarak tanımlar ve bu aktarmanın tamamlanmasını, kaynağın iletiyi alıcıya kabul ettirmesi ve istediği yönde uygulatılması niteliğine bağlı olduğuna belirtir.¹³

Sosyolog George Gerbner iletişim genel bir modelini formüleştirmek istemiştir. Ancak öncekilere göre modeli oldukça karmaşıktır. Karmaşıklığına rağmen bu model, esas itibarıyla, birbirine ilintili iki önerme ortaya koymaktadır. Birincisi gerçeklik ile iletişimi birbirine ilintilemektedir. Böylece göstergelere ilişkin bilgi edinmemiz mümkün hale gelmektedir. İkincisi iletişim iki boyutuyla birlikte ele

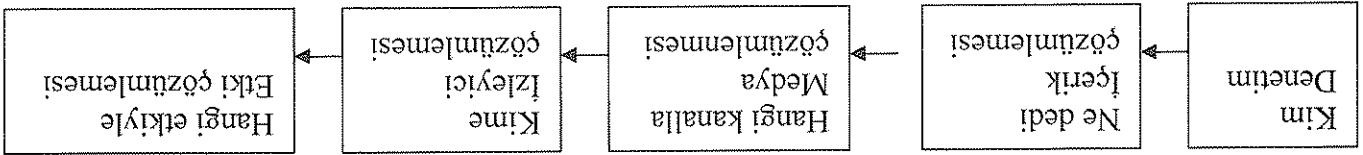
2.2.3. Gerbner'in Genel İletişim Modeli (1959)

İletişimci kaynaklı iletişimin alıcı üzerinde mutlaka bir etki bırakacağı görüşü, bilgi letmenin gizgisel bir biçimde tasarlanmasının sonucudur. Böylece iletişim süreci bir ikna süreci şeklinde işletilmiştir. Sonuç olarak da iletilerin daima etkilerinin olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

- Denetim İçerik çözümlemesi
- Medya çözümlemesi
- İzleyici çözümlemesi
- Etki çözümlemesi

Lazar, Judith; İletişim Bilimi, Vadi Yayınları, Ankara 2001, s.94

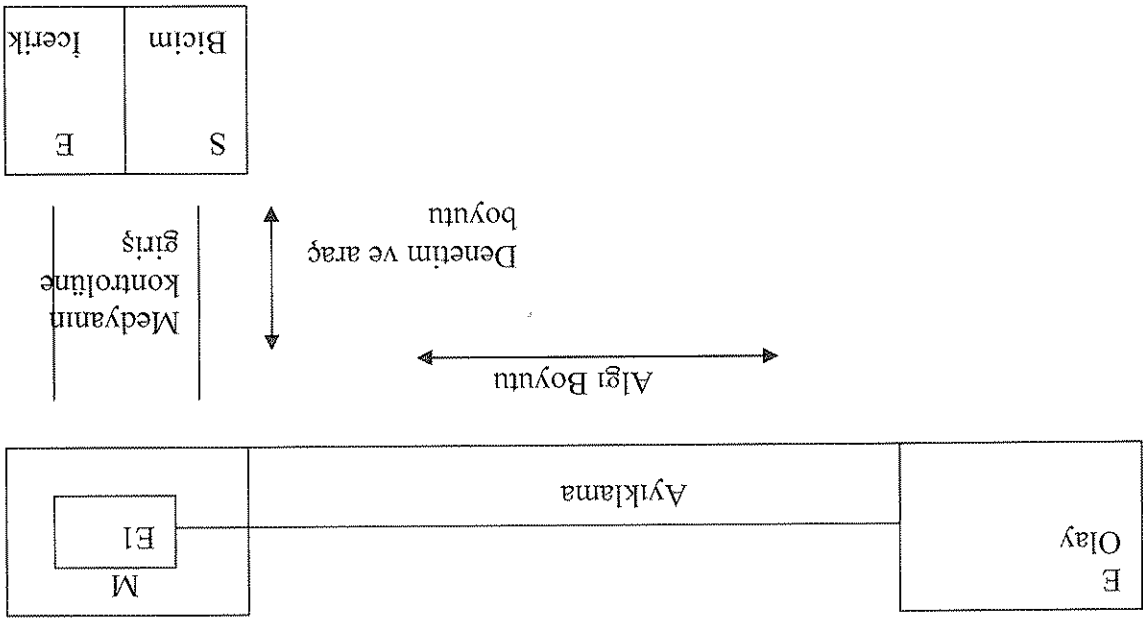
Şekil 3. Lasswell Detaylı İletişim Modeli



kendine özgü bir çözümleme alanını geliştirmektedir. Aynı söylemle Lasswell iletişimin farklı tiplerini daha da ağırlıdır. Her soru biçimlerde işletilme ve kullanılmaya müsaittir¹⁵. İletişim eyleminin söylem yapısını sunan bu formül, çok geçitli içermektedir.

almaktadır. Bunlardan birisi izlenim veya algılamadır. Diğer de denetim boyutu¹⁶ veya iletişimdır¹⁶.

Bu modelin faydası iletişimsel duruma bağlı olarak farklı iletişim biçimlerinin uygulanabilmesidir. Böylece basit bir iletişim eyleminden (örneğin iki kişi arasındaki) daha karışık iletişim süreçlerine (kitle iletişim) kadar uygulanabilmektedir.



Şekil 4. Gerbner İletişim Modeli

Lazar, Judith; İletişim Bilimi, Vadi Yayınları, Ankara 2001, s.97

Yatay düzey: sürecin başında bir E olayı bulunmaktadır. M belirli bir gerçekliği algılayandır. (bir kişi veya örneğin kamera, mikrofön gibi bir makine olabilir) E ile E1 arasındaki ilişki bir ayıklama olarak anlaşılabilir. M, E'nin tümünü kabul etmeyebilir. M bir makineyse ayıklama onun kapasitesi ve kavrayışıyla belirlenmektedir. M bir kişiyse, ayıklama daha karmaşık olacaktır. Birey otomatik olarak ve bir mekanik araç gibi uyarıyı kabul etmez. Kabul süreci öznenin tüm yaşantısını kapsayan bir müzakere, etkileşiminin sonucudur. Dış etkiler öznenin kültürel mensubiyeti ve yaşamına ilişkin algılamalarına atıf yapmaktadır.

¹⁶ <http://www.cultsock.ndirect.co.uk/MUHome/cshml/index.html>

Anlamlandırma, işsel kavramlar gerçevesindeki dışsal uyaranların bu atıflarının bir sonucudur. Bununla birlikte etkili bir algılamamanın gerçekleşmesi için öznenin, dışarıda olup bitenleri anlayacak, kavrayacak durumunda olması gerekmektedir¹⁷.

Belirgin olmayan bir leti işitildiğinde veya berrak olmayan bir fotoğrafa bakıldığında, söz gelimi bulanıksa, algı işe yaramaz halde işleyecektir. Ama algıya ilişkin tüm koşullar müsait olsa bile sonuç, öznenin kültürel mensubiyetine daima bağlı kalacaktır.

Dikey Düzey: Gerbner'in SE olarak adlandırdığı şey, E olayına ilişkin E1 tarafından kavranmış olan simgenin nakledilmiş halidir. Olaya ilişkin bu simge doğal olarak leti kavramı ile adlandırılmaktadır. Bu letinin temsil ettiği gerçeğe S (simgeyi gösteren) ve E (içerdiği ihtiva eden) olarak ikiye ayrılmaktadır. Çok doğaldır ki bu içerik geçitli biçimlerde iletişim kurma imkânı sunabilir. Böylece öznenin seçtikleri arasında çok sayıda 5 olabilir. E'yi en iyi temsil edebilecek S'yi bulmak iletişimsi için en zor işittir.

Ayrıştırılmış olsa bile SE, E sunumundan zorunlu olarak seçilmiş, tek bir bütün halindeki kavramdır. İkisi arasındaki ilişki dinamik ve etkileşimlidir. Bu dikey boyuttaki ayıklama, yatay boyuttaki ayıklamadan daha da önemlidir. Hem E1' in algılaması esnasında hem de iletişim kanalında bir ayıklama söz konusu olmaktadır. Hiçbir E1 hiçbir zaman tümüyle E'nin tıpatıp benzeri olmayacaktır. Aynı şekilde E1' in ürettiği simge de hiçbir zaman tümü kapsayıcı olmayacaktır. Kısacası ayıklama ve çarpıtma daima yapılmaktadır.

Bu model, özellikle iletişimcilerin haberleri nakletme işlemlerinde toplumsal düzeyden bireysel düzeye (psikolojideki algı ve iletişim sorunlarını ayıklama imkânı veren) kadar letilerin analizinde son derece yararlı görünmektedir.

2.2.4. Newcomb Modeli (1953)

Newcomb'un üggen modeli sosyal ilişkilerdeki iletişimin rolüne giriş özelliği taşımaktadır. Toplumsal ilişkilerde dengeyi sürdürmeye katkı sağlayan basit ve esaslı bir rol söz konusudur. Modelin temelî bireyler arası ilişkileri kapsamaktadır. Önermesi aşağıdaki gibidir;

¹⁷ Judith Lazar, a.g.e., 96

Westley ve Mac Lean, Newcomb'un toplumların bilgi ihtiyacını vurgulayan modelini kitle iletişimine uyarlayarak ve genişletmişlerdir. Modele göre kişiler arası iletişimle, kitle iletişimi şu temel noktalarda birbirlerinden ayrılmaktadırlar.

- Kitle iletişiminde geri besleme yoluyla etkileme imkânı neredeyse hiç yoktur.
- Kitle iletişiminde yayıncılar çok sayıda ve alıcıların tam tersi çevredeki öznelerle

1.2.5. Westley ve Mac Lean Modeli

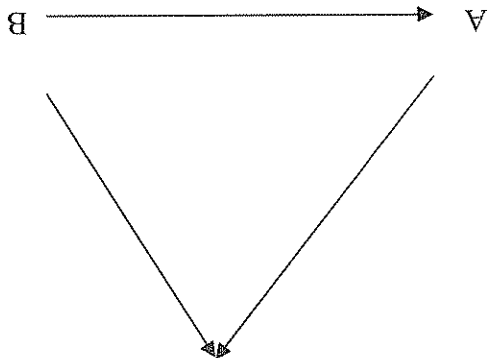
Bu model bireylerin, bilgi alışverişinde bulunmak zorunda oldukları günlük yaşamlarında iletişim kurma ihtiyaçlarının önemine vurgu yapmaktadır. Hiçbir toplum bilgi alışverişinde bulunmaksızın dengesini kuramaz.

Böylece muhtemel değişim ve uyum sağlanmış olacaktır. edilmesi anlamında, bu yönelimin yükümlenilmesi süreci olarak kabul edilebilir. ilişkin olarak, üç eleman arasındaki konumun, bilgi alış verişinin sonucunda tayin birbirlerine ve birlikte X'e doğru yönelmektedirler. İletişim, olası tüm değişimlere olaylara, onların aynı anda yönelimlerini sürdürmeyi sağlamaktır. İki oyuncu Modele göre iletişimin esas işlevi, iki veya daha fazla kişinin dışsal çevrelerindeki X de değişmektedir¹⁸.

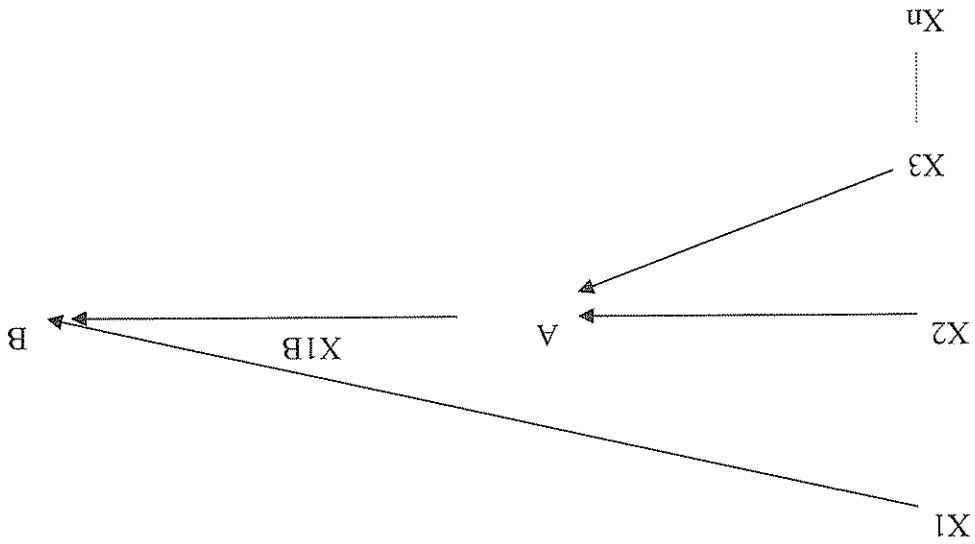
A ve B iletişimiyle gönderendir. Bireyler söz konusu olduğu gibi devlet veya örgütler de olabilir. X onların toplumsal çevrelerindeki bir olaydır (herhangi bir şey olabilir) gibi bir kişi de olabilir). Birbirleriyle ilgili olduğu belirtilen bu üç eleman bir sistem oluşturmaktadır. A değişiminde karşılıklı olarak birbirleriyle ilgili olan B ve

Lazar, Judith; "İletişim Bilimi", Vadi Yayınları, Ankara 2001, s.99

Şekil 5. Newcomb İletişim Modeli



kendilerini yönetmek çok sayıda benzer olaylardan ayıklamalar yapmak zorundadırlar.

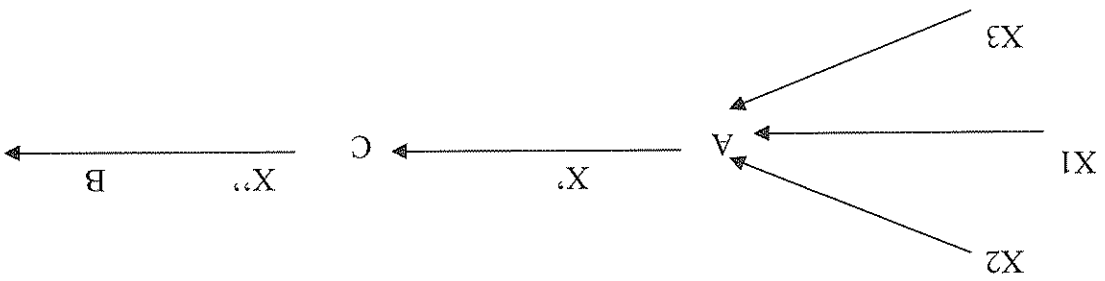


Şekil 6. Westley ve Mac Lean Modeli

Lazar, Judith; İletişim Bilimi, Vadi Yayınları, Ankara 2001, 100

Newcomb'un ABX modelinde A temel elemandır. Ama Westley ve Mac Lean burada iki değişiklik yapmaktadırlar. X'ler A tarafından ayıklanmış olanlardır. X' ise B'ye ileti olarak nakledilendir. Gerçekte B'nin X'e ilişkin doğrudan bir algısı (XIB) da bulunmaktadır ve AI (FBA) olarak geri bildirim söz konusu olabilmektedir. Böylece bu haliyle model kişiler arası iletişimi özetlemiş olmaktadır.

Model kitle iletişimine uyacak biçimde genişletildiğinde iletişimi (muhabir) rolünü yükümleyen yeni bir C elemanını devreye sokmak gerekecektir. C, iletişim kurulmasına karar verecek olan elemandır. Çevreyle ilgili iletilerin (A ile B arasında) nakledilmesinde "hamal" işlev görmektedir. A, toplumdaki bilgi kaynağı, aracıdır. Demek ki B, toplumun bir üyesidir. Kanalı rolü, ortak bir simgesel sistemin işaretlerini işleyip, B'nin bilgi ihtiyacına cevap verme fonksiyonu gören bir araç olarak düşünülebilir.



Şekil 7. Kitle İletişimine Uyumlu Westley ve Mac Lean Modeli

Lazar, Judith; İletişim Bilimi, Vadi Yayınları, Ankara 2001, 101

X medyanın ilgisini geçen dış sosyal çevreye ilişkin bir olaydır. A X'e ilişkin bir şey söyleyen bir örgüt veya kişidir. Bir siyasetçi, sözcü veya herhangi bir bilgi kaynağı olabilir Bu durumda bilinçli bir iletişim kurma eylemi söz konusudur.

C, B için seçmeler yapan ve A'nın tüm iletileri arasından ayıkladıklarını nakleden iletişimci veya medyadır. Aynı zamanda B (dinleyici-izleyici-okuyucu) ile iletişim kurmak için X'i doğrudan doğruya ayıklayabilir. A'nın olduğu kadar C de B'nin bilgi ihtiyacını karşılamak için rolünü üstlenme yükümlülüğü taşımaktadır. B' nin ihtiyaçlarını tatmin etme dışında bu rol bilimsizdir.

B, çevreye ilişkin bilgilenme ihtiyacını karşılamaya geçen medya dinleyici-izleyici-okuyucuyu temsil etmektedir.

X' C tarafından yapılan seçimlerdir.

X'' Medya örgütlerinin yayımlanan (değişikliğe uğratılmış) iletidir. İBA orijinal kaynağa yönelik (A) geri bildirim

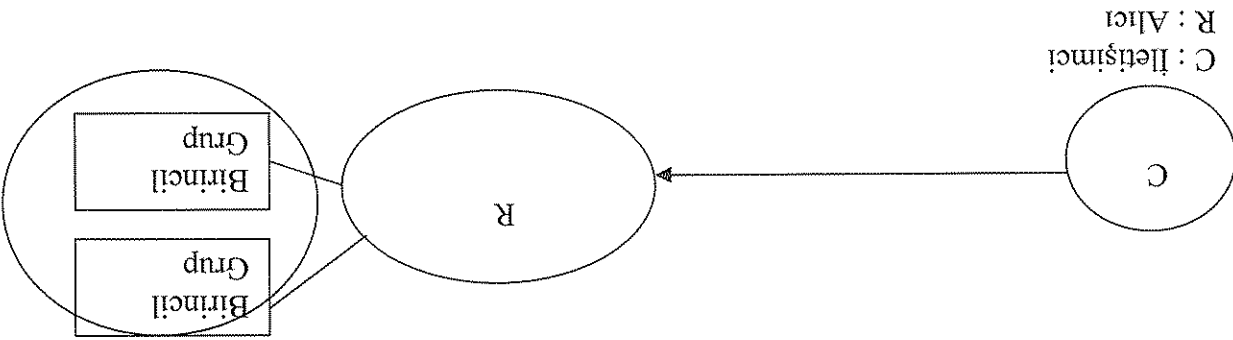
İBC, Kamudan medya örgütlerine akan geri bildirim (izleyici üzerinde gerçekleştirilen bir inceleme ile elde edilmiş olabilir)

İC4 İletişimciden kaynağa yönelik geri bildirimdir.

Riley ve Riley iletişim sürecinde çevrenin rolüne dikkati çekmek için uygulananabilir bir model formülle etmeye çalışan ilk araştırmacılarıdır. Onlara göre kitle iletişimi toplumdaki parçalar arasında işleyen toplumsal bir sistemdir.

Lazar, Judith; İletişim Bilimi, Vadi Yayınları, Ankara 2001, 102

Şekil 8. Riley ve Riley Modeli

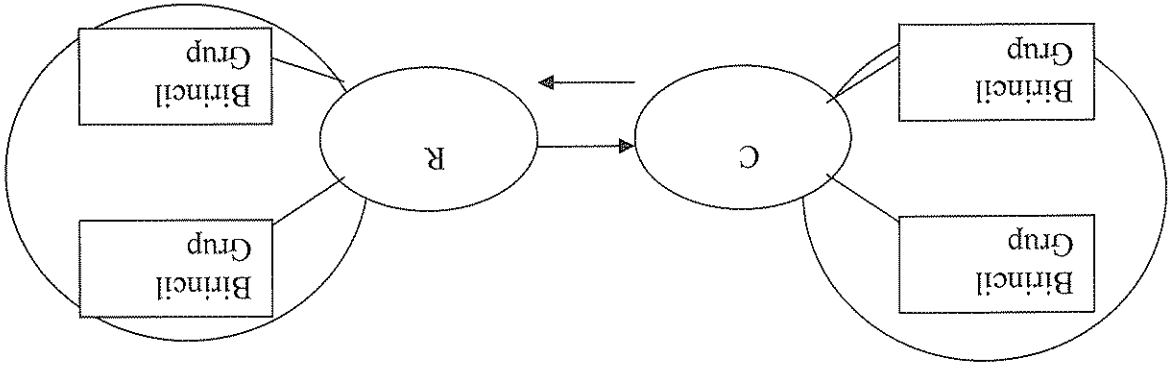


2.2.6. Riley ve Riley Modeli (1959)

Başlangıçtaki iletişim modelleri çevrenin iletişim eylemi üzerindeki rolünü göstermeyi ihmal etmiştir. Bu araştırmalar, toplumsal içerikten soyutlaştırılmış ortamlarda gerçekleştirilmiştir

Westley ve Mac Lean, medyanın, izleyici-dinleyici-okuyucunun ihtiyaçlarını tatmin etmeye yarayan ve aynı zamanda çevreye ilişkin bir görüş (paylaşılan) yaratmak için kullanılan bir araç olduğunu ileri sürmektedirler. Bir toplulukta paylaşılan kavrayışların devamlılığını sağlamada medyanın rol oynadığını vurgulamaktadırlar. Bu modelde A ve C, gerçekten de bu iki unsura bağimli hale gelmiş olan, B'ye göre aktif bir rol oynamaktadırlar. Sonuç olarak kamu, bilgi ihtiyacını karşılayabilmek için tümüyle medyaya bağimli hale gelmiş olmaktadır.

anda, sosyal çevrelerinden yalıtılmış atomlar degillerdır. Karar verirken onlara rehberlik eden referans grupları ve birçok değerleriyle, davranışlarını paylaştıkları birincil grupları (örneğin ailesi, çalışma grupları) onları etkilemektedir. Referans grupları deyimi, bireylerin değerlerini ve tutumlarını ifade etmelerine yardım eden grubu anlatmaktadır. Birincil gruplar aynı zamanda referans grupları olarak da işlev görebilmektedir. Birey, ister yayıncı isterse alıcı olsun birincil grupları tarafından etkilenmektedir. İletişim, iletilen formülle ederken ve alırken etkilenebilir. Alıcı ise iletiyi kabul ederken veya seçerken grubunun rehberliğine başvurabilir¹⁹.



Şekil 9. Riley ve Riley Modeli_Detaylı

Lazar, Judith; İletişim Bilimi, Vadi Yayınları, Ankara 2001, 103

Birincil gruplar yayıncı ile alıcıyı birleştirmektedir. Birincil gruplar, bir toplumsal vakum işlevi görmekle birlikte, toplumsal yapıyı da kurmaktadır. Birincil gruplar geniş bir ilişki ağına sahiptir. Üyeleri hem başka grup üyelerinin hem de toplum üyesi bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemektedirler.

Diger yandan bu model, toplumun özel bir süreci olan kitle iletişimiyle toplumsal bütün arasındaki karmasık ilişkiyi gözlemekten gelmektedir.

¹⁹ Judith Lazar; a.g.e., s. 103

2.3. İletişim Sınırlandırmaları

İletişim olgusu farklı açılarından değerlendirilebilir. Neske, işletmelerin iletişim gabası içerisinde olup olmadıklarına göre iletişim biçimlerini dört gruba ayırmaktadır²⁰;

- **Bürokratik İletişim:** Bu iletişim biçiminde işletmeler hedef gruplarına bilgi vermedikleri gibi onlardan da bilgi almamaktadırlar. Bu tip iletişim daha çok bürokratik işletmelerde uygulanmaktadır.
- **Manipülatif İletişim:** Bu iletişim biçiminde hedef grupta bilgi alış veriş yapıldığı gibi bir görünüm yansıtılmaya çalışılmaktadır. Oysa alınıp verilen bilgiler sadece seçilmiş bilgilerdir. Bu iletişim biçiminde amaç bir geçit propagandadır.
- **Demokratik İletişim:** Açıklığa dayanan bir iletişim biçimidir. İşletme hedef grubuna doğru bilgiyi iletmeye hazırdır ve iletmektedir. Hedef gruptan da bilgi alınarak değerlendirilmesi yapılmaktadır.
- **Orantısız İletişim:** Bu iletişim biçimi işletme bilgilendirmeye hazır olduğu halde, kamuoyu hakkında hiç bilgi alamadığı ya da yanlış biçimde kamuoyu araştırmalarına rağmen elde edilen bilgilerin değerlendirilip bir sonuca varılmadığı durumlarda gerçekleştirilmektedir.

Günlük hayatımızın değişik alanlarında ve ilişkilerinde gerçekleşen iletişim olgusu nitelikleri bakımından aşağıdaki etkenlere göre sınıflandırılabilir²¹;

- a. Bir toplumsal ilişkiler sistemi olarak:

Kişiler arası iletişim

Grup iletişimi

Örgüt iletişimi

Toplumsal iletişim

- b. Grup ilişkilerinin yapısına göre:

Biçimsel olmayan(Informel) / Yatay İletişim

²⁰ Fıtsun Kocabas, "Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği", Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 249

²¹ Orhan Gökçe, İletişim Bilimi İnsan İlişkilerinin Anatomisi, Siyasal Kitapevi, Ekim 2006, 121

Biçimsel (Formel) / Dikey İletişim

c. Kullanılan kanallara ve araçlara göre:

Görse ve işitsel iletişim

Doküman ile iletişim

Kitle iletişimi

d. Kullanılan kodlara göre:

Sözlü İletişim

Yazılı İletişim

Sözsüz İletişim

e. Zaman ve mekan boyutlarına göre:

Yüzyüze iletişim

Uzaktan iletişim

2.4. İletişim Sürecinin Temel Öğeleri ve İşleyişi

İletişim, var olmak ve yaşamak için beslenmek kadar doğal ve kaçınılmazdır²². Hayatın bu denli içerisinde olan bir kavram ile ilgili olarak bu bölümde de iletişim sürecinin ana unsurları ve işleyişi konu edilecektir.

2.4.1 İletişim Süreci

İletişim kavramı, anlamların simgeler aracılığıyla karşılıklı paylaşıldığı bir süreçtir.

Bu tanımda yer alan karşılıklı sözcüğü, iletişimin gerçekleştirilmesi için en azından birbirlerine yönelmiş iki kişinin bulunması ya da var olması gerektiğine işaret etmektedir. Başka bir deyişle, iletişimin gerçekleştirilmesi için en azından bir yanda bir şey ilemek isteyen ve bunu herkesçe bilinen işaretlere dönüştüren, yani anlam üreten bir kişinin (kaynak), diğer yanda da bu gönderilen şeyi almaya ve algılamaya hazır olan yani aynı anlamı üreten ve tüketen bir diğer kişinin (hedef) var olması gerekmektedir. Bu iki kişi birbirleriyle hem gönderilen ileti ya da anlam, hem de bu

Kanal/Araç: Kaynakta hedef ya da tam tersi hedeften kaynağa işaret haline dönüşmüş iletinin gitmesine imkân sağlayan yola, kanal adı verilir. Başka bir deyişle kaynak, iletinin aktarılmasında ve karşı taraftan alınıp algılanmasında aracı rolü biçimde ele alınmaktadır.

Bu nedenle aşağıda iletişim sürecinde iletinin yapısı ve işlevi, tekrar kapsamlı bir ölçüde belirleyen, ilettir. Literatürde iletinin farklı boyutları olduğu belirtilmektedir. İletişimde kaynak ile hedef arasında köprü işlevi gören ve iletişimin başarısını büyük ortamlarda üretilen sözlü ve sözsüz işaretlerin tümü anlamına gelmektedir.

Sonuç olarak, ileti kavramı, güncel olarak belli ortamlarda karşılıklı paylaşılan sözlü ve sözsüz ifade şekillerinin tümünü içermektedir. Başka bir deyişle ileti, belli ifade terimleri uygun değildir.

İletiminin de iletişimsel bir anlamı vardır. Bu yüzden ileti kavramı için içerik ya da sürecini de kapsamaktadır. Bu bağlamda, içeriğin sunulduğu aracın da, ya da sunulmuş alıcıya yönelik iletilmek istenen her türlü içeriğin oluşturulması ve sunulması Genelde ileti kavramı yerine içerik ya da ifade kavramları da kullanılmaktadır. İleti, merkez olmaktadır.

İleti : İleti, konuşmacı ile dinleyici ya da kaynak ile hedef arasındaki ilişkiyi sağlayan temel öğedir. Bu nedenle ileti, iletişim sürecinin değerlendirildiği nokta ve iletmek isteyen ve böylece iletişimi başlatan bir kişi anlamında kullanılmaktadır.

Kaynak: Kaynak kavramı iletişim biliminde yerleşmiş ve yaygın bir terimdir. İçerik açısından kaynak sözcüğü oldukça kapsamlıdır. Örneğin: bir konuşmada konuşmacıyı, bir kongrede/sempozyumda tebliğ sunucusunu, eserlerde yazarı, kitle iletişimi sürecinde ise, yayının ya da iletişimin üretiminde katkılan olan kişi ya da grubu kapsayabilir. Burada kaynak, başka bir kimseye araç ve kanallar aracılığıyla bir şey iletmek isteyen ve böylece iletişimi başlatan bir kişi anlamında kullanılmaktadır.

İletim sürecinin yapısı dört öğeden oluşmaktadır; kaynak, ileti, kanal/arac ve hedeftir.²³

2.4.2. İletim Sürecinin Temel Öğeleri

İletinin gerçekleşmesi mümkün olmamaktadır. İletinin gerçekleşebilmesi, bu dört öğeyi şart koşmakta, yani bunlardan birinin ileti ya da anlamı taşıyan bir araç(kanal) üzerinden bağlanmaktadır. Kısaca, bir

Oluşan bir iletişim, doğal olarak her zaman başarı ile sonuçlanmış anlamına gelmez. İletişimin başarılı bir şekilde sürebilmesi için, özellikle iki husus önemli rol

2.4.3. İletişimin Başarısını Belirleyen Etkenler

İse, oluşmuş demektir. anlamda iletişim, kanal / araç aracılığıyla sunulan ileti gerçekten ortak paylaşıyor her zaman bir algılama ve anlama işlemi ile bunun dönüşümü gerektirmektedir. Bu zaman söz konusu olmamaktadır ve olamaz da. Dolayısıyla iletişim veya konuşma, yüze iletişim de denilmektedir. Kısaca kişiler arası iletişimde tek taraflılık, hiçbir bulunmamaktadır ve dolayısıyla belirgindir. Bu nedenle kişiler arası iletişim, yüz Şu halde kişiler arası iletişim sürecinde kaynak ile hedef, karşılıklı ilişkide hedef, gönderilen iletiyi algılayan, algıladığını ve anladığını gösteren kimse.

ortak paylaşılmaması gerçekleştirilmeye çalışılan kimse ifade edilmektedir. Kısaca bunuanlamını bildiğini göstermek suretiyle iletişimin genel amacı olan anlamların Kişiler arası iletişim sürecinde ise, hedef kavramı ile gönderilen iletiyi algılayan ve fark da pek gözlemlenmemektedir.

olarak yönelidikleri kaynak ile tesadüfî hedef grubuna dahil olan kimseler arasındaki tanımayanlar arasında bir ayrım yapılmamaktadır. Aynı şekilde hedefin amaçlı dinleyicileri olabilir. Hedef kavramı tanımında, kaynağı şahsen tanımayanlar veya gazetenin okuyucusu, radyo dinleyicisi, televizyon seyircisi veya bir anfi de ders için hedef (recipient) kavramı yerleşmiştir. Bu bir mektubun alıcısı, bir kitabın veya Hedef: İletişim sürecinde, iletinin algılanması yani iletinin erişmesi istenen kimse büyük ölçüde hangi kanalları ve araçları seçtiğimize bağlı olmaktadır.

Birçok insana göre bazı şeyler mektupta yazılmaz, yalnızca söylenir ve birçok hususlar ise telefonda değil de, yüz yüze konuşulur. Amaçların gerçekleştirilmesi, iletişim araçları olarak tanımlanır.

İçine girer. Özetle; ses, yüz, vücut, telefon, kitap, resim, televizyon vb. araçlar, hareketleri yani sözsüz iletişim unsurları sözkonusu olduğunda, görsel kanal işin sözcüklerle aktarılıyorsa, işime kanalından söz edilir. Yüz ifadeleri, el kol aracı belirler.²⁴ İletişimde her duyu organına karşılık bir kanaldan söz edilebilir. İlet, önemli büyüktür. Kime, ne amaçla, neyi iletmek istediğimiz, kullanılacak kanalı ve oynar. İletişimin gerçekleştirilmesinde ve etkili olabilmesinde kanal ve araç seçiminin

- Olumlu davranış destekler,

Geribildirim ile elde edileceklerimizi şu şekilde özetleyebiliriz²⁷;

İletişim halinde olunan kişinin motivasyonunu artırır. İkisinin de kullanıma alanları farklı olmakla birlikte olumlu geribildirim her zaman ise yine geçmişe dönük ancak bu sefer olumsuz vakalar üzerinde konuşulur. Her sermek amacıyla geçmişe dönük vakalar üzerinde konuşulur. Olumsuz geribildirimde geribildirimde iletişim halinde olduğumuz kişinin olumlu noktalarını göz önüne iletebilir²⁶. Geribildirim olumlu veya olumsuz olarak verilebilir. Olumlu Kişilerarası İletişimde alıcı mesajı algıladığını kaynağa geri bildirim yolu ile

2.4.3.2. Geribildirim (feedback)

ülkemizde ve dilimizde en zor olanı, ortama göre doğru hitap biçimini bulmaktır. otomatik olarak değerlendirip, konuşma ve hitap biçimlerini ayarlarlar. Ancak ölçüde etkiler. İletişimde bulunan taraflar karşılıklarında bu değişkenlere göre düzgün bir konuşma ve ifade biçimi mi) gibi özellikler iletişim sürecini önemli Yas, cinsiyet, sosyal statü, giyim-kuşam, konuşma biçimi (şive ağırlıklı mı, yoksa

-İletişimde bulunan taraflara bağlı özellikler,

-İletişimin gerçekleştiği ortamın fiziksel özellikleri.

-İletişimin gerçekleştiği ortamın sosyal özellikleri,

-İletişimde bulunan taraflara bağlı özellikler,

uygun düşer.²⁵

Fiziksel özellikleri içerir. Bu nedenle iletişim ortamını şu açılarından ele almak daha İletimin nasıl yorumlanacağını önemli ölçüde belirler. İletişim ortamı, psikolojik ve Her iletişim belirli bir ortam içinde gerçekleşir ve iletişimin gerçekleştiği bu ortam,

2.4.3.1. Ortam (Stilasyon) Kavramı ve İletişimde Ortam

başarısını belirleyen bu iki etken üzerinde kısaca durulmuştur. geribildirim (feedback) olarak bilinen hususun mevcut olmasıdır. Aşağıda iletişimin anlamların aynı şekilde yorumlandığını kontrol etmeyi sağlayan ve iletişim biliminde oynamaktadır: bunlardan birincisi, ortamın doğru yorumlanması, ikincisi de bunu ve

- Olumsuz davranışı düzeltebilir,

- Kişilerarası ilişkileri netleştirebilir.

Geri bildirim, hedefin algıladığı ve yorumladığı iletilere, özel ya da sözsüz olarak tepki verme sürecini ifade eder. Hedef, kendisine ulaşan ileti içeriklerini yorumlama biçimine göre, tepki gösterir. Kişiler arası iletişimde, susma, el kol işaretleri, kaş çatma ya da oynatma, baş sallama ya da gevirme gibi sözsüz iletiler de, geri bildirim araçlarıdır²⁸.

Geri bildirim kaynağa, kendi iletinin ne ölçüde algılanıp algılanmadığını ve doğru yorumlanıp yorumlanmadığını gösterir. Geri bildirimin olmadığı ya da düzgün işlemediği durumlarda iletişimi yürütmek çok zordur. Çünkü her an yanlış anlaşılmalara yaşanabilir. Kişiler arası iletişimde, geri bildirim çok kolaydır. Buna karşın kitle iletişiminde, geri bildirim olanakları sınırlıdır. Bu nedenle, kitle iletişim araçlarında haber sunucuları mümkün olduğu ölçüde jest ve mimik kullanmamaya özen gösterirler.

2.4.4. İletişim Sürecinin İşleyişi

İletişim, başlangıç ve bitiş noktası açısından şimdiki zamanla sınırlı değil, daha çok başlangıççı kültürel yaşamın var olmasına dayanan, sonu ise belirli olmayan bir zaman dilimini kapsamaktadır. Doğumuyla birlikte kültürel yaşama katılan birey, kendisine sunulan simge, kavram ve kalıplarla çevresine uyum sağlamaya, bunlar üzerine egemen olmaya ve bunları değiştirip geliştirmeye cabalar.

Bu bağlamda iletişim, bireyin toplumsal ve kültürel çevresi ile ilişkilerine göre gelişen ve değişen, aynı zamanda bireyi de değiştiren bir süreçtir. Tüm deneyimlerin bir geçmişi ve geleceğe uzantıları vardır. İletişimde bulunulduğu her ortam ve durumda, bireyin, hem geçmişteki deneyimleri, birikimleri, yanlışları ve yanlışları, hem de geleceğe yönelik beklentileri, umutları devreye girer. Kısaca, iletişim bireyin bilgi edinmesini ve deneyim kazanmasını ve buna göre de tutum ve davranışlarıyla tepki geliştirilmesini sağlayan bir süreçtir. Bu gerçek, iletişimin bir süreç olarak değerlendirilmesi gerektiğine işaret eder²⁹.

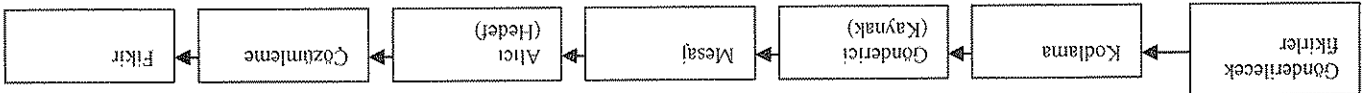
²⁸ Orhan Gökçe, a.g.e., 96
²⁹ Orhan Gökçe, a.g.e., s.34

Genelde kaynak, hedefin tepkisine göre yani hedefin iletiyi algılama ve yorumlama sonucunda (kod açma) gösterdiği tepkiye dayanarak kendi amacının, karşısındaki algılama sonucu ile örtüşüp örtüşmediğini kontrol etme imkânına (geri besleme) sahiptir. İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde, algılama önemli bir rol oynar. Çünkü gönderilen iletiler önce algılanmalıdır. Bireylerin yaşamları boyunca aldıkları farklı eğitimler, deneyimler etraflarını farklı algılamalarına neden olur. Göndericinin mesajı ile alıcının yorumu her zaman aynı olmayabilir. Aslında alıcı, iletilmeye çalışılan mesajın özünü kavrayabiliyorsa, mutlakla tamamen aynı şeyi

kodlayıp geri göndermektedir. iletileri algılamakta yani yorumlamakta ve bu yorumlara göre oluşturduğu tepkilerini (sözel ve görsel kanal, medya) aracılığıyla göndermekte; hedef ise, gönderilen bu anlaşılabilir işaretlere dönüşürmekte yani kodlamakta; kodladığı bu iletilen bir araç gerçeğe kaynak, iletmek istediği iletilen, önce hedef tarafından algılanabilir ve fikri düzenleyip ne şekilde göndermeyi (kodlamayı) düşüncesi ile başlamakta. Bu Yukarıdaki şemadan da izlenebileceği gibi iletişim süreci, göndericinin gönderileceği

İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi, s.279

Şekil 10: İletişim Süreci



- Kodlama
- Gönderici
- Çevre
- Alıcı
- Çözümleme
- Geribildirim

İletişimin amacı ne olursa olsun, karşı tarafa ulaştırılması ve anlaşılması ile başarılı olmuş kabul edilmektedir. Bu iki taraflı iletişimde alıcı da gönderici de aktif rol oynamaktadır. Etkatif bir iletişim için 6 aşama bulunmaktadır³⁰. Bunlar;

yorumlayabilir. Diğer bir deyişle dinleyicinin bakış açısından alıcının anlaması tatmin edicidir.³¹

İletişimin gerçekleşmesi için, gönderilen ile algılanan anlamlar, birbirinin aynısı olmasalar da, en azından birbirine yakın olmalıdır. Başka bir deyişle bu anlamlar, birbirleriyle örtüşmelidir. Bu ise, çoğu zaman çok zor gerçekleşir. Bunun temel nedeni, algılananın hem iletinin yapısı hem de algılayan kişinin özellikleriyle yakından ilişkili olmasıdır.

İletişim süreci, kaynak ile başlar. Kaynak, iletin kodlayıcısı ve alıcının geri bildirimde bulunmasını bekleyen taraftır. Kaynak, zihinsel olanak oluşturduğu düşüncelerini yani iletilerini kodlarken, öncellikle hedefin özelliklerine, iletim ortamına ve kendi amaçlarına uygun kanal/araç ve simge sistemini yani kodunu seçer.

Kod, iletin işaret haline dönüşmesinde kullanılan simgeler ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallarının tümünü ifade eder. Bu bağlamda, işaret sistemi olarak dil bir koddur. Yüz yüze iletişimde dilin (konuşma dili) yanı sıra, aynı anda değişik türden kodlar da kullanılır. Yüz ifadeleri, vücut hareketleri, ses tonu, çizim, dokunma gibi kodlar, ortama bağlı olarak ya tek başına, ya da birliktte kullanılır. Seçilen kod, aynı zamanda gönderme sürecinde kullanılacak kanal/araçın da seçimini de belirler.

Kodlama, iletin içeriğinin kod simgelerine dönüştürülmesini ifade eder. Kaynak, bazı durumlarda tek bir kod kullanır, bazılarında ise, bilingli ya da bilingsiz birden çok kod kullanır. Kaynak, yüz ifadelerini, ses tonu, el ve kol hareketlerini, iletilerin anlamlarını açmak, pekiştirmek ya da tamamlamak için kullanabileceği gibi, farkında olmadan da kendisini ele verecek biçimde kullanabilir.

Kaynak mevcut bilgi ve deneyimine ve o andaki ortamdan gelen uyarılara göre, iletim ortamını tanımlamakta ve bu gerçevede zihinsel olarak belirlediği iletilerini kodlayarak seçtiği kanal ve araçlarla hedefe göndermektedir. Kaynak tarafından gönderilen iletiler, hedef tarafından da benzer işleme tabi tutulur. Bu işlemler sırasıyla: kod açma, yorumlama ve geri bildirimdir.

³¹ Richard M. Hodgetts; a.g.e., 449

Çevreden bireylere yönelilen uyarılar, bireylerin zihinlerine bu filtreden geçerek ulaşır. Bu filtreler, aynı süzgeç gibi, seçici bir işlev görürler ve otomatik olarak devreye girerler. Başka bir deyişle filtreler, bireylere ulaşan bilgileri, bireyin kendi amacı, değer yargıları, inanç ve tutumları ekseninde değerlendirme ölçütüdür. Bu süreçte bireylerin kendi dünyaları ile örtüşmeyen bilgiler, ya hiç değerlendirilmez, ya da kendi dünyalarına örtüşecek biçimde dönüştürülerek yorumlanır. Bu ilke, iletişim sürecinde bulunan herkes için geçerlidir. Bu nedenle, iletişimde yaşanan göçü olarak adlandırılır.

Algilama, ilgili yorumlama sürecinde etkin bir biçimde rol oynayan zihinsel ve duygusal bir işlemi ifade eder. Başka bir deyişle algılama, duyu organlarımızla ulaşan verilen örgütleyip yorumlayarak, çevremizdeki nesne ve olaylara anlam verme sürecidir. İletişimin gerçekleşmesi, iletişim sürecinde tarafların simgelerin anlamlarını, aynı ya da benzer bir şekilde yorumlamasına bağlıdır. Algılama sürecinde, bireyin içinde bulunduğu durum, sahip olduğu değer yargıları, amacı, ihtiyacı, beklentisi, içinde yetiştiği toplumsal ve kültürel ortam, bilgisi ve bilgi birikimi, sosyal yaşamdaki deneyimleri ve hatta fiziksel özellikleri vb. faktörler etkin rol oynarlar. Bu faktörler, genelde seçme ve değerlendirme ölçütleri, ya da filtre olarak adlandırılır.

İletişimin gerçekleşebilmesi, kaynak tarafından kastedilen anlam ile hedef tarafından yorumlanan anlamın örtüşmesine bağlıdır. Bunun için ise, seçici algılamamanın mümkün olduğu ölçüde kontrol altına alınması gerekir. Çünkü her türlü işlemin temelinde, algılama yatmaktadır. Bu nedenle, aşağıda kısaca algılama işlemine değinilmektedir.

Kod acma, kaynak tarafından kodlanarak gönderilen iletişimin içeriğinin hedef tarafından zihinsel olarak simgelere dönüştürme sürecini ifade eder. Hedef, bu süreçte algıladığı iletilen gözlemler ve zihinde anlamlı iletilere dönüştürür. Bu işlemden sonra, yorumlama işlemi başlar. Yorumlama, kod açıları elde edilen ileti içeriğine, o andaki bütün ilişkiler ve diğer koşullar çerçevesi içinde, yeniden anlam verilmesi işlemi ifade eder. Sözlü ve yazılı iletişimde kullanılan simgeler ve bunların kodlanmış biçimi de yorumlama sürecinde etkin rol oynar. Çünkü kaynağın kullandığı simgeler, kaynağın dünyaya bakışı, ait olduğu sınıf, olayları algılama ve değerlendirme biçimi hakkında ipuçları sunar. Kaynak hakkında elde edilebilecek bu türden ek bilgiler, hedef tarafından iletilen yorumlamasında etkili olur.

sorunlar, iletişimin bu ikili seçicilik yapısından yani hem kaynağın hem de hedefin, iletişimde bulunan taraflara seçici davranmasından kaynaklanır. Bu açıdan iletişimde bulunurken, ortak bir algısal gerçeğin varlığına, yoksa oluşturulmasına ihtiyaç duyulur. Çünkü ortak bir algısal gerçeğe sağlanmadan ileti olduğu gibi gönderilirse, iletişimde bulunan taraflar kendi deneyimine ve dünyasına uygun düşen bir algısal gerçeğe göre iletiyi alır ve yorumlar. Bunun doğal bir sonucu olarak, aynı ileti, aynı ortamda, farklı biçimlerde yorumlanır.

İletişim sürecinin işleyişini bitirirken, iletişim sürecinde rol oynayan güdültü olarak kavramlaştırılan olguya da kısaca değinmek gerekir.

Güdültü, iletişim sürecinde karşılıklı alışveriş yapılan iletilerde kaynak ve hedef tarafından öngörülmemiş, istenmeyen ve iletişimin aksamasına ya da kopmasına yol açan unsurları ifade eder. İletişimin aksamasına ya da kopmasına neden olan güdültü kaynakları şu şekilde sınırlanabilir.

1) Fiziksel güdültü kaynakları: İletişim sürecinde iletilerin algılanmasını zorlaştıran sesler (uçak, televizyon, çocuk sesleri vb.), cızırtı ve parazitler (telefon, radyoda, televizyonda), televizyonda görüntü kaymaları, yazıda silinmiş ya da alıcının tanımadığı işaretler vb.

2) Fizyo-nörolojik güdültü kaynakları: Doğuştan ya da sonradan oluşan işitme, görme ve konuşma bozuklukları, zihinsel engeller, açlık, yorgunluk, gibi durumlar.

3) Psikolojik güdültü kaynakları: Şiddetli heyecan, sevinç, korku gibi ruhsal durumlar, önyargılar, tutum ve kanaatler vb.

4) Toplumsal-kültürel güdültü kaynakları: İletişim sürecinde bulunan tarafların bilgi düzeyleri, kültürel çevre ve yaşantılar arasındaki farklılıklar vb.

Güdültü, hem kişinin deneyimi hem kişinin doğuştan beraberinde getirdiği özellikler hem de iletişim ortamı ile ilgilidir. Bunlardan bazıları kolaylıkla giderilebilir nitelikte iken, bazıları da kolay ortadan kaldırılamayacak niteliktedir. Bu nedenle, iletişim sürecinde sürekli dikkatli, titiz ve karşısındakine odaklanmış olmak gerekir. Ancak bu şekilde, güdültünün etkisi sınırlandırılabilir.

Sonuç olarak, iletişim olgusu ve iletişim süreci, oldukça karmaşıktır. Hem kaynağın (konuşanın) hem de hedefin (dinleyenin) işi zordur. İletişim günümüzde, çözüldüğü kadar getirdiği sorunlarla da, insanların gündelik yaşamlarının ayrılmaz bir

1950'li yılların başlarına kadar pek tartışılmayan iletişim konusu, davranışsal yaklaşımin yönetim biliminde yer almasıyla birlikte, insan odaklı yönetim anlayışı kabul görmeye başlamış ve beraberinde iletişim konusunu yönetim literatüründe önemli bir yere getirmiştir. Şirket ve birey üzerinde önemli etkileri olan iletişim yöneticilerin başarısı ve şirketin etkinliğinde de büyük rol oynayan bir süreçtir. Yöneticilerin de % 80 zamanını toplantılar, raporlar, mektuplar, telefon görüşmeleri, faksalar gibi iletişim etkinliklerini kullanması buna bir işarettir.³²

2.5. İşletmelerde İletişimin Önemi

ve birey açısından ne gibi etkilere ve sonuçlara yol açacaktır. gibi iletişimsele tavırlar yaygınlaşmaya başlar ki, bu yönede bir gelişmenin, toplum Akse takdirde, toplumda ve insanlar arasındaki ilişkilerde redde ve umursanama birbirlerine hoşgörü ve saygıyla yaklaşılırsa, sorunları büyük ölçüde giderebilirler. dışına çıkarak olaylara birbirlerinin gözleriyle bakabilmeğe gaba sarf edip olduğunu kabullenerek, iletişimlerinde kendi algılamalarının ya da doğrularının arasındaki anlayış, duruş, düşünce ve yorumlayış farkının doğal ve kaçınılmaz hem de toplumsal yaşamın birlikte sürdürülebilmesi açısından, kişiler ve nesiller uyum ve denge söz konusu değildir. Buna rağmen insanlar, hem kendi mutlulukları toplumsal ve kültürel deneyimler karşı karşıya geldiği için, insan ilişkilerinde tam bir gelişmeler vardır ve olması da doğaldır. Çünkü ilişkilerde ve iletişimde farklı Kuşkusuz insan topluluğunun bulunduğu her yerde, anlaşmazlıklar, sorunlar, toplumda, insanlar giderek kendilerini yalnız hissetmeye başlarlar. katlanırlar. İletişimin giderek üstlenilen görev ve roller gerçekleştirmeye başladığı bir paylaşılmak istedikleri için bu süreç ne kadar zahmetli, yorucu ve üzücü de olsa ayıplamama istegidir. İnsanlar, diğer insanlarla bir arada olmak ve bir şeyler zorluğa göğüs gererek iletişim kurmalarının nedeni, yalnız kalmama, dışlanma ve veritiz, övertiz ve yereriz, acıklarız, ikaz ederiz, sır saklarız vb. İnsanların birçok söz veritiz, bilgi veritiz, uyanırız, susarız, olumlu ya da olumsuz tepki bulumadan da yaşamını sürdürmesi mümkündür. İletişimle buyururuz, isteriz, insanın susuz ve ekmezsiz yaşamını sürdürmesi imkânsız ise, aynı şekilde iletişimde parçasıdır. Toplumsal ve bireysel yaşamımızın düğüm noktası, iletişimidir. Nasıl ki,

İşletme içi iletişim, işletme çalışanlarını ve işletmenin birimlerini birbirine bağlayan bir eşgüdümleme aracıdır. İşletme içi iletişim sayesinde çalışanlar ve birimler hem uyumlu ve hem de eşgüdümlü gelişebilirler. İşletmede faaliyetlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması kurumsal iletişim ile gerçekleştirilebilir. Kurum içi iletişim, dış dünya ile işletme arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir. Hızla değişen çevre ve rekabet koşullarında, kurumların kendilerini yeni koşullara uyarlamaları işletme içi iletişim ile sağlanabilir.

İşletme içi iletişim, işletme yönetiminin en önemli aracıdır. Kurumda planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi, etkili bir kurumsal iletişimi gerektirir. Kurumsal iletişim, hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rol oynar. Gelen ve giden iletiler, belgeler, bilgiler ve dokümanlar, kurumsal iletişim kuralları çerçevesinde saklanır, bilgi ve belge arşivleri oluşturulur.

Kurumsal iletişim, kurumdaki küçük grupların birbirleriyle ve kurumun bütünüyle sağlıklı ilişkiler kurmalarında önemli rol oynar. Kurumun bütünlüğünün ve gelişmelerinin ait olma duygularının geliştirilmesini sağlar. Kurumsal iletişim, içsel olarak kurumda karşılıklı güvenin ve serbest bilgi akışının, dışsal olarak da iyi hizmet ve müşteri isteklerine ilginin kaynağıdır.

İşletme içi iletişim, yönetimsel faaliyetlerin yürütülmesinde, karar verme ve yönetime ihtiyaç için doğru bilgiye duyulan ihtiyacı karşılar. İletişim iş etkinliğinin artırılması ve kurumsal kaynakların harekete geçirilmesi için zorunludur.³³

Organizasyonlarda yönetsel ve kurumsal etkinliklerin yerine getirilmesi, işletme içi iletişim sayesinde olur. İşletmelerde farklı departmanların, görev ve unvanların bulunması, işletme içi hiyerarşiyi doğurur. İşletme içi hiyerarşi, farklı departmanlar arasında formel ve informal iletişim kanallarının bulunmasını zorunlu kılar.

Kan dolaşımının insan vücudunda oynadığı rol ve önem ne ise, iletişimin işletmelerdeki rol ve önemi aynıdır. Hatta organizasyonları bir iletişim sistemi olarak ele alıp, haber akışını kurumsal sistem içinde incelemek de mümkündür. Yönetici, iletişim sayesinde bağlı kişilerle ilişki kurar. İşletme içi bir etkinlik için iletişim, yönetici açısından zorunludur; ancak yeterli değildir. İletişimin beklenen

mesajı aktarabilmesi için aynı zamanda algılanabilmesi, yani gelişimi hareketi geçirebilme (motive edebilme) yeteneğinde olması gerekir. İşletme içi iletişimin etkin biçimde kurulması, çalışanların iletişimi becerilerine bağlıdır.

Organizasyonlarda etkin iletişim, iki nedenden dolayı önemlidir. Bunlardan ilki olan iletişim sayesinde yönetimin planlama, işletmeleme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonu başarıyla yerine getirilir. İkincisi olan iletişim, yöneticilerin koordinasyon için zamanlarının büyük bir kısmını ayırdıkları bir yönetsel aktivitedir. İşletmelerde iletişimin önemi, yönetim tekniklerini etkin biçimde kullanmakla anlaşılar. Organizasyonlarda iletişim; departmanlar arasında yönlendirme, planlama, organize etme, motive ve kontrol etmek için bilgi sağlar. Etkin iletişim, yönetsel ve kurumsal faaliyetlerin başarıyla yürütülmesi için zorunludur.

İşletme içi iletişim, kurumsal ve yönetsel tüm faaliyetlerin verimli ve etkin biçimde yerine getirilmesinin temel aracıdır. Bunun için yöneticilerin etkin bir kurumsal iletişim kurmak için, nasıl bir iletişim sistemi kuracağı ve bu sistemde ne tür iletişim araçlarını kullanılabileceğini belirlemesi gerekir. Her türlü işletme için iletişim, hayatı bir öneme sahiptir.

Kısaca işletmelerdeki iletişimin önemi aşağıdaki maddelerle özetleyebiliriz;³⁴

- Yönetim karar almadaki ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunar,
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar,
- Çalışanların kuruma bağlılığını artırarak, müşterileri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar,
- İş tatmini, motivasyon, şirkete bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak kurumsal performansını artırır,
- Çalışanların paylaşımlı duygusunu artırır,
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır,
- Kurumsal faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleştirmesine katkıda bulunur,
- Kurumsal değişime karşı güven oluşturma ve değişim sürecini hızlandırır,
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkan tanır,
- Karlılığı ve etkinliği artırır.

İşletme çalışanları arasındaki iletişim yeterli olmadığı zaman, kurumlar güçlüğüyle fazla hiyerarşiden uzaklaşıp yatay ve yalın işleme şekillerine gitmektedirler. Bir

³⁴ İsmail, Bakan, Tuba Büyükböşer, a.g.e., 3

kurumda iletişim ve insan ilişkileri iyileştirilmez ise, verimlilik ve kalite elde edilemez. İletişim yetersizlikleri ya da bozuklukları, kişiler arasında iyi ilişkilerin gelişmesini engeller ve gelişmelerde motivasyonun düşmesine neden olur. Düşük motivasyon verimsizliğin ve kalitesizliğin temel nedenidir. Bu durum, ayrıca, nitelikli insan gücünün kuruma kazandırılmasını zorlaştırır ve mevcutların kaybına yol açabilir.

İşletme içi iletişim belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulur. İşletme içi iletişim amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:³⁵

1. Kurumsal politika ve kararların çalışanlara duyurulması ve anlatılması, işletmenin gelişme düzeni, uzun ve kısa dönemli hedefleri, ücret sistemi, ödül ve ceza sistemi, yükseleme olanakları, sosyal haklar gibi konulara ilişkin bilgi vermek,

2. İşletmenin yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin işgörenlere ve ilgili diğer kişilere duyurulması,

3. İşletmelerin yeni teknoloji veya yeni yönetim anlayışlarına ilişkin, işgörenlere ve sendikaya yönelik tanıtım ve bilgilendirme yapmak,

4. İşletmenin geçitli bölümleri ve yöneticileri, kurumsal yayın organları aracılığıyla tanıtılarak, işletme üyelerinin işletme ile ilgili bilgilerini artırmak,

5. İşletme içi bilgi düzeyi yüksek çalışanlar yoluyla, işletmenin dış çevresinde tanıtılmasını sağlamak,

6. İşletmenin faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat, işletme üyelerine duyurularak, bu konuda olası hataları önlemeye çalışmak,

İşletme içi iletişim, işletmedeki tüm öğelerin, kurumsal amaçlar doğrultusunda etkileşimde bulunmasını sağlayarak, kurumsal bütünlüğü gerçekleştirmede son derece önemli bir işlev görür.

İşletmelerde etkin iletişim, iletişimin interaktif olmasına bağlıdır. Interaktif iletişim geçitli ihtiyaçlardan kaynaklanır. İşletmelerde interaktif iletişimin amaçları;

1. *İşletnin koordinasyonu*. Kurumsal ve yönetsel işlerin etkin olarak koordinasyonuna katkı sağlar,

³⁵ Hasan Tutar,; a.g.e. 119

2. *Problem çözme.* İşletmenin farklı departmanları arasında ve çalışanlar arasında ortaya çıkan problemleri aşmak,

3. *Bilgi paylaşımı.* İşletim, işletme üyelerinin elde etmiş oldukları yeni bilgilerin diğer üyelerle paylaşımını sağlar,

4. *Çalışmanın çözümü.* Bireyler, gruplar veya departmanlar arasındaki çatışmanın giderilmesi için bir işletim sayesinde olabilir.

Organizasyonlarda işletimin dört temel amacı; bilgi, motivasyon, kontrol ve işletme içi heyecandır.³⁶ İşletme içi işletim, işletme ve onun yönetimi için birkaç önemli amaca hizmet eder. Bunlar; bilgi paylaşımı, geri bildirim, entegrasyon, ikna etme, heyecanlandırma ve yenilik yapma gibi fonksiyonlardır. İşletim süreci sayesinde hem işletme içinde, hem de işletme dışında bilginin paylaşılması olanaklı olur.

2.6. İşletmelerde İşletimin Fonksiyonları

İşletimin temel işlevleri; bilgilendirme, denetleme, yönlendirme, bilgi ve becerileri ileme, eğitime, uygulamaları dile getirme, toplumsal ilişki kurma, sorun gözüp kaygı azaltma, eğlendirme, uyarma, gerekli rolleri üstlenme olarak sıralanabilir.

İşletimin bu genel fonksiyonları bireysel, kurumsal ve toplumsal açıdan incelenebilir. Toplumsal işletim bir yana işletimin bireysel ve kurumsal fonksiyonları aşağıdaki gibi belirlenebilir:

a. *Bireysel Açıdan İşletim:* Deneyimlerin, düşüncelerin, tepkilerin, duyguların etkinliği. İşletim kişinin, bilinçli ya da bilinçsiz, bir başkasının kavrama ve algılama yetisini etkileyerek, onda bir davranış değişikliği oluşturma gibi bir işlev görür.

b. *İşletme Açısından İşletim:* İşletme içi işletim; bilgilendirme, kişisel ve kurumsal koşulları anlamak, tepki göstermek ve karar verebilmek için gerekli işlevleri toplamak, biriktirmek ve dağıtmak, çalışanları toplumsallaştırmada işletmenin etkili üyeleri olabilmek için ortak bilgi sağlamak, *güdülenmede* işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için bireysel ya da toplu etkinlikleri desteklemek, *tartışmada* ortak ilgi alanlarını bulmak, *eğitimde* bilgi aktararak her aşamada aydın bir kişilik oluşturmaya ve beceri kazandırmaya gibi işlevlere sahiptir.

- İşletme içi iletişim fonksiyonları, bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici iletişim kurma ve birleştirme olmak üzere dört grupta toplanabilir.³⁷
- a. İletişimin bilgi sağlama işlevi. Bilgi alış veriş, iletişimin en temel işlevi olarak kabul edilir. Bilgi, bireyin çevresi ile uyumlu bir ilişki kurması için gereklidir. Diğer yandan, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla, bir takım faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için, çalışanların, neyi, nasıl ve neden yapacaklarını bilmeleri için de bilgiye gereksinim duyarlar. İşletmelerde üst yönetim, çalışanlara işletme politikası ve hedefleri, üretilen mal ya da hizmet, üretim yöntemleri ve yeniliklere ilişkin bilgi iletmekten, kurumsal faaliyetler gerçekleştirilemez. İletişim, karar vermeye önemli bir işleve sahiptir. Yeterli bilgiye sahip olmadan, bir sorunun çözümü bulunamayacağı gibi, herhangi bir konuda karar da verilemez.
 - b. İletişimin ikna etme ve etkileme işlevi: *İkna etme*, insanın karşısındaki kişi ve kişilerin davranış, düşünce ve tutumlarını istenen biçimde etkileme ve değiştirme sürecidir. *Etkileme ise*, kişilerin tutum ve davranışlarını, onların istek ve amaçlarına ters düşmeyecek şekilde, daha uzun sürede değiştirme girişimi olarak tanımlanabilir. İkna etmeye ilişkin iletişimin amacı açıkça ortaya konmasına karşın, etkileme, daha gizli ve uzun dönemde iletişimi stratejisi izler.
 - c. Emredici ve öğretici iletişim kurma. İşletmelerde yöneticiler, aslarıyla yalnızca bilgi vermek için değil; neyi, nasıl yapacaklarını söylemek ve onlara yön vermek veya davranışlarını yönlendirmek amacıyla da iletişim kurarlar. Asların, kurum içi amaçlar doğrultusunda performans göstermeleri için, eğitim gereksinimlerinin karşılanması gerekir. Eğitimin başarılı olması için, öğretici ve eğitilenler arasında olumlu bir iletişim kurulması gerekir.

d. İletişimin birleştirme ve eşgüdüm sağlama işlevi. İletişimin bir diğer işlevi de, birleştirme ve eşgüdüm sağlamadır. Kültürel olarak bir toplumsal sistem içerisinde yer alan kişilerin, karşılıklı ilişki ve bağlılığını sürdürürebilmeleri, iletişim ile mümkündür. Bireylerin kurumsal amaçlar etrafında toplanmalarını sağlayan iletişim, aynı zamanda bireylerin psikolojik bütünlüğünü ve dengesini korumada da önemli bir işleve sahiptir.

a. Bilgi edinmek veya başkalarına bilgi vermek. Bu, her gün yapılmakta olan rutin iletişimin temel gayesidir. İletişim, şirket üyelerinin uygun amaçlar yönünden çalışmalarını sağlamak için onların müşterek gayelerini onaylayan bir araçtır. Kararlar ancak kararlar ilgili üyeler bilgi edindikten sonra uygulama alanına konulacak ve işleminin faaliyetlerine yansıtacaktır.

b. Bir kimşenin kendi veya başkalarının girdilerini değerlendirmek, Fonksiyonel bir işletmenin dinamik karakteri, faaliyetlerinin istenilen amaca yönelik olup olmadıklarını anlamak için, devamlı bir değerlendirmeyi gerektirir. Böylece, işletişim süreci ile birlikte, özelliikle önemli olan geri beslemeye gerek duyulur.

c. Başkalarının yönetmek veya yöneilmek. Yöneticinin işletme içi kaynakları, işletmenin amaçlara doğru yönelmesi işletim sayesinde olabilir. Aynı zamanda işletmelerde iş eğitimi de işletime dayanır. Yetki devri işletim olmaksızın meydana gelmez.

d. Başkalarını etkilemek veya etkilenmek. Motivasyon kurumsal verimlilik ve etkinliğin en önemli araçlarıdır. İnsanları motive etmenin en önemli araçlarından biri ise süphesiz iletişimdir. Etkinlik ile etkinsizlik arasındaki denge, peşinde sürüklenme, motive etme ve etkileme yeteneği ile ilgilidir.

e. Tesadüfî, nötr fonksiyonlar. İşletmelerde kurulan birçok işletim, işletmenin başarısı ile doğrudan ilişkili değildir. Bununla beraber, yedek veya yardımcı işletimler, dolaylı olarak işletme içi amaçlara ve işletmenin amaçları ile bağdaşan bireysel ihtiyaçlara doğrudan bir katkıda bulunurlar. İşletmedeki sosyal ilişkileri geliştirmek buna bir örnektir.

Scott ve Mitcheel ise iletişimin, işletmelerde dört ana fonksiyonunun bulunduğu olduğunu belirtmektedir. Bunlar; kontrol, güdüleme, uygulama ifade edilmesi ve bilgi ileme fonksiyonlarıdır.

- a. Kontrol fonksiyonu. İletişim, görev, yetki ve sorumlulukları belirleyerek, kontrolle olanak verir. Belirsizlik içeren sorunlarda, problemin kaynağını bulmak ve önlemler almak iletimle mümkün olur.
- b. Güdüleme fonksiyonu. İletişim, kurumsal amaçlara bağlılığı, dolayısıyla güdülenmeyi artırır.
- c. Uyguların ifade edilmesi fonksiyonu. İletişim duyguların ifade edilmesini ve sosyal ihtiyaçların karşılanmasını sağlar.
- d. Bilgi ileme fonksiyonu. İletişim, karar vermede kullanılacak bilgiyi iletmeye kullanılır. Etkili kararların alınabilmesi için, alternatiflere ve bilgiye ihtiyaç vardır.

Modern bir işletmenin hem dış, hem de iç piyasadaki rakiplerle rekabet edebilmesi için, mal ve hizmet üretiminde sürekli yenilikleri takip etmesi gerekir. İletişim, organizasyondaki karar odaklarını hareketle geçirme ve dış çevreden bilgi elde etme olanağı sağlar. Dış çevrede meydana gelen değişikliklerin organizasyona adaptasyonu, iletişim sayesinde olur.

İşletmelerde iletişimin birkaç biçimi vardır. Bazıları kişiler arasında, diğerleri işletme içi olaylarla ilgili iken, bir başka iletişim biçimi de işletmeler ve onların çevreleriyle bağlantı kurma fonksiyonu görür. Çalışanların katılımını artırmak amacıyla tasarlanmış stratejiler için işletme içi iletişime ihtiyaç duyulur. Bu bağlamda, iletişimin işlevi, karşılıklı anlayışı arttırmak, işletme üyeleri arasında dayanışma ruhu oluşturmaktır. İletişim, gelişmelerde bağlılık ve karşılıklı karar alma olanağı sağlayarak, serbest bilgi yoluyla katılımı güvence altına alır.

İletişim içi iletişim, işletme yönetiminin temel fonksiyonlarından biridir. İletişim fonksiyonu aynı zamanda organizasyonel değişim için zorunlu bir unsurdur. İşletmelerde iletişim, iletişim için gerek duyulan işletmenin tüm üyelerinin duygusal beklentilerine uygun olan doğru bilgiyi sağlar. İşletme içi bilgi akışı sayesinde işletmelerin iki temel amacı başlanır. Bu amaçlar şunlardır:

İletişim iki ya da daha fazla kişi arasındaki bilgi iletişimidir.³⁹ Bilgi işletmelerin etkin yönetiminde temel rol oynamakta ve onların itici gücü olmaktadır. İşletme yönetiminin başarılı olması, işletme içi ve dışı bilgi gereksinimlerini ne ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır. Gereksinime duyduğu nitelik ve nicelikte bilgiye istediği

Ayrıca onları motive etmenin en önemli araçlarından biridir. İşletme içi iletişim, işletme çalışanları arasında eşgüdümün sağlanmasına katkı sağlar. İşletme dışı ise, halkla ilişkiler, satış, reklam, vb. şekilde ayrımlar yapılabilir. İşletme yapısına bağlı olarak yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay iletişim iletişim şeklinde incelenebilir. İşletme içi iletişimde; biçimsel ve biçimsel olmayan işletme içi iletişim, sistem yaklaşımı açısından ele alınarak, işletme içi ve işletme dışı

2.7. İşletmelerde İletişim Biçimleri

gaba harcarlar. yapabilmeleri için, kendi üretkenliklerini ve enerjilerini kullanabilmek için daha çok sayesinde, personelin yerine getirdiği fonksiyonları, daha yüksek kalitede ve davranışlarında olumlu değişiklikler meydana getirir. Bu davranış değişikliği dikey ve bölümler arası ilişkilerin gelişimine katkı sağlar. Çalışanların beklenti, moral, Yönetimin gerçekleştireceği planlı ve programlı iletişim; çalışanlar arasındaki yatay, kurumsal faaliyet yerine getirmede yararlıdır.

Yönetimin iyileştirilmesi, iletişimde başlar. İşletmelerde yöneticiler iletişim fonksiyonundan; karar verme, problem çözme, inisiyatif geliştirme, etkinlik elde etme, yetki verme, motive etme, öğüt verme, uzlaştırma, çatışmanın yönetimi, yetiştirme, bilgi verme, planlama, amaç ve hedef belirleme gibi bir çok yönetsel ve kurumsal faaliyet yerine getirmede yararlıdır.

b. Yukarıya doğru bilgi akışını sağlamak. Her yöneticinin, sorumlu olduğu önemli fonksiyonudur.

a. Kurum içinde karşılıklı anlayışı geliştirmek. Herkesin, çalışma süresi içinde kendilerinden bekleneni anlamasını ve çalışma gruplarındaki kişilerin, grup içindeki görev ve sorumluluklarının farkına varmalarını sağlamak iletişimin

zamanda sahip olmayan yönetici işleme kaynaklarının kullanılma ilişkin olarak vereceği kararda başarılı olamaz.⁴⁰

Kurumsal İletişim, çalışanların işlemede olan bitenleri öğrenmelerinin, dolayısıyla güven duygusu içinde çalışmalarının önemli araçlarından biridir. Çalışanların bilgi ihtiyaçlarını karşılar. Bu nedenle, verimlilik ve etkinliğin artırılması için, işleme içi iletişimin sağlıklı bir şekilde işlenmesi gerekir.

İşleme içi iletişim, hiyerarşiye bağlı olarak ortaya çıkan piramit içinde gerçekleşir. Yapı bakımından formel ve informal iletişim olarak ikiye ayrılır. Formel (resmi-biçimsel) iletişim, kuruma kurumsal kurallar içinde ve kurumun amaçları doğrultusunda belli kalıplara göre işleyen iletişim biçimidir. Informel (resmi olmayan) iletişim ise, resmi yollarla kurulmayan, yüz yüze veya telefonla işletmenin farklı kademeleri arasındaki çalışanlar arasında gerçekleşen iletişimdir.

Informel iletişim, işleme çalışanları arasında belli bir şekle bağlı olmadan, doğal ilişkilerin sürdürülmesi sırasında ortaya çıkar. Formel iletişim iki yönlü bilgi değişimidir. Teknik iletişim, tek yönlü bilgi transferidir. Bunun yanında informal iletişim ise farklı ve biçimsel olmayan yollarla mesaj iletimidir.

İşleme içi iletişim, yapısal olarak biçimsel ve biçimsel olmayan bir tarzda oluşur. Biçimsel iletişim, işlemede işleme içi kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, şirket üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış statüler arası bir iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim ise, çalışanların oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen iletişim biçimidir.

2.7.1. Biçimsel (Formel) İletişim Yöntemleri

İşlemlerde gerçekleşen iletişim, öncelikle işletmenin hiyerarşik düzeni doğrultusunda formel (resmi, biçimsel) yapı özelliği gösterir. Bu iletişim biçimi, genellikle işletmenin kuralları ile tanımlanır ve akış biçimi işletmenin yapısını gösteren şemalarla gösterilir.

⁴⁰ Turgay Kaynak; İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Basım ve Yayımlar Hizmetleri, İstanbul, 2000, 428

Yönetici işletmenin kurumsal yapısını oluşturunken, biçimsel iletişim sistemini oluştursa da, zamanla ortaya çıkan biçimsel olmayan iletişim sistemleri de gerekir.

Biçimsel iletişim, işletmedeki her tür resmi bildirirleri, talimatları, raporlama biçimlerini kapsar. Biçimsel iletişimin amacı, grup için gerekli bilgi ve anlayışı sağlamak, çalışanların isten tatin olmaları için istenen tutumu oluşturmak ve ilgililere gerektiğinde bilgi üretmektir. Biçimsel iletişimin istenen sonucu sağlaması için, aşağıdan yukarıya doğru ve yukarıdan aşağıya doğru gerekli akıma sahip olması gerekir.

Kurumlarda gerçekleşen iletişim öncelikle kurumun hiyerarşik düzeni doğrultusunda formel (resmi, biçimsel) yapı özelliği gösterir. Bu iletişim biçimi, genellikle kurumun kuralları ile tanımlanır ve akış biçimi kurumun yapısını gösteren şemalarla ortaya konur⁴².

Bir işletme içinde bir araya gelen kişiler, temel ihtiyaçlarını giderme amacının yanında, birlikte iş yapma arzularını da tatmin etmek isterler. Böyle bir arzuya bağlı olarak sosyal sistemler ortaya çıkar. Bir sosyal sistemin gelişmesiyle birlikte, yönetici ile elemanları arasında iletişim ilişkisi başlar. Bir işletmenin kurumsal yapısı doğrultusunda oluşan iletişim sistemi, *biçimsel iletişimdir*. Biçimsel iletişime bağlı olarak ast-üst arasındaki işleme içi ilişki işlerlik kazanır. Biçimsel iletişimde, otorite kaynağına, işletmede otoritenin dağılım biçimine, sorumlulukların üstleniş şekline göre düzenlenen özel bir iletişim ağı içerisinde gerçekleşir.

İletişimi, en genel şekli ile biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) iletişim ilişkisine bağlı olarak gerçekleştiriyorsa, *biçimsel olmayan* iletişimden söz ediliyor demektir⁴¹.

İşletme içi iletişim genellikle biçimsel şekilde olmakla birlikte, bazen işi gabuklaştırmak için biçimsel iletişim katı kurallarının dışına çıkılarak, hızlı bir şekilde bilgi alışverişine gidilir. Biçimsel kanallar, genellikle işletme planlarında açık olarak belirlenir. Her çalışan kimle karşı sorumlu olduğunu, kim tarafından

- a. Dikey İletişim
 - b. Yatay İletişim
 - c. Diyagonal İletişim
- a. 1. Yukarıdan aşağıya iletişim
 - a. 2. Aşağıdan yukarıya iletişim
 - a. Dikey İletişim
 2. Mesajın akım yönü bakımından iletişim
 - b. Doğal (informel) iletişim
 - a. Biçimsel (formel) iletişim
 1. Yapısal işleyiş bakımından iletişim

İşletme içinde geçitli bölümler veya kişiler arasındaki ilişkiler ya önceden belirlenmiş (resmi) kanallar, işletme içinde veya dışında iletişimin sağlanmasını için işletme tarafından düzenlenmiş kanallardır. Doğal iletişim ağı ise, sosyal grupları birbirine bağlayan yollardır ve önceden belirlenen ilişkiler çerçevesinde ortaya çıkmaz; kendiliğinden gelişir. İşletmeler, gerek iç çevreleriyle, gerekse dış çevreleriyle iletişim kurarken, geçitli yöntemler kullanırlar. Bu yöntemler, iletişimin yapısal olduğu ve mesaj akımının yönü bakımından iki temel başlık altında ele alınabilir:

İşletme içinde geçitli bölümler veya kişiler arasındaki ilişkiler ya önceden belirlenmiş (resmi) kanallar, işletme içinde veya dışında iletişimin sağlanmasını için işletme tarafından düzenlenmiş kanallardır. Doğal iletişim ağı ise, sosyal grupları birbirine bağlayan yollardır ve önceden belirlenen ilişkiler çerçevesinde ortaya çıkmaz; kendiliğinden gelişir. İşletmeler, gerek iç çevreleriyle, gerekse dış çevreleriyle iletişim kurarken, geçitli yöntemler kullanırlar. Bu yöntemler, iletişimin yapısal olduğu ve mesaj akımının yönü bakımından iki temel başlık altında ele alınabilir:

denetlenmediğini, yetkililerinin neler olduğunu, karşılaştığı sorunların çözümü için kimlere danışacağını önceden bilir. Bu tür ilişkiler, dikey ve yatay iletişim kanalları içinde gerçekleşir. Bir kez bu kanallar kuruldu mu, karar alma süreci etkili biçimde işlemeye başlar ve özellikle düzensiz eylemler üzerinde önemli etki yaratır.⁴³

İşlemler, gerek iç gerekse dış yapılarında, sürekli karşılıklı ilişki içinde olan sistemlerdir. Kurumsal faaliyetlerin verimli olarak yürütülebilmesi ve amaçlara en etkin biçimde ulaşılması için, iç ve dış ilişkilerin düzenli olması gerekir. Özet olarak, bir kurumsal fonksiyon olarak nitelendirilen iletişim, işletme içinde veya dışında geçitli organlar, bölümler ve kişiler arası ilişkileri belirli kanallarla düzenler, denetim altında tutar, kişiler ve departmanlar arası ilişkilerin kurulmasını ve geliştirilmesini sağlar.

Organizasyonlarda iletişim üç yönde akar. Bunlar; dikey, yatay ve diagonal (çapraz) akış yönüdür. Dikey iletişim, çalışanların, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru kurdukları iletişimdir.

Organizasyonlarda iletişim, normal koşullarda yukarıdan aşağıya doğru akar. Bu genellikle yazılı iletişim yoluyla gerçekleşir. İşletmelerde yatay iletişim ise, eşit veya benzer statüye sahip olanlar arasında kurulur. Yatay iletişim, fonksiyonel ilişkilerden kaynaklanır. İşletme içi hiyerarşinin farklı kademeleri arasında kurulan iletişim ise diagonal iletişimdir.

Kurum içi iletişimin temel amaçları şu şekilde özetlenebilir⁴⁴;

- Kurumun amaçları, hedefleri ve politikalarının anlaşılmasını sağlamak,
- İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak,
- İşletmenin sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve çalışanları bunların genel sosyal ve ekonomik sorunları ile bağlantıları konusunda aydınlatmak, ayrıca işletme içi duygusal ve çatışmalı sorunlar, konusunda aydınlatmak,

⁴³ Zeynep Sabuncuoğlu, Endüstriyel Davranışlar, İşletme Fakültesi Yayını, Bursa 1982, 169
⁴⁴ Füsün Kocabaş, a.g.e., 250

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, üst yöneticiden başlar ve aşağıya doğru en alt düzeye kadar iner. Aşağı doğru iletişim temel amacı; astara bilgi verme, onları işletmenin amaç ve politikaları konusunda bilgilendirmedir. Yukarı doğru iletişim temel amacı ise, alt kademelerde yaşananlar konusunda, üst içinde hem yukarıdan aşağıya doğru, hem de aşağıdan yukarıya doğru kurulur.⁴⁵

Dikkey iletişim, kurumun hiyerarşik düzeninde, üst kademelerle alt kademeler arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişimdir. Bir başka tanımla dikkey iletişim, yöneticiler ile asları arasında kurulan iletişimdir. Dikkey iletişim, kurumsal hiyerarşi

2.7.1.1. Dikkey İletişim

sahlanmalıdır.

Kurum içi iletişim gelişmeleri gerçevesinde, yatay, dikey, çapraz ve çift yönlü iletişimin tarafsız oluşturulması, her birey için statü ve katılım sağlanması, sağlıklı bir iş ortamının ve ekip ruhunun oluşturulması, yaratıcılığın teşvik edilmesi, gelişmelerin gelecek hakkında iyimser düşünceyle sahip olması yaratılması

yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmak.

- Bütün bunlar ve iletişim etkinlikleriyle bir kurum iklimi, kültürü ve kimliği beklenir vb. konularda bilgilendirmek veya aydınlatmak,
- İşle ilgili olanakları, geliştiği ilişkiler, gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler vb. konularda bilgilendirmek veya aydınlatmak,
- Çalışanların iş sırasında veya iş sonrasında öğütü temsil niteliklerini geliştirmek,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü-karşılıklı iletişimi özendirme,
- Bilgilendirme yoluyla da kurumsal katılım düzeyini arttırmak,
- İşletmenin etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar, başarımlar konusunda aydınlatmak,
- Yenilik ve yaratıcı özendirme, çalışanları deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak, yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda özendirme,

kademelerdeki bilgileri⁴⁶ . Bu tür iletişim; gelişme raporları, teklifler, açıklamalar ve kararlar için gerekli olan gelişli bilgileri içerir.

İşleme içi iletişimin amacı, iş tanımları, standartlar, kalite kontrol uygulamaları, muhasebe işlemleri ve diğer yazılı iletişim biçimleri ve gelişli departmanlar arasında karşılıklı ilişki kurma ve bunları geliştirmektir. İşlemlerde hayati işlemler, dikey iletişim sayesinde yerine getirilir.

Katz ve Kahn organizasyonlarda ast-üst iletişiminin beş genel amacının olduğunu belirtmektedirler. Bu amaçlar:⁴⁷

1. İş eğitimi hakkında direktifler vermek,
2. İşleme içi prosedürler ve uygulamalar konusunda bilgi vermek,
3. İş gerekleri konusunda bilgi sağlamak,
4. Çalışanların performansını konusunda destek sağlamak,
5. Amaçların kavramasını kolaylaştıracak bilgiler sunmak.

İletişim hiyerarşik yapılanmanın doğal bir sonucu olarak, üst konumundaki yöneticilerle, ast konumundaki çalışanlar arasında iki yönlü gerçekleşir. Üstler, belirlenen amaçlar doğrultusunda gelişli konulara ilişkin oluşturdıkları karar ve emirleri yukarıdan aşağıya iletirken, çalışanlar da kendilerine verilen emir ve direktiflerin sonuçlarını gelişli dilek ve isteklerini, yakınma ve önerilerini yukarıya iletirler.

İşleme amaçlarına etkin biçimde ve kısa sürede ulaşmak için, üst kademelerle alt kademeler arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişim kanallarının sağlıklı işlemesi gerekir. Bu kanallar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki yönde işler. İletişimin bu iki akış yönünü aşağıdaki gibi açıklanabilir.

a. Yukarıdan aşağıya dikey iletişim: Bu tür iletişim, genel olarak kural ve emirlerin iletilmesi için kullanılır. İşlemlerde yaygın olarak kullanılan bir iletişim yöntemidir. Burada işletmenin hedefleri, stratejileri ile ilgili bilgiler,

⁴⁶ Kenneth N. Wesley ve Gary A. Yoke, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Homewood, 1984, 80
⁴⁷ Daniel Katz ve C. O'Donnell, *Essentials of Management*, Mc Graw-Hill Publishing Company Ltd, New Delhi, 1987, 399

yöntemler, haberler üst kademelerden alt kademelere yansıtılır.⁴⁸ Üstlerden astlara doğru genişleyen bir yol izler. Tüm basamakları kapsadığı zaman iletişim yavaş oluşur. Ancak, basamak atlanarak yapılan kısa devre iletişim, devre dışı bırakılan ara basamaklarda yer alan departmanlarda olumsuz etki oluşturabilir. Hızlı ve sağlıklı bir dikey iletişim sağlamak için, kurumlarda yönetsel yapının merkezci olmayan bir özellik taşıması gerekir. Diğer bir anlatımla, otoriter yönetim biçimi yerine, fonksiyonel yönetim biçiminin benimsenmesi, başarılı dikey iletişimin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır. Bununla birlikte, işletmenin yönetim biçimi ne olursa olsun, yukarıdan aşağıya dikey iletişim kanallarının düzenli işlemesi, kural ve emirlerden oluşan mesajların açık ve anlaşılır olmasına bağlıdır.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin beş unsuru vardır; ilki basit ve geneldir. Astlara verilen iş emirleri; doğrudan emirler, eğitim toplantıları ve iş tanımları gibi yönetsel faaliyetlerdir. Yukarıdan aşağıya iletişimin ikinci unsuru işletmenin diğer ilişkileri ve görevlerini içerir. Yukarıdan aşağıya iletişimin üçüncü unsuru, işletme içinde işlem ve uygulamalar için gerekli olan bilgiler oluşturur. Bireyin performansını dikkate alan geri bildirim, iletişim sisteminin dördüncü unsurunu oluşturur. Yukarıdan aşağıya iletişimin son unsuru, işletmenin misyonunu ile ilgilidir. Astların kurumsal hedefleri kabul etmelerini ve onlara inancılarını öngörür.

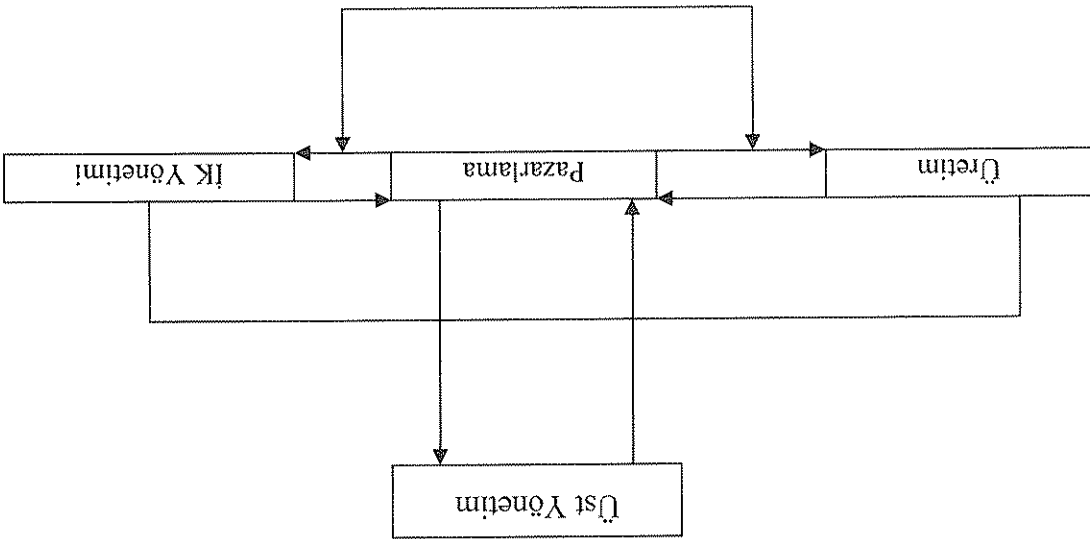
⁴⁹ Dalton E. McFarland, *Management: Principles and Practices*, Mc Milan Company, 1970, 578
⁵⁰ Orhan Gökçe, a.g.e., 95

Yükandan aşağıya doğru iletişim, yönetimin en üst basamağından en alt basamağına kadar olan alanda meydana gelir. Yönetimin üst basamağındakiler tarafından alınan ve genel kapsamı olan kararlar, aşağıya doğru birçok araçlar vasıtası ile iner. Burada önemli olan, genel kapsamda belirlenen karar ve önergelerin, alt basamaklılar tarafından aynı şekilde anlaşılmasını sağlamaktır⁴⁹.

Yükandan aşağıya doğru iletişim, işletmelerde en sık kurulan iletişim türüdür. Üst yönetici ile alt kademe personel arasındaki ilişkilerin gelişmiş olması yukarı doğru iletişimi olumlu yönde etkiler.⁵⁰ Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde, notlar, mektuplar, not pusulalar, süreli yayınlar, eğitim ve işe alma dokümanları, işletme dokümanları, sağlık ve güvenlik politikası dokümanları, ortak danışmanlık ve diğer komitelerle ilgili bilgiler, toplantılar ve toplantı tutanakları, seçim görüşmeleri ve disiplin görüşmeleri ile ilgili bilgi ve belgeler akar.

Dikkey iletişimin temel problemi, aşağı doğru iletişimde yönetici aslarına mesajı iletildiği zaman, mesajın içeriğinin aslar tarafından bozulması ve onun akışının durdurulmasıdır. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde ise, alt kademedekilerin

Şekil 11. İşletmelerde Dikey ve Yatay İletişim Akışı



mesajları orta kademedekiler tarafından özetlenerek ve değiştirilerek, filtrelenerek üst kademelere iletilir. Ayrıca orta kademe yöneticiler, alt kademedekilerin mesajlarının, olumsuz bir kanaate neden olur düşüncesiyle, üst kademeye ulaşmasını engelleyebilirler. Böylece dikey iletişim, kısmen hatalı ve eksik olarak kurulur. İşletmelerde kontrol alanındaki ast sayısı arttıkça, iletişime ayrılan zaman daralır ve iletişim zayıflar; kişiler arası iletişimde yanlış anlamalar artar.

b. Aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim. Katz ve Kahn'a göre aşağıdan yukarıya doğru iletişimde;

- Bireyin kendisi, performansı ve sorunları hakkındaki bilgiler,

- Diğer çalışanların sorunları hakkında bilgiler,

- Kurumsal politika ve uygulamalar hakkında bilgiler,

- Yapılan işlerin nasıl yapıldığı ve nasıl yapılacağı konusundaki bilgiler akar. Bir işletmede uygulanan aşağıda yukarıya doğru iletişimde, temel olarak beş tür bilgi iletilmektedir. Bunlar⁵¹;

- Strateji ve hedeflerin uygulanması,

- İş tanımları ve işin mantığı,

- Organizasyonel prosedür ve uygulamalar,

- Astların performanslarına ilişkin geri bildirim,

- İşletmenin misyonunu ve kültürel değerlerini benimsetici ve motive edici bilgiler.

Bunların yanında, gayri resmi tartışma ve öneriler, öneri paketi, anket ve uygulamalar, şikâyetlerle ilgili bilgiler aşağıdan yukarıya doğru akar. Bunlar genel olarak astların verdiği raporlar, öneriler ve tepkilerdir.

Aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişimde, astlar üstlerine raporlarını ya da görüşlerini iletilir. Dikey iletişimle iletilen mesajların yansımaları ya da geri bildirim biçiminde de görülebilir. Böylece, yukarıdan aşağıya iletilen mesajların doğru algılanıp algılanmadığı anlaşılabilir. Bu tür iletişimde, çalışanların organizasyonun üst yönetime onları bilgilendirmek ve etkilemek amacı ile bilgi aktarmaları söz

⁵¹ Orhan Gökçe, a.g.e., 93

konusu olmaktadır. Burada temel bilgi kaynağını astlar ve alt kademe yöneticiler oluşturmaktadır.⁵²

Aşağıdan yukarıya iletişimde de kısa devre iletişim oluşabilir. Özellikle ilk yöneticisinin baskısı altında olan görevli, bir ya da daha fazla basamak adayarak, üst yöneticilerle doğrudan iletişim kurabilir ve önerilerini ya da isteklerini kendi mesajlarıyla iletebilir. Ancak, yönetsel basamakların normal işlediği ve her kademedeki yöneticilere saygı duyulduğu işletmelerde, kısa devre iletişime gerek kalmaz.

Bu tür iletişim göğü işletme tarafından istenen bir süreç olmasına rağmen, bu iletişim kanalını olumsuz etkileyen bazı faktörlerin de, organizasyonda varolduğu görülmektedir. İşletmelerde bu tür iletişim genelde yukarıdan aşağıya doğru iletişime göre daha ağır işletmektedir.⁵³

Aşağıdan yukarıya iletişim, işletme amaçları doğrultusunda alınan kararların beklenen şekilde uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesini sağlar. Bu iletişim kanalları aracılığı ile yapılan işlere ilişkin bilgi ve raporlar üst organlara iletilir. Böylece işlerin amaçlara ve emirlere uygun biçimde gerçekleştirilme durumu ile gerekli bilgi ve veriler elde edilir.

Yöneticilerin, emirlerinin, yerine getirilip getirilmediği, aşağıdan gelen haberlerle anlaşılır. Bu tür haberler, yöneticilere işlerin yapılmasıyla ilgili sonuçları kontrol etme imkânı verir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde, öneri kutuları, grup toplantıları ve açık kapı politikası ile alt basamaklarda çalışanların öneri ve şikâyetleri ve başarısı hakkında bilgi edinilir. Her ast, görevi ile ilgili bilgileri, organizasyon hiyerarşisi içerisinde üstüne rapor eder. Bu performans bilgileri, üstler tarafından elde edildiğinde, bir kontrol aracı olarak ve yeni kararların alınması ile yeni politikaların belirlenmesi konusunda ölçüt olarak kullanılır.

⁵² William B. Werther, Jr ve Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, McGrawHill Publishing Company, Singapore, 1993, 471

⁵³ Selçuk Yalçın, a.g.e., 251

2.7.1.2. Yatay İletişim

Aşağı ve yukarı doğru iletişim, üst ve alt kademe arasındaki iletişimi kapsarken; yatay iletişim, aynı kademedeki yönetici ve meslektaşlar arasındaki iletişimi içermektedir.⁵⁴

İşletmelerde aynı düzeydeki departman yöneticileri ve çalışanlar, ortaklaşa bağlı bulundukları üst kademeye başvurmadan iletişim kurmak için yatay kanallardan yararlanırlar. Yatay iletişim kanalları, benzer konumlardaki yöneticilerin işbirliği yapmak amacıyla aralarındaki ilişkiyi dolaysız olarak geliştirmelerine önemli ölçüde katkıda bulunur. Otoriter yönetim yapısına sahip kurumlarda bile, özellikle emir ve talimatların iyi algılanması konusunda dikey iletişimin yetersiz kaldığında yatay iletişim kurulur. Hiyerarşik Yönetim Modelinin yaratıcılarından olan Henri Fayol, yalnızca hiyerarşik ilişkilerin olduğu bir kuruma, iletişim gelişmelerinin ve sorunlarının artacağını, yatay iletişimin bu gelişmelerin çözümüne katkıda bulunacağını belirtmiştir.

Fayol'a göre dikey kanallar aracılığıyla iletilen mesajların, geçitli basamaklardan geçmesi durumunda, gerçek anlamı ve amacını yitirmesi, göğü kez kaçınılmaz olmaktadır. Ayrıca iletişimin, basamaklar bir akış izlemesi, hem zaman kaybına yol açabilir, hem de mesajın maliyetini yükseltebilir. Bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, yatay iletişim kanallarının bir "köprü" gibi kullanılması, kurumsal iletişimin etkinliğini artırır. Departmanlar arasında yatay kanallarla iletişimin getirdiği düzensizliği önlemek için, yetkilendirmeye ve denetleme mekanizmalarının işletilmesi gerekebilir. Otorite birliğinin sağlanması ve sarımsılması için de, üst yöneticilere yeterince ve zamanında bilgi verilmesi gereklidir.

Yatay iletişim, aynı veya benzer kademedekilerin, rutin faaliyetleri sırasında kurulur. Planlama ve kontrol fonksiyonu yerine getirilirken, daha çok dikey iletişim kurulurken, yönlendirme ve koordinasyon fonksiyonunda, yatay iletişim kurulur. Yatay iletişim, genellikle iş akışı ilişkilerinden, gelişme grupları arasındaki iletişimden, gelişme grupları ve farklı departmanlardaki grup üyeleri arasındaki ilişkilerden ve kurmay ilişkilerden kaynaklanır.

İşletme hiyerarsisinin farklı düzeyindeki departmanların, basamaklı kanalları kullanmadan gerçekleştirildikleri iletişim, çapraz iletişim adı verilmektedir. Çapraz iletişim, karışık ve doğru kez uzun olan dikey kanalların sakıncalarının giderilmesi ve olağanüstü durumlarda kısa sürede gereken işbirliğinin gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Yalnızca belli konularda bilgi alışverişi amacıyla taşıyan çapraz iletişimin, olağan durumlarda kullanılması sakınca olmayabilir. Ancak, çapraz iletişim kanallarının sık kullanılması zaman zaman yetki karmaşası sorununu yaratabilmektedir. Bu neden ile ilke olarak, kurumlarda zorunlu olmadıkça, çapraz iletişim kanallarını kullanmamak gerekir.

2.7.1.3. Çapraz (Diyagonal) İletişim

koordinasyonun sağlanması veya kurumsal işleyişin hızlandırılmasını sağlar. Yatay iletişim, fonksiyonel departmanlar arasında (üretim, pazarlama, personel, muhasebe, halkla ilişkiler vb.) ortaya çıkan sorunların çözümlenmesi, kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları, yatay iletişim sayesinde olur. Yatay İletişim, öğrenilenlerin organizasyonlarda otoriter liderlik anlayışını kontrol etmenin en önemli aracıdır. Aynı zamanda yatay iletişim, destekleyici kurumsal iletişim iklimine olumlu katkı sağlar ve işletmede koordinasyonu iyileştirir. Aynı düzeydeki yöneticilerin ortaklaşa bağlı bulundukları üst kademeyle bağlanmadan, diğer bir anlamla üst düzeyin emirlerine gerek kalmadan, karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları, yatay iletişim sayesinde olur.

Yatay iletişim, etkin bir iletişim için kritik faktörlere sahiptir. Bunun en önemli nedeni, bir organizasyonda belirlenen görevleri yerine getirmek, yatay iletişim sayesinde olur. Yatay iletişim, işletme içi iletişim açısından yararlı olarak kurulur. Yatay iletişim, kurumsal faaliyetleri koordine etmek, aynı seviyedeki diğer yöneticileri ikna etmek, faaliyetler ve duygular konusunda bilgi edinmek amacıyla kurulur.

Yatay iletişimin temel amacı, kurumsal koordinasyon ve problem çözme için kanal sağlamak. Bu yolla, kurumsal iletişim belli prosedürlerden uzaklaşarak, daha yalın ve etkin bir iletişim sağlanır. Yatay iletişimin bir başka yararı ise, işletme üyeleri arasında kurmay ve fonksiyonel ilişki geliştirmektir.²⁸

İşletmenin dış çevresiyle iletişimde, çok yönlü ve açık iletişim kanallarıyla, toplumun geniş kesimleri ile bilgi alışverişi gerçekleştirilir. Onlarla geniş düzeylerde ilişki kurulur. Böylece işletme-toplum bütünleşmesi sağlanabilir. Çok yönlü iletişimin amacı, işletme içinde ve dışında yer alan herkese işletmeyi, sürekli, durumundadır.

Açık bir sistem olmanın doğal sonucu olarak, dış çevreyle etkin iletişim kurmak nedenle, yalnızca işletme içi iletişim düzenini kurmak ve işletmek yeterli değildir. Bu uyum ve üst sistemleri olan toplumsal sistemle ilişki kurmak zorundadır. Bu işletmenin, yaşamını amaçlarına uygun bir şekilde yürütebilmesi için, yeni koşullara yapının bir alt sistemidir. Sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde yer alan işletmeler toplumun bir parçasıdır ve ondan soyutlanamazlar. Her işletme toplumsal

istihdamı, işletmelerde açık ve çok yönlü iletişimi gerekli kılmaktadır. İşleyen yapılara dönüşmesi ve teknik yetenekleri gelişmiş bilgi çalışanlarının iletişim, işletmelerde daha çok doğal yollarla sağlanır. Gün geçtikçe işletmelerin bilgi Açık ve çok yönlü iletişim, bu gerekliliklerden doğmaktadır. Açık ve çok yönlü önündeki her tür engelin ortadan kaldırılmasını gerekli kılmaktadır.

gerek duyulur. Çağdaş işletmelerin açık sistemler olarak gelişmesi, iletişimin bazı durumlarda aynı anda, çok farklı kademeler ve pozisyonlar arasında iletişime zirveye, çok yönlü kanallarla, serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. İşletmelerde

2.7.1.4. Çok Yönlü ve Açık İletişim

kurması söz konusudur. ya da bir bölümdeki yöneticinin, kendi bölümü dışındaki, öğrenenlerle doğrudan ilişki Çapraz iletişimde, bir bölümdeki çalışanlarla, diğer bölümdeki ast ve üstler arasında, sağlar ve işlerin koordinasyonunu kolaylaştırır.

yaratır. Özellikle grupsal gelişmelere ağırlık verilen işletmelerde, kurumsal katılım sorumluluklarını daha iyi kavramalarını ve yardımlaşmalarını kolaylaştırıcı bir etki diyagonal iletişim işletmeye yönelik uzmanlaşmayı, farklı birimlerin birbirlerine karşı iletişimdir. Birçok işletmede diyagonal iletişim olmadığı gözlenmektedir. Halbuki Çapraz iletişim, farklı fonksiyonel birimlerde çalışan ast ve üstlerin arasında kurulan

düştür, içten ve yaygın mesajlarla, iç ve dış çevreye tanıtmaktır. Bunun için işletme içine dönük açık iletişim kanalları ve işletme dışına yönelik olarak da halkla ilişkiler yoluyla, işletmenin iç ve dış çevresiyle etkin iletişim kurulmalıdır.

Kurumsal iletişimde, tavandan tabana hiyerarşik iletişim, çoğunlukla tek yönlü ve kapalı bir iletişim modelidir. Bu durumda kaynaktan alıcıya ileti gönderilir fakat geri dönüşü olmayabilir. Bu tür iletişim, çalışanların katılımını ve yaratıcı özelliklerinden yararlanılmasını engeller. Bu durum çalışanların ortamdaki işyerinden soğumasına neden olabilir. Ayrıca, çalışanların işletme olan bağlılıkları azalır ve verimliliklerinin düşmesi gibi bir sorun ortaya çıkabilir. Bütün bunları önlemek için kurumsal iletişim, kaynak ve alıcı arasında karşılıklı ve açık bir süreç olarak gelişmelidir.

İşletme çalışanları, yöneticileri tarafından yetiştirilerek olarak nitelendirilmek ve yerine- zamanında uygun ve ayrıntılı emirler almak beklenmektedir. Yöneticiler, empatik yaklaşımlarla, esnekliği ön plana çıkaran iletişim modelleri uygulayarak, açık iletişim ortam yaratabilirler. İşletmelerde açık iletişim sistemleri, çalışanlar arasında

Çok yönlü ve açık iletişimi gerçekleştirebilen kurumlarda;

- a. Çalışanların hem kendilerine hem de işletme olan güvenleri artar,
- b. Çalışanların kurumsal amaçlar doğrultusunda güdülenmeleri artar,
- c. Üst yönetimin saygınlığı ve otoritesi artar,

d. İşletmede öneri ve sorun çözme yeteneği gelişir,

e. Çalışanların kurumsal bağlılık düzeyleri gelişir,

f. Çalışanların iş kalitesi ve verimliliği artar.

g. İşletmede demokratik yönetim kültürü gelişir.

İşletmelerde içsel ve dışsal güdülenmenin güçlendirilmesi için, eylem planlarının yapılması ve serbest bilgi akışının, açık ve çok yönlü iletişimin kurulması gerekir. İşletmelerde açık ve çok yönlü iletişim kanallarının olası yararları şunlardır:

- a. Uygulanma düzeyi: Hatalı işlemlerde azalma, etkinliklerde artış, kurumun genel durumunda rekabet gücünde iyileşme, Toplam Kalite anlayışına uygun olarak iç denetim mekanizmalarının güçlenmesi,

doğal iletişim hızla oluşur ve genişler. İletişim psiko-sosyal bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın engellenmesi ya da sınırlandırılması durumunda, doğal iletişim kanalları kendiliğinden oluşur. Doğal iletişim, işletmenin önceden belirlenmiş kanallarından geçmeyen, belirli bir plan içinde gerçekleştirilmeyen, çalışanlar arasında kendiliğinden oluşan iletişimidir. Formel (resmi, biçimsel) İletişim ne kadar mükemmel işlerse işlesin, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinde doğal iletişimin oldukça önemli bir yeri vardır. Bunun yanı sıra, formel iletişim kanallarının iyi işlemediği ya da yeterli olmadığı zamanlarda, doğal iletişim hızla oluşur ve genişler.

İletişim ağı düşünüldüğünde informal kanallara da ihtiyaç olduğu görülmektedir.⁵⁵ Formel iletişim kanalları işletmeler için her ne kadar gerekli ve önemli olsa da tüm

doğal yapılanmalarda kurulan iletişim biçimidir. İhtiyaçlar biçimsel olmayan işletmeleri ortaya çıkarır. Biçimsel olmayan iletişim ise içinde yer alanlar, bu sınırlar içinde kalmazlar. Çalışanlar arasında geçitli ilgililer ve yalnızca, bazı belirli faaliyetler eşgüdümleir. Ancak pek çok nedenlerle işletme ilişkiler gerçevesinde faaliyetle bulunmazlar; kurumsal amaçların belirlenmesinde kurullar. İşletmeler her zaman bir yapı ve buna uygun olarak geliştirilmiş yapısal işletmeler, yapısal ilişkiler gerçevesinde belli amaçları gerçekleştirme için

2.7.2. Informel (Biçimsel Olmayan) İletişim Yöntemleri

İşletmelerin verimliliği ve etkinliği artırabilmeleri için, çok yönlü ve açık iletişimi gerçekleştirimleri ve çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda aynı dili konuşmalarını, ortak amaçlar etrafında bütünleşmeyi sağlamaları gerekir.

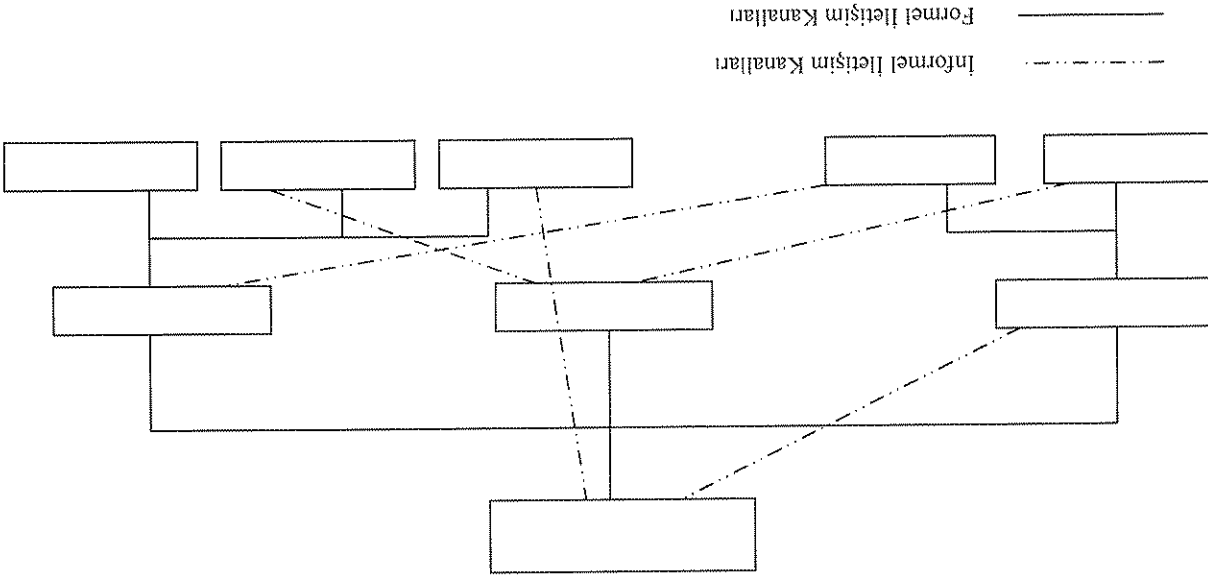
- a. İletişim kazandırma, esneklik.
- b. İnsan ilişkileri düzeyinde: Açık İletişim ve işbirliği yoluyla İnsanlar arası ilişkilerde düzelme, çalışma barışının sağlanması, iş tatmininde, kurumsal verimlilik ve etkinlikte artış,
- c. Kişilik geliştirme; Ekip çalışmasına uyum sağlama yeteneği, iletişim kurma yeteneği, gütümaları giderme yeteneği, eğitim ve geliştirme, beceri ve

Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yana doğru bağlantılı iletişim kanalları, gelişmelerin haber alıp-verme ihtiyacını tatmin edemezse, o zaman bu kanalların dışında informal iletişim kanalları oluşur ve resmi iletişim kanallarının boşluğunu doldurur. Informel iletişim, bir yandan formel kanallarının iyi işlemediğinden, diğer

Informel iletişim, Kurum içi hiyerarşi ve yetki durumunu göz ardı eden, farklı kurumsal kademelerde kurulan iletişimidir. İşletmelerde belli bir önem arz eden bilgiler, talimadlar, politika ve kararlar, alt kademelere yazılı iletişimi iletilir. Bu nedenle yöneticiler, yazılı iletişim yoluyla bilgileri alt kademelere iletmeyi tercih ederler.

Tutar, Gökçe; a.g.e., 134

Şekil 12: Formel ve Informel İletişim Kanalları



Bigimsel olmayan iletişim, düzenlenmeyen, resmi yolları önceden belirlenmeyen bir iletişim olduğu kadar, söylenilenler, dedikodular ve kasıtlı haberleri de içeren bir iletişim biçimidir. Bu geniş iletişim, işletme içerisinde doğal olarak gelişir ve gelişmelerin sosyal tatmin bulmalarındaki etkisi açısından bigimsel iletişimden daha önemli bir görev üstlenir. Bigimsel olmayan iletişim, bir bilgiyi aktarmamın yanı sıra, bigimsel iletişim ile aktarılan mesajların grup amaçları doğrultusunda süzülmesini de sağlar. Informel iletişimin de, grup içerisinde otorite kaynaklarına bağlı olarak geliştiği bilinmektedir.

kurumsal yapının temeli olan formel iletişimin, aynı ya da farklı kurumsal düzeylerde engellenmesi, mesajın tam olarak iletilmemesi, doğal iletişimin oluşmasındaki bir başka faktördür. Gerçekte bir kurumun kurumsal yapı üstünlüğü, o kurum içinde kurulan biçimsel iletişim sisteminin işleyişine bağlıdır. Dikey ya da yatay iletişim kanallarında sık sık meydana gelen tıkanıklıklar, geçitli nedenlerle kişiler, gruplar ya da birimler arasında ortaya çıkan kopukluklar, doğal iletişimin oluşmasına yol açarlar.

kurumal iletişimdeki bir gecikme, informel iletişimin ortaya çıkmasına neden olur. İletimi, formel iletişime olduğu kadar, informel iletişime de olur. Formel kanalların kurulması, gerekli bilgi alışverişinin yapılmasıyla başarılabılır. İşletmelerde bilgi yerine getirmesine bağlıdır. Bu da ancak iletişim aracılığıyla, gerekli bağlantıların işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri, kurumsal ve yönetsel fonksiyonlarını başarıyla karşılamak amacıyla informel iletişim biçimlerine yönelirler.

psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaktan uzaktır. İnsanlar psikolojik ihtiyaçlarını Formel iletişim iyi işletmelenememesi, yetersiz işleyiş ve resmi oluşu, insanın resmi, hiyerarşik ve duygusalıktan uzak soğuk iklimine bir tepki olarak ortaya çıkar. Söz konusu işletme ve gruplarda ortaya çıkan informel iletişim de formel iletişimin ve grupların, mekanik, sosyal ve merkezî, hiyerarşik yapısına bir tepki olarak doğar. a. Formel iletişimdaki sorunlar: Informel işletmeler ve gruplar, formel işletme şeklinde sıralayabiliriz:

Kurum içinde doğal (informel) iletişimin oluşmasına neden olan geçitli faktörler bulunur. Genellikle bu nedenlerin birden fazlası bir araya gelerek, oldukça karmaşık bir nedenler bütünü oluşturabilir. Doğal iletişimin oluşmasına yol açan nedenleri şu

2.7.2.1. Informel İletişimin Nedenleri

tarafından, insanın psikolojik ihtiyaçlarını karşılamamasının sonucunda ortaya çıkar. arada bulunduğu her yerde, gayri resmi ilişkiler olabilir. Arkadaşlık, ilgiler ve görev durumları gibi ortak noktalardan doğan informel iletişim sistemi mutlaka olacaktır.⁵⁶

- b. Mesajların filtrelenerek iletilmesi: İnsanlar arasında ortak yaşam alanı ne kadar geniş ise, mesajın tam olarak anlaşılması o oranda mümkün olur. İletilen mesaj ne kadar fazla filtrelenir ve hedefin ortak yaşam alanının dışında kalırsa, iletim o ölçüde eksik olur. Mesajın filtrelenmesi işletmelerde informal iletimin en önemli nedenlerinden biridir. Sürekli denetlenen (filtrelenen) bir mesaj, gönderenin iletim ihtiyacını karşılamaya yetmez. Söz konusu eksiklik, informal iletimle giderilmeye çalışılır.
- İşletmelerde iletilen bir mesajın filtrelenmesi, daha çok ara yöneticilerden kaynaklanır. Kurumsal hiyerarşinin ara basamaklarında yer alan yöneticiler, yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya akmakta olan mesajların ya sansüre uğratarlar, ya da algılama kapasitelerine göre iletirler. Mesajların seçilmesi ve elemesi genellikle aşağıdan yukarıya iletim kanallarının kullanılması sırasında ortaya çıkar. Yukarıdan aşağıya doğru iletimde mesajların seçilerek ya da filtrelenerek iletilmesinin nedeni ise, otoritenin yanlış anlaşılması ve kullanılması ile ilgiliidir.
- c. Yöneticilerin davranışları: Formal iletim kanallarının, tam iletim kurmadaki yetersizliği, informal grupların ve informal iletimin ortaya çıkmasına neden olur. İşletmelerde iletimin yetersiz olması, çalışanların kendilerini güvenli hissedememelerine neden olur. Burada güvensizliğin nedeni belirsizliktir. Yetersiz iletim belirsizliklerin artmasına ve belirsizlikte söylenilerin artmasına neden olur. Belirsizlik ne kadar artarsa, iş tatmini ve verimlilik o ölçüde düşer. Belirsizlik, uygunsuz, gecikmiş ya da akla yatkın olmayan bilgi ve söylenileri başlatır. Gruplaşan çalışanlar olabileceklerle ilgili olarak spekülasyonlar yapmaya başlarlar. Belirsizlik ortamında söyleniler suda oluşan dalgalar gibi yayılarak tüm kurumu kaplar.
- Yöneticilerin tutum ve davranışları, yönetim stilini ortaya koyduğu gibi, iletim stilini de ortaya koyar. Buna göre, otokratik yönetim stili otokratik ilişkilere dayanırken, demokratik yönetim stili, demokratik iletim ilişkilerine dayanmaktadır. İşletmelerde bazı yöneticiler otokratik özellikler gösterirken, bazıları daha demokratik özellikler gösterir ve buna uygun ilişkiler geliştirirler. Demokratik işletmelerde iletim kanallarının açık olması nedeniyle informal iletimin oluşmasına gerek duyulmaz. Otokratik yönetim, iletim kanallarını da sınırlandırdığı için, informal iletim gelişir.

2.7.2.2. İşletmelerde İletişim Kanalları

İşletmelerde informal iletişim kanalları, kurumsal hiyerarşiyi dikkate almadan açık ve gök yönlü olarak işler. Informel iletişim, aşağıdan yukarıya, yatay ve çapraz yönde işleyebilmekte, işletme şemasında görünmeyen esnek ve önceden tahmin edilmeyen bir yol izlemektedir. Informel iletişim kanalları, özelliklileri tarif edilmemiş, kendiliğinden oluşan ve iletişimi sağlayan yollar olarak tarif edilebilir.

İşletmelerde informal iletişim kanalları şunlardır:

1. İşletme içindeki informal gruplaşmalar, dostluk ve arkadaşlık ilişkileri ile işletme dışında sosyal birliktelikler,
2. Açık ve gök yönlü olarak, değişik departman ve kişiler arasında duygusal ve düşünsel nedenlerle kurulan ilişkiler,
3. Merak, dedikodu, rıvayet, söylenti, yakıştıma ve uydurma haberlerin yayılmasını sağlayan birliktelikler informal iletişime neden olur.

İşletmelerde, doğal iletişim, her zaman kurumsal amaçlar için kurulmaz; bazen bireylerin kişisel ihtiyaçları nedeniyle de kurulur. Doğal iletişimin de kendine özgü kanalları vardır. Bu kanalları üç başlık altında inceleyebiliriz:

- a. Tek hatlı zincir. Bir haberi bir kişi diğer bir kişiye söyler, o da bir başka kişiye ve böylece bilgiyi alanlar önce hedef, sonra da kaynak olarak bir zincirin halkaları gibi birbirlerine eklenir. Bu eklenme mesaja katılan ekler de dahildir. İletişim bu şekilde sürer gider. Ancak uzaktaki alıcılar mesajı gök geç ve aslından gök farklı olarak ısıtılır.

- b. Dedikodu zinciri; Tek hatlı zincirde bir gök kişi olmasına rağmen, dedikodu zincirinde kaynak hep aynı kişidir. Kaynak bir şeyler öğrenir ve bunu ulaştırdığı, herkese yayar. Burada tek kişiden gök kişiye (kaynak tek hedef birden fazla) kurulan bir iletişim söz konusudur.

- c. Grup zinciri. Tek hatlı zincirde, bir kişi bir mesajı birine o da bir başkasına ileterek zincirleme bir şekilde mesaj yayılmaktaydı. Grup zincirinde ise hedef zincirin tek halkası değil tamamdır. Yani bir halkadan bir halkaya değil, bir zincir grubundan bir başka zincir grubuna mesaj iletilir. Grup

Doğal iletişimi, her zaman sakınılıması gereken ve biçimsel iletişimi engelleyen bir olgu olarak görmemek gerekir. İyi kanalizasyon ve kontrol edildiği zaman, formel iletişimin boşluklarını doldurma ve destekleme işlevi görülebilir. Doğal kurumsal iletişimin etkinliğine katkı sağlayabilir.

Informel iletişimin işleme açısından sakıncaları yanında, bir takım yararları da vardır. Informel iletişim her işletmenin bir gerçeğidir. Yöneticiye düşen, bu doğal faaliyet, işleme lehine çevirmek, kısaca informel iletişimi yönetmektir. Yöneticinin informel iletişimin yönetimindeki başarılı olması durumunda, informel iletişim işleme lehine yönetilmelidir.

Yerde informel iletişimin de her zaman olacağı kabul edilmeli ve informel iletişim insan varsa, orada informel iletişim olacağı, ya da informel işletmenin olduğu her amaçlarını göz ardı etmeyecekleri için, informel iletişim sürekli var olacaktır. Nerede değil kişisel ihtiyaçlardır. Bu nedenle işletmelerde insanlar hiç bir zaman kişisel ihtiyaçlarından kaynaklanır. Informel iletişimi ortaya çıkaran kurumsal ihtiyaçlar Informel iletişim formel ihtiyaçlardan çok, insanların sosyal ve kişisel ilgi ve garpılmaz.

Yaydığı için, ortadan kaldırmak isterler. Oysa informel iletişimde mesaj her zaman informel iletişimi, denetimi mümkün olmayan, yanlış bilgi ve spekülasyonları iletişim, onların iş tatminlerine ve verimliliklerine katkı sağlar. Yöneticilerin olarak ortaya çıkmaz. Kurumsal amaçlarla bütünleşmiş işgörenler için informel iletişim de o ölçüde doğaldır. Informel iletişim, her zaman kurumsal hedeflere aykırı Informel işletme ve informel grup nasıl insan olmanın bir gereği ise, informel

2.7.2.2. Informel İletişimin Yararları

anlayışına göre yorumlanarak başkalarına iletilecektir. Doğal iletişim, kişilerden çok, durumların yarattığı bir sonuçtur. Her insanın çevresi ve görüşü açısından, o insanın kişiliğiyle bağlantılı olduğu için, mesaj da kişinin kendi mesaj geniş bir alana yayılmış olur.

duyduklarını başkalarına anlatabilir. Onlar da başka kişilere anlattırlarsa, rastlantı sonucu veya bilinçli olarak mesajı başkalarına iletirler. Bunlar da

Doğal iletişimin en tehlikeli yönü, "söylenti akımı"dır. Söylentinin ve dedikodunun doğmasına belirsizlik ve gıkarlar neden olur. Söylenti, insanların gıkar ve anlaşırlarına bağlı olduğu için, iletişim sırasında yapı ve içerik olarak kötü değişikliklere uğrayabilir. Eklemler ve eksitmler olur. Her iki durumda da, subjektif ve gerçek dışı mesajların yayılması söz konusudur. Söylenti ve dedikodu ortamları, kurumların iş düzenini yıkıcı etkiye sahiptir. Çalışanlarda kaygı, endişe, korku, huzursuzluk gibi moral çöküntülerine yol açar. Söylenti akımını engelleyecek

Doğal iletişim her zaman işleme açısından yarar sağlamaz; örneğin, işleme sırlarının başkaları tarafından öğrenilmesi, işleme içinde birtakım yanlış, zararlı ve kasıtlı iletilerin yayılabilmesi, doğal iletişim sayesinde olur. Küçük ya da büyük her kurumda var olan bu iletişim, etkili biçimde denetim altına alınmadığı zaman, kurumun yönetsel düzenini sarsar ve formel iletişimin yerini alacak boyutlara ulaşabilir. Çünkü doğal iletişimde gerçek bilgilerin yer alması ve abartılmış mesajları paylaşma olasılığı yüksektir. Bu durum, çalışanlar arasında huzursuzluk, ast-üst ilişkilerinde bozukluk hatta çatışma yaratabilir.

2.7.2.4.İnformel İletişimin Sakıncaları

- Resmi kanalların yetersiz olduğu kurumlarda, kontrolü doğal iletişimin esnekliği ve hızı sayesinde, mesajların zamanında iletilmesi ve geri bildirim alınması sağlanabilir.
- a. İnsan, her zaman işlemin temel unsurudur. İyi yönetildiği takdirde, doğal iletişim yöneticiler için etkili bir yönetim aracı olabilir.
 - b. Informel iletişim sayesinde, potansiyel çatışma kaynaklarının tespit edilmesini sağlar. Bu sayede çatışmanın ortaya çıkmadan önlenmesi sağlanır.
 - c. Informel iletişim yöneticiler için bilgi kaynağı olabilir. Yöneticiler informel iletişimle iç gerideki değişiklikler hakkında bilgi alarak, değişen koşullara uyum amacıyla, gerekli iç yapı düzenlemelerini gerçekleştirebilirler.
 - d. Doğal iletişim, kurumlarda işbirliğinin, ekip gelişmesinin ve sosyal ilişkilerin gelişmesini ve bu yolla çalışanlara psikolojik doyum sağlar.
 - e. Doğal iletişim, biçimsel iletişimi tamamlayıcı bir rol oynar.

İletişimin işleme yararına yönelmesi durumunda kurumsal açıdan şu yararları sağlayabilir:

tek yöntem, açık iletişim kanallarıyla çalışanlara doğru bilgilerin iletilmesi, yeterli enformasyonun gerçekleştirilmesidir.

İşgörenler, kendi çıkarlarını korumak ve desteklemek amacıyla, bir takım gruplar oluştururlar. Yöneticilerin bu tür grupların oluşmasına karşı çıkması genellikle olmaz. İşgörenler, aralarında oluşturdıkları doğal iletişim bağları ile birbirleriyle güçlü işbirliği ve dayanışma kurarlar. Bu tür doğal gruplar, işletmedeki değişikliklere karşı oldukça duyarlıdır ve hemen eyleme geçmeye hazırdır. Çıkarlarına ters düşen durumlarda aldıkları kararlar ve yaptıkları eylemler, akılcı ve yapıcı olmaktan çok, duygusal ve yıkıcıdır.

Doğal iletişim, kurumsal yapının aksaklıklarını yansıtan bir ayna gibidir. Doğal iletişim kanalları, yaygın ve uygun biçimde kullanılıyorsa, formel iletişim kanalları yeterince işleviyor ve kurumsal iletişim yapısında bozukluk var demektir. Bu durumda birçok gruplaşmalar, hatta kilitleşmeler oluşur. Bu oluşumlar hem yönetime, hem de kendi aralarında iletişim gelişmeleri, sürtüşmeler ve gerginlikler yaratabilir.

Formel kanallar aracılığıyla iletilen mesajın en önemli sakıncası, söz konusu kanalların esnekliğinden ya da serbest işleyişinden kaynaklanır. Bu tür işleyiş sonrasında alıcı, kendisine ulaşan bilgilerden göndericiyi sorumlu tutar. Sorumluluk konusundaki belirsizlik ise, kişileri mesaja müdahalede daha rahat bir duruma getirir. Formel iletişim, küçük ve büyük her işletmeye vardır. Dolayısıyla doğal iletişime karşı çıkmak veya onu sınırlandırmak bu gerçeği değiştirmedir gibi, işletme düzenini bozacağı ve kurumsal yapıyı olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmesi, bir gerçeğe işaret etmemektedir. Yönetici doğal iletişimi istemeyen bir engel olarak görmekten çok, ondan yararlanmaya çalışmalıdır. Bu şekilde doğal iletişim, iletişimin önündeki fiziksel engellerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olur ve iletişimin etkinliğini artırır.

2.8. İşletmelerde İletişimi ve İletişimin Başarısını Etkileyen Unsurlar

İletişim engelleri çeşitli faktörlerden doğabilir. İletişime engel olan faktörlerden bazıları; fiziksel uzaklık, statü farklılığı, cinsiyet farklılığı, kültürel ve dil farklılıklarıdır.⁵⁷

İletişim engelleri şu faktörlerden kaynaklanır;

- İnsanların, iletişime olan ihtiyaçlarının farkında olmamaları,
- İnsanların iletişimin önemini yeterince kavrayamamaları,
- İnsanların etkin iletişim yöntemlerini bilmemeleri.

İnsanlar arasındaki etkin iletişimin en önemli engellerinden biri, mesajı anlamadan önce onu yargılamaya ve değerlendirmeye kalkmalarıdır. Bu durum çatışmaya, zıtlığa, anlaşmazlıklara, bazen de aşırı ve anlamsız bir uyumsuzluğa neden olur.

İletişimde bozulma, mesajın kapsamının bilinçli veya bilinçsizce değiştirilerek transfer edilmesidir. Bilginin gönderilirken kaybolması veya içeriğinin zarar görmesi, yanlış anlaşılma ile değiştirilmesi veya yeniden düzenlenmesi, yanlış yere gönderilmesi, gecikmesi ve alıcı tarafından anlaşılınmaması ve benzeri kontrol edilemeyen veya kontrol edilemeyen etkenlerden kaynaklanan problemler etkin iletişimi engellemektedir.⁵⁸

⁵⁷ Hasan Tutar, a.g.e., 155

⁵⁸ Ulun Altınışık, "Kurumsal İletişimin Değişen Yönü ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2003, 29-30

3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Çalışanların işyerlerinde geliştirdikleri davranışlar bir müddet sonra iş tatmini kavramını oluşturmaya başlar.

İş tatmini kavramının insanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarının yanı sıra verimlilik, etkinlik ve üretkenlik gibi iş ile ilgili davranışlar üzerindeki etkisi bulunmaktadır.⁵⁹

İş tatmininde farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte, tüm bu yaklaşımların ortak noktası, iş tatmini kavramının çok boyutlu olarak ele alınmasıdır. Maslow insan ihtiyaçlarını, fizyolojik, güvenlik, ait olma/sevgi, değer ve yaratma/başarma olmak üzere derecelendirmiş ve alt seviye ihtiyaçlar tatmin edilmeden, sonradan gelen ihtiyaçların tatmininin gecikeceğini savunmuştur. Herzberg ise çift faktör kuramında, iş tatminini etkileyen, içsel(başarma, tanınma, otonomi vb.) ve dışsal (para, güvenlik, fiziksel çalışma şartları vb.) faktörlere dikkat çekmektedir. Bu kurama göre, iş tatmini yalnız içsel etmenlerin doyuma ulaşması ile sağlanabilir. Dışsal faktörler ise bulunamaları halinde tatminsizliğe yol açarken, varlıkları iş tatmininin sağlanması için yeterli değildir.⁶⁰

Bir işletmede çalışan herhangi bir birey bir süre sonra genellikle iş tatmini gibi genel bir kavram kapsamında düşünülebiyecek birtakım tutumlar geliştirmeye başlar. İş tatmini de diğer tutumlar gibi duygusal, bilgisel ve davranışsal özelliklerin bir karışımıdır. Birçok etkenden kaynaklanır, gerginliği ve devamlılığı değiştirebilir ve çalışanların birtakım eylemlerini etkileyebilir.⁶¹

İş tatmininin anlamına yönelik farklı birçok tanım söz konusudur. Genel anlamda iş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman zaman gerçekleşen ve çalışanın işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur. Kısacası iş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Belirli bir işi yapan kişi, işinin bazı özelliklerinden

⁵⁹ Türker Baş, Kadir Arda, "Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği", İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, 2002, 72
⁶⁰ Türker Baş, Kadir Arda, a.g.e., 73
⁶¹ Canan Çetinkanat, Örgütlerde Gündürlenme ve İş Doymu, Anı Yayıncılık, Ankara 2000, 1

İş tatmininde üç önemli etken vardır⁶³. Bunlardan ilki, iş tatmini, iş durumuna duygusal bir tepkidir. Bu nedenle, görülmemez, ancak anlaşılır. İş tatmini genellikle çıktıların beklentileri ne kadar karşıladığı veya aşmasına göre belirlenir. Örneğin eğer işletme üyeleri aynı bölümdeki diğer üyelere göre çok daha fazla çalıştıkları halde çok az ödüllendirildiklerini hissediyorlarsa, onlar herhalde işlerine, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı olumsuz bir tutum geliştireceklerdir. Bu üyelere iş tatminsizliği olacaktır. Diğer taraftan, üyeler kendilerine eğer çok iyi davranıldığını, adil bir ücret olacağını, diğer taraftan, üyeler kendilerine karşı olumlu bir tutum geliştirebilirler. Bunlarda da iş tatmini olacaktır. Üçüncü olarak, iş tatmini kendisi ile ilişkili birkaç özellik gösterir. Smith, Kendall ve Hulin beş iş doyumu boyutundan söz etmişlerdir.

İş tatminini oluşturan faktörler bireysel ve işin kendisinden kaynaklanan faktörler olmak üzere ikiye ayrılır. İş tatmini oluşturan bireysel faktörler; personelin beklentileri, personelin kişiliği, personelin iş tecrübesi, personelin sosyal kişiliği, personelin hizmet süresi, personelin eğitim düzeyinden etkilenir. Diğer yandan işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici, çalışanların kararlara katılım derecesi, iş tatminini etkileyen iş ortamına bağlı faktörlerdir.

Başka bir tanıma göre de, iş tatmini kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin iş kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye gaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur. İş tatmini, çalışanların fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının ayrı zamanda da duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir.

memnun olurken bazılarından memnun olmayacaktır. Sonuçta kişinin genel tutumu olumlu ise iş tatmini ortaya çıkacak, aksi takdirde tatminsizlikten söz edilecektir⁶².

Yöneticilerin lider olma, rol model alınma gibi misyonlarından ötürü çalışanlar üzerinde çok büyük etkileri vardır. Yöneticilerin şirketlerde iletişim lideri olma özelliklerinin iyi olmasıdır.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki iş hayatında çalışanların iş ortamında en önemsedikleri şey yataş paydaşları ile iyi iletişim kurmaktan sonra yönetici ile ilişkilerinin iyi olmasıdır.

3.2. Yöneticiden Tatmin

İşlerinden tatmin olurlar.

Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe Tatmin olurlar.

Toplum tarafından yeteri kadar kabul görmeyen ve kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmiyen işlerin yapılması iş tatmininin azaltır. İşin ilgili olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir.⁶⁴

İşin niteliği çalışan için birkaç açıdan önemlidir. Bunlardan ilki çalışmanın önemli motivasyon araçlarından olmasıdır. Çalışmanın yaptığı işin kendini tatmin etmemesi durumunda yapılan işe yabancılaşma ortaya çıkmaya başlar.

3.1. İşin Niteliği

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde ileride analizlerini yapacağımız iş tatmini boyutlarının detayları incelenecektir.

1. İşin kendisi,
2. Ücret
3. Yükseleme olanakları
4. Denetim
5. İş arkadaşları olarak sıralanabilir.

Bunlar:

misyonu çalışanların gerek şirkete bağlılıklarını gerekse yaptıkları iş tatminlerini arttırmaktadır.⁶⁵

Bir yöneticiden beklenen gelişli yetkinlikler vardır. Bunları temel yetkinlikler, yönetsel yetkinlikler ve teknik yetkinlikler olarak sınıflandırabiliriz.⁶⁶

Temel yetkinlikler aslında iş ortamında çalışan herkeste bulunması beklenen karakter özellikleri ifade etmekte; yani güvenilirlik, sürekli öğrenme, sonuç odaklılık, esneklik, müşteri odaklılık, iletişim, yenilikçilik ve takım çalışması.

Yönetsel yetkinlikler, liderlik rolünün gerektirdiği yetkinlikler; yani vizyon ve strateji oluşturma, ilişki yönetimi, karar alma, risk yönetimi, planlama ve koordinasyon, takım kurma, değişim yönetimi gibi⁶⁷.

Teknik yetkinlikler ise, yapılan işlere göre değişen yetkinliklerdir, satış yönetimi, analitik düşünce, müşteri problemlerini çözüme ve stres yönetimi gibi.

Yöneticilerin bu yetkinliklerden herhangi birinin eksik olması durumunda çalışmada memnuniyetsizlik ortaya çıkmaya başlar.

3.3. Çalışma Arkadaşlarından Tatmin

Çalışanların iş tatminini sağlamada önemli unsurlardan bir diğeri de iş arkadaşlarından tatmindir.

İnsanlar zamanının büyük bir kesimini iş yerinde geçirmektedirler bu nedenle çalışma arkadaşları oldukça önemli bir unsurdur. Kişinin çalışma arkadaşları ile olan ilişkisi onun motivasyonu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İşlemler takım kurarken öncelikli olarak aralarında iyi iletişim kurabilecek kişileri bir araya getirmektedir çünkü aynı zihinsel, duygusal ve sosyal özelliklere sahip olan grupların birbirleri ile olan uyumu daha iyidir, bu durum grup ve grup içerisinde

⁶⁵ İlhami Fındıklı; İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul 2006, 44
⁶⁶ Corporate Leadership Council, The Next Generation- Accelerating the Development of Rising Leader, The Advisory Board Company 1997
⁶⁷ <http://www.kalite.saglik.gov.tr/makaleler/motivasyoni.htm>

Çalışanların ücret konusundaki doyumunsuzluklarının nedenleri uzun süre psikologların dikkatini çekmiş bu tür doyumunsuzluk düşük performansı, işe gelmemeyi, işçi döngüsü ve genel olarak doyumunsuzluk duygusunu artırdığını gözlemlemiştir. Ücret bir işleme yetenekli personel almada ve onları daha zorlu çalıştırmakta kullanılır. Aynı zamanda da çalışanların fizyolojik ve güvenlik

motivasyonunu olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Karakterlerinden bir bölümü olan sosyal ve psikolojik tarafı, çalışanların bireysel performanslarına göre belirlenmektedir. Ücret yönetiminin çok yönlü genelde enflasyon oranına göre şekillenirken, bir kısmı da şirket içinde çalışanların İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olan ücret yönetimi, ülkemizde karşılığında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerin düzeyinde tatmin olacaktır⁶⁹.

Tatmin çalışmanın isten elde ettiği maddi çıkarlarla ilgilidir. Bir çalışan, çalışması adaletin ortaya çıkma oranını belirleyen önemli bir unsurdur. Çalışanlar için ücret, gelir ve yaşam standartlarını belirleyen bir öge olarak karşımıza çıkar; sanayinin gelişmesi için önemli bir maliyet faktörü ve toplumdaki sosyal

3.4. Ücret Tatmini

Çalışanlar tatmin oldukları takdirde çalışmaya devam ederler. Bu bağlamda şirketlerin insan kaynakları departmanları da daha doğru personel seçme adına seçme yerleştirme metodlarını geliştirerek "yetkinlik bazlı mülakat" tekniğini uygulayarak doğru işe ve doğru takıma doğru kişiyi katmaya hem de mevcut diğer çalışanların.

Personel seçiminde en az işe uygunluk kadar önemli bir diğer nokta da işe yeni girecek olan kişinin mevcut takıma ve takımın performansına uyumudur. Yanlış bir personel seçimi hem işe yeni giren kişinin motivasyonunu ve iş tatminini düşürür,

bulunan bireylerinde motivasyonunu artıracaktır. Aksi halde çalışma arkadaşları ile çatışma yaşayan kişilerin motivasyonu daha az olacaktır⁶⁸.

ihtiyaçlarını karşılamada ve saygınlığı sağlamada etkili olabilir. Paramın önemi çok fazla olmakla birlikte çalışan motivasyonunda etkisi sınırlı olduğu görüldü yaygındır. Hatta Herzberg'e göre para sadece hijyen etmenidir, motivasyonel etkisi bulunmaz.⁷⁰

3.5. Çalışma Koşullarının Tatmini

Günümüz dünyasında çalışanların çalıştıkları şirketlere ağıtları davalar incelenecek olursa bunların bir bölümü şirketlerin çalışana özellikle sağlık koşulları açısından belirli bir standardın altında çalışma koşulları sağlaması olduğu ortaya çıkacaktır.

Çalışanlar için iş şartları çok önemlidir çünkü işin durumu kişinin iş dışındaki sosyal hayatını da etkiler. Eğer çalışanlar çok uzun saatler çalışıyorlarsa sosyal hayatlarına vakit ayıramazlar ve mutsuz olurlar.⁷¹

Çalışma koşulları kişinin motivasyonunu etkileyen önemli bir faktördür. Kişinin çalıştığı yerin fiziksel şartları, çalışılan ortamın temiz olması, yenilen yemeklerin kalite standartlarına uygun olması, yeterli ışıklandırılması, gerekli donanımlara sahip olması çalışanın fiziksel ve ruhsal yönden sağlıklı olmasını sağlayacak bu durumda bireyin motivasyonunu artıracaktır.⁷²

Çalışılan yerde iş kaza riskinin fazla olması ve gerekli önlemlerin alınmaması çalışmada sürekli olarak stres yaratacak ve motivasyonu düşürecek, bu nedenle risk faktörlerinin ortadan kaldırılması ve tedbirlerin alınması önemlidir. Ayrıca çalışma koşulları ile verimlilik arasında güçlü bir bağlantı vardır. Çalışanların çalışma koşullarından tatmini arttıkça verimlilikleri de artmaktadır.

3.6. Kurum İmajı

İyi bir kurum imajı işletmeye insan kaynağı açısından da değer katmaktadır. İyi bir itibara sahip olmak, yetenekli elemanları etkilemekte ve o kurumda çalışmak için teşvik etmektedir. Böylece yetenekli elemanlar, kurumun başarısı için çalışmakta ve sonuçta güçlü müşteri ilişkileri geliştirmektedirler. Diğer yandan olumlu bir itibar,

⁷⁰ <http://www.kalite.saglik.gov.tr/makaleler/motivasyonu.htm>

⁷¹ Seçil Taştan, "Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri", www.insan kaynaklari.gokceada.com/motivasyon.html (26.04.2003)

⁷² Aşkın Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel, Bursa, 2006, 72

olmazsa olmaz bir noktaya gelmiştir. Özetle, işletmelerin gerek piyasa paylarını korumak gerekse de nitelikli personeli bünyeye katmak, devamlılığını sağlamak ve işinden yüksek tatmin elde etmesini sağlamak adına kurum imajının kuvvetli olması günümüz rekabet şartları içerisinde olmaktadır.

İşte kalite olgusu her yerde yükselirken, tüketicilerin gerçek değer bilinci giderek anaraken iyi bir imaj yaratmak ve onu korumak giderek zorlaşmaktadır. Bu nedenle günümüzde işletmelerin halkla ilişkiler faaliyetlerinin en önemli amaçlarından biri, işletmeye güçlü bir itibar yaratılması, bu itibarın yönetilmesi ve korunması olmaktadır. Bu da büyük itibar kayıplarına yol açacaktır.⁷⁴

Bu bağlamda iyi bir imaj, yetenekli elemanları kurumun bünyesine katma ve yetenekli elemanlar sayesinde atılım yapma açısından kuruma değer katmaktadır. Günümüzde şirket ve ürün düzeyinde itibarın yaratılması için çok büyük miktarda paralar harcanmaktadır. Bu nedenle serbest piyasa ekonomilerinde ticari ve endüstriyel imaj kurulumu, korunması ve yönetilmesidir. Ürün ve hizmetlerde standartların devamı sağlanmazsa bu satış ve karın azalmasına, daha kötü üretim şartlarına, daha düşük yatırımlara, düşük morale ve daha zor kaliteli eleman bulmaya neden olacaktır. Bu da büyük itibar kayıplarına yol açacaktır.⁷⁴

personel masraflarını azaltmaktır. Çünkü yetenekli elemanlar genellikle itibarı iyi olan şirketlerde çalışmak istemektedirler. Yetenekli ve eğitilmiş elemanların işe alınmasıyla birlikte, eğitim masrafları da azalmaktadır. İyi bir itibara sahip olan işletmeler, çoğunlukla eleman aramazlar, nitelikli elemanları kendi bünyelerine katmak için daha az zaman ve enerji harcamaktadırlar.⁷³

4. XYZ FIRMASINDA İŞ TATMİNİ İLE İÇ İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Bu bölümde çalışmanın amacı, çalışmanın kapsamı ve çalışma yöntemi ile ilgili veriler yer almaktadır.

4.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı adından da anlaşılacağı üzere işletme içi iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Bu bağlamda lojistik sektöründe faaliyet gösteren XYZ firmasının Genel Müdürlüğünde faaliyet gösteren tüm departmanları kapsamak üzere bir anket düzenlenmiştir.

4.2. Çalışmanın Hipotezleri

Çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir;

H1 : Şirkete çalışmaktan genel memnuniyet ile iletişim arasında ilişki vardır.

H1 : Şirket içi iletişim ile çalışma ortamı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1 : Şirket içi iletişim ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1 : Şirket içi iletişim ile ödüllendirme ve takdir arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1 : Şirket içi iletişim ile şirket imajı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1 : Şirket içi iletişim ile ücretlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.3. Çalışmanın Sınırlılıkları

Araştırma 1.100 kişinin çalıştığı bir şirkette Genel Merkezde çalışan 112 kişiye uygulanmıştır.

sağlık hizmetleri, yemek hizmetleri gibi soru başlıklarıyla ortaya konmuştur. ortamı ile çalışanların çalışma ortamlarından memnuniyet dereceleri fiziki ortam, ve takdir, ücret ve sosyal yardımlar, şirket içi iletişim ve şirket imajıdır. Çalışma soru ise 6 ana başlıkta incelenmiştir. Bunlar; çalışma ortamı, liderlik, ödüllendirme XYZ firması çalışanlarının genel memnuniyet derecelerini ölçmektedir. Diğer 36 Araştırmada örneklem grubuna toplam 37 soru yöneltilmiştir. Bu 37 sorudan ilki teslim edilmiş ve belirlenen tarihte toplanmıştır. Anket örneği ekte yer almaktadır.

Bu araştırmada veri toplama yöntemi, birincil veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması seçilmiştir. İşletme çalışanlarına uygulanan anketler kendilerine elden seçilmiştir.

Araştırmadaki anket soruları, XYZ firmasının şirket içerisinde uygulaması olduğu anket içerisindeki sorulardan çalışma kapsamındaki teorik çerçeve temel alınarak

4.4.2. Veri Toplama Aracı

Araştırma örneklemi Genel Merkez' de farklı departmanlarda çalışan tamamını büro personelinin oluşturduğu 112 kişi oluşturmaktadır.

oluşturmaktadır.

Araştırma evrenini XYZ firmasında tüm bölge müdürlikleri ve faaliyet gösterilen lokasyonlar da dâhil büro ve saha çalışanları olmak üzere toplam 1.100 çalışan

4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

tekniklerinden söz edilecektir.

Bu bölümde çalışmadaki örneklem, veri toplama aracı, uygulama ve kullanılan analiz

4.4. Araştırmanın Yöntemi

değerlendirilebilir. Bu da araştırmanın sınırlılığı olarak kabul

doğru algılayıp yorumlanabilmesi açısından özellikle eğitim düzeyinin yüksek okul mezunu olduğu ortaya çıkmaktadır*. Bu bağlamda çalışmada uygulanan anketin

Şirket çalışanlarının eğitim profilleri incelendiğinde çalışanların % 20 sinin yüksek

XYZ firması çalışanlarının araştırma konumuna örneklem teşkil eden Genel Merkez çalışanlarının cinsiyet dağılımı incelendiğinde % 33,93' ünün kadın, %66,07' sinin de erkeklerden oluştuğu ortaya çıkmaktadır.

4.4.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde öncelikle demografik özelliklere ait bulgu ve yorumlar akabinde ise hipotezlere ilişkin bulgu ve yorumlar ele alınacaktır.

4.4.4. Bulgu ve Yorumlar

Araştırma kapsamında çalışanların genel memnuniyeti ile işleme içi iletişim ve iş tatminini oluşturan unsurlara ilişkin soru grupları ile iletişim arasındaki ilişki Pearson Korelasyon Analizi ile test edilmiştir. Gerçekleştirilen araştırmanın veri analizinde Güvenilirlik ve Pearson Analizi kullanılmıştır.

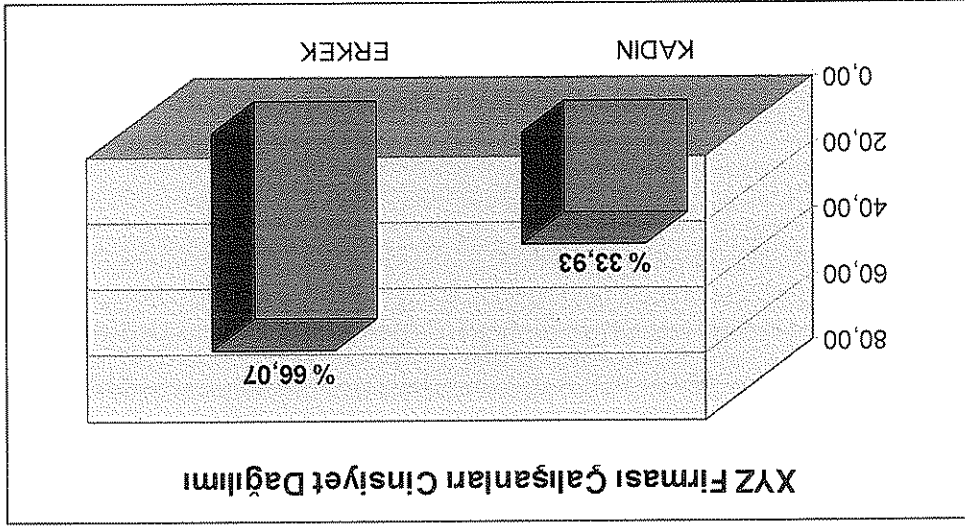
Araştırmada SPSS 11.0 sürümü kullanılmıştır. Araştırmanın modeli tanımlayıcı

4.4.3. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri

Araştırmada SPSS 11.0 sürümü kullanılmıştır. Araştırmanın modeli tanımlayıcı araştırma modelidir.

Araştırmada SPSS 11.0 sürümü kullanılmıştır. Araştırmanın modeli tanımlayıcı araştırma modelidir.

XYZ firmasındaki örneklem grubunun eğitim düzeyleri incelendiğinde ise %63,39'unun lisans eğitimi, %20,54'ünün ise yüksek lisans eğitimi ve %0,89'unun doktora eğitimini tamamladığı ortaya çıkmaktadır. Buradan yola çıkarak örneklem grubunun %84,82'sinin yüksek öğrenim gördüğü sonucu ortaya çıkmaktadır.

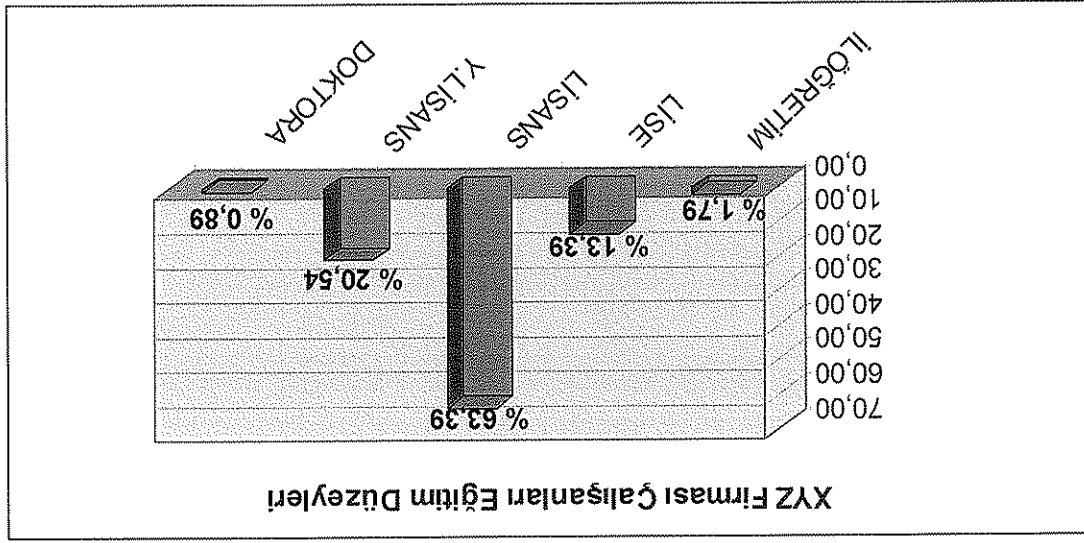


Tablo 2. XYZ Firması Genel Merkez Çalışanları Cinsiyet Dağılımı_Grafik

CİNSİYET DAĞILIMI	
Kadın	38
Erkek	74

Tablo 1. XYZ Firması Genel Merkez Çalışanları Cinsiyet Dağılımı

XYZ firması çalışanlarının araştırma konumuza örneklem teşkil eden Genel Merkez çalışanlarının yaş dağılımı incelendiğinde ise % 52,68'inin 31-40 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Akabinde %33,04 ile 21-30 yaş aralığındaki çalışanlar gelmektedir. Bu verilerden hareketle çalışanların %85,71'inin orta yaşın altında olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.



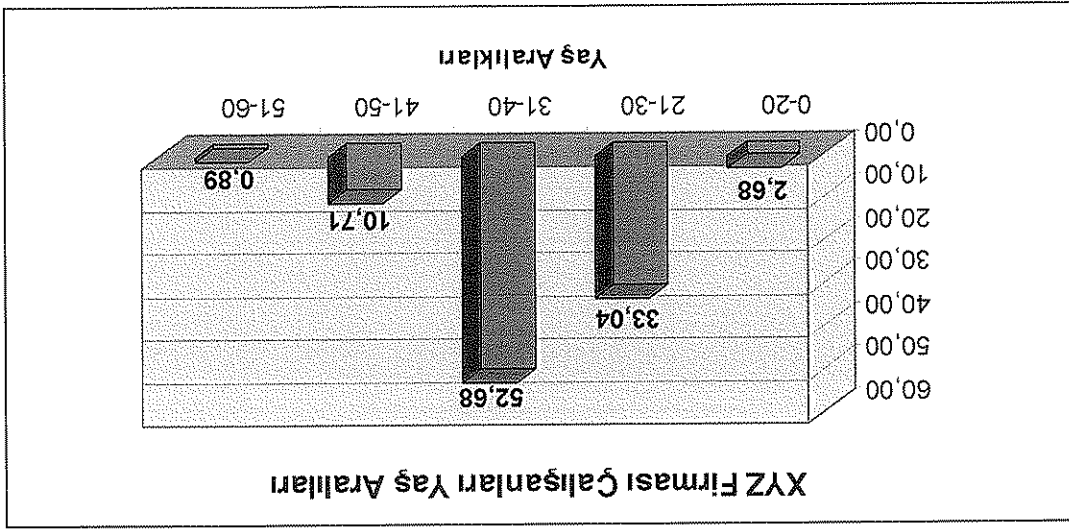
Tablo 4. XYZ Firması Genel Merkez Çalışanları Eğitim Düzeyleri

EĞİTİM DURUMU	
İlköğretim	2
Lise	15
Lisans	71
Yüksek Lisans	23
Doktora	1

Tablo 3. XYZ Firması Genel Merkez Çalışanları Eğitim Düzeyleri

Araştırmada genel memnuniyet, iş tatmini ve iletişim konularına ait verilere tanımlayıcı istatistiklerden ortalama ve standart sapma uygulanmıştır. Tüm verilere uygulanan güvenirlik analizinde Cronbach Alpha değerinin 0,97 olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda verilerin iç tutarlılığının olduğu sonucuna varılmaktadır.

4.4.4.2. Hipotezlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar



Tablo 6. XYZ Firması Genel Merkez Çalışanları Yaş Dağılımı

YAŞ DAĞILIMI	
0-20	3
21-30	37
31-40	59
41-50	12
51-60	1

Tablo 5. XYZ Firması Genel Merkez Çalışanları Yaş Dağılımı

- Genel Memnuniyet ile İletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi;

Tablo 7. Genel Memnuniyet ile İletişim arasındaki Pearson Korelasyonu

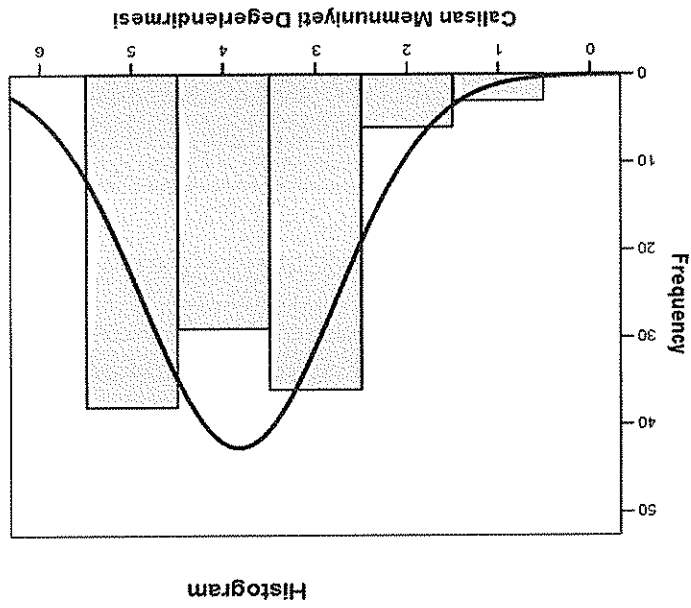
GENEL MEMNUNİYET	Pearson Korelasyonu	Sig. (2-tailed)	N	İLETİŞİM		
				Pearson Korelasyonu	Sig. (2-tailed)	N
1	,424(**)	.	112	,424(**)	,000	112
				1	.	112

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 8. Genel Memnuniyet ile İletişim Arasındaki İlişkiye Ait Tanımlayıcı İstatistik Verileri

N	Valid	112
	Missing	0
Mean		3,83
Std. Error of Mean		,099
Median		4,00
Mode		5
Std. Deviation		1,047
Variance		1,097
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		429

Tablo 9. Çalışan Memnuniyeti Histogram Grafiği



Anket sonuçlarına uygulanan Pearson analizi sonucunda ilk bölümde sorulan XYZ Şirketinde çalışmaktan ne ölçüde memnunsunuz ile iliştim sorularına verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların genel memnuniyeti ile iliştim arasında % 99 güvenlilikte orta düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

İliştim ile ilgili sorulmuş olan sorular incelendiğinde çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri, şirket hedef ve performansından geçitli vasıtalarla haberdar edilmeleri ve gerek aynı departmanda çalışanlar gerekse farklı departmanda çalışanlar arasında açık ve paylaşıma yönelik bir iliştimin bulunması başlıklarının olduğu gözlemlenmektedir. Genel memnuniyet ile iliştim arasında orta düzeyde bir korelasyonun çıkması da şirketin bu saydığımız başlıklarda azımsanmayacak bir performansının olduğunu ve bu performansın da genel memnuniyet ile ilişkilili olduğunu ortaya koymaktadır.

Nitekim şirket içerisinde belirli peridolarda yayımlanan bilgilendirme bültenleri, toplu yapılan geziler, geçitli sosyal kulüplerin oluşturulması ve çalışanların bu araçlarla iliştimlerinin kuvvetlendirilmesi de iliştim ile genel memnuniyet arasında bir ilişki çıkmasında önemli bir faktör olmuştur.

- İş tatminini oluşturan unsurlardan Çalışma Ortamı ile İletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi

Tablo 10. Çalışma Ortamı ile İletişim Arasındaki Pearson Korelasyonu

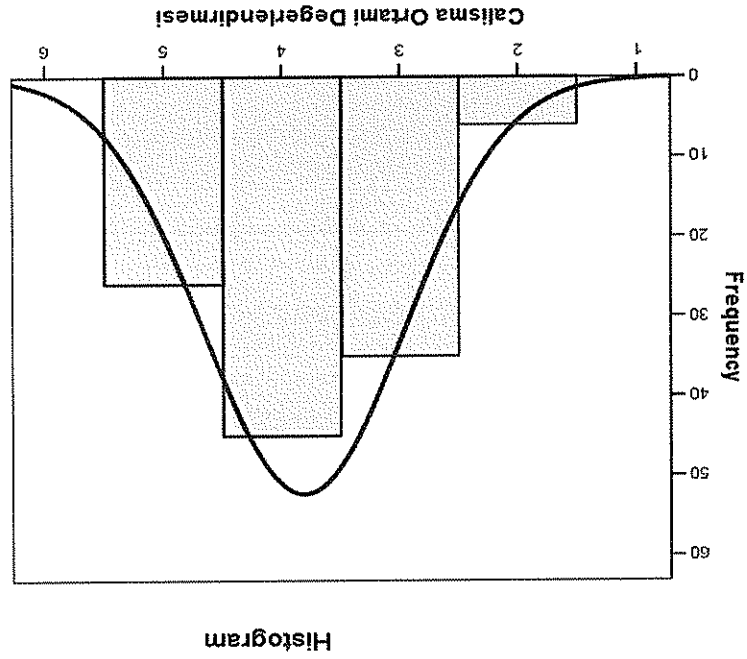
ÇALIŞMA ORTAMI	Pearson Korelasyonu	Sig. (2-tailed)	N			
				İLETİŞİM	Pearson Korelasyonu	Sig. (2-tailed)
	1	.	112		,424(**)	,000
			112			
	,479(**)	,000	112			
			112			

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Tablo 11. Çalışma Ortamı ile İletişim Arasındaki İlişkiye Ait Tanımlayıcı İstatistik Verileri

N	Valid	112
	Missing	0
Mean		3,81
Std. Error of Mean		,081
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		,855
Variance		,730
Range		3
Minimum		2
Maximum		5
Sum		427

Tablo 12. Çalışma Ortamı Histogram Grafiği



Çalışma ortamı ile iletişim arasında % 99 güvenilirlilikte 0,47 ile orta düzeyde bir korelasyon çıkmıştır. Burada öncelikle çalışma ortamı ile ilgili düzenlenmiş olan sorular incelendiğinde, çalışma mekanının fiziki ortamı, yerleşim düzeni, gerekli donanımına sahip olup olmaması, iş güvenliği, sağlık, yemek ve ulaşım hizmetlerinde memnuniyet ölçülmüştür.

Genel merkez çalışanlarına uygulanan bu anketle iletişim ile çalışma ortamı arasında pozitif bir korelasyon çıkmamasında yakın bir geçmişte genel merkez binasının daha geniş ve konforlu bir mekana taşınmamasının nedeni olma olasılığı yüksektir. Ayrıca bu taşınma ile birlikte şirketin yemek tedarikçi firmasının değişmesi de önemli bir rol oynayabileceği göz ardı edilmemelidir.

- İş tatminini oluşturan unsurlardan Liderlik tarzı ile İletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi

Tablo 13. Liderlik ile İletişim Arasındaki Pearson Korelasyonu

İLETİŞİM	Pearson Korelasyonu	Sig. (2-tailed)	N	112	1	.	112
LİDERLİK	Pearson Korelasyonu	Sig. (2-tailed)	N	112	,705(**)	,000	112

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

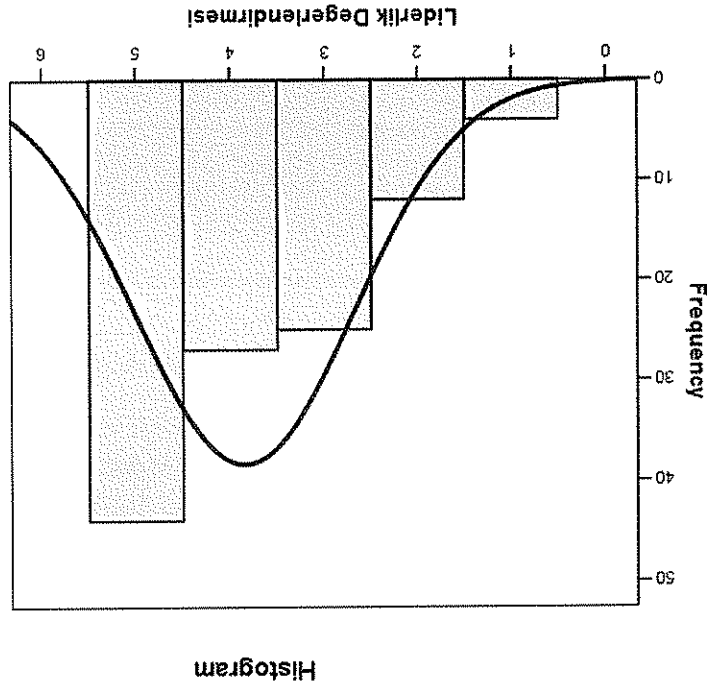
Tablo 14. Liderlik ile İletişim Arasındaki İlişkiye Ait Tanımlayıcı İstatistik Verileri

N	Valid	Missing
Mean	3,85	0
Std. Error of Mean	,110	
Median	4,00	
Mode	5	
Std. Deviation	1,164	
Variance	1,355	
Range	4	
Minimum	1	
Maximum	5	
Sum	431	

İletişim sorularının sonuçları incelendiğinde 3,6 ortalama değeri ile ortamın üzerinde bir iletişim olduğunu görüyoruz. Liderlik ile iletişim arasında yüksek bir korelasyonun olması da şirkette yöneticilik yapan kişilerin yukarıda sayılan genel iletişim sorularının sonuçları incelendiğinde 3,6 ortalama değeri ile ortamın üzerinde bir iletişim olduğunu görüyoruz. Liderlik ile iletişim arasında yüksek bir korelasyonun olması da şirkette yöneticilik yapan kişilerin yukarıda sayılan genel iletişim sorularının sonuçları incelendiğinde 3,6 ortalama değeri ile ortamın üzerinde bir iletişim olduğunu görüyoruz.

genel bilgilendirmelerin yapılması konularının olduğu dikkati çekmektedir. çalışanların kişisel konularına ağırlık vermesi ve şirket genel prosedürleri ile ilgili yönlendiriyor olması, departmanın performansını ile ilgili bilgi vermesi, çalışanlarla beraber olması, hedeflere ulaşabilmek için çalışanları doğru etmesi, deneyimlerini çalışanlarla paylaşması, iş dışındaki aktivitelerde de doğru kararlar verebilmesi, çalışanlara örnek olması, yenilikçi düşünceleri teşvik etmesi, kendisini sürekli geliştirmesi, bulunduğu departman lideri olarak zaman zaman liderlik başlığı altında toplanan sorular değerlendirilmiştir.

ile olduğunu verirken bulundukları departmanda direkt bağlı oldukları yöneticileri ile oldukça yüksek bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Anketörler bu sorunun Liderlik ile iletişim arasındaki ilişkiyi incelediğimiz zaman % 99 güvenlilikte 0,70



Tablo 15. Liderlik Histogram Grafiği

başlıklar altındaki performansından memnuniyetin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

- İş tatminini oluşturan unsurlardan Ödüllendirme ve Takdir ile İletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi

Tablo 16. Ödüllendirme ve Takdir ile İletişim Arasındaki Pearson Korelasyonu

İLETİŞİM	ÖDÜLLENDİRME VE TAKDİR
Pearson Korelasyonu	Pearson Korelasyonu
Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)
N	N
1	,707(**)
,000	,000
112	112

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

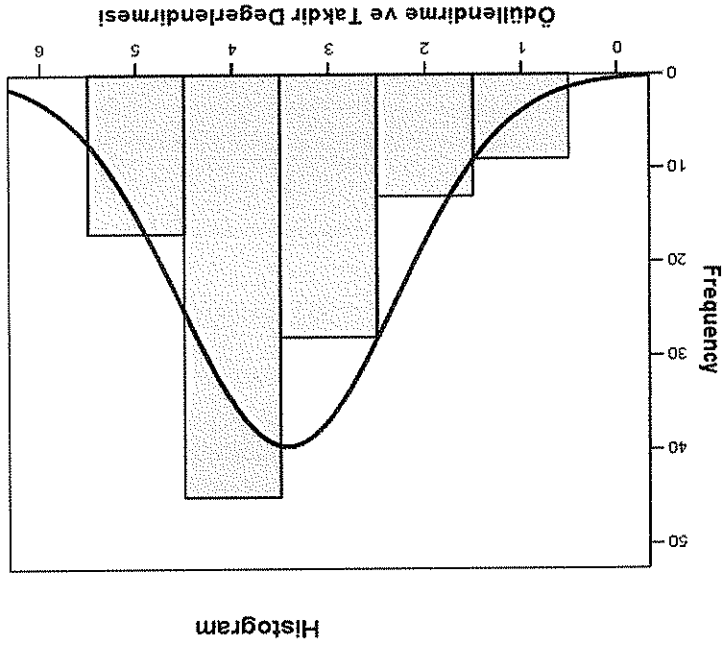
Tablo 17. Ödüllendirme ve Takdir ile İletişim Arasındaki İlişkiye Ait Tanımlayıcı İstatistik Verileri

N	Valid	112
	Missing	0
Mean		3,43
Std. Error of Mean		,107
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,129
Variance		1,274
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		384

Ödüllendirme ve Taktir ile ilişkinin arasındaki korelasyon %99 güvenlilikle 0,70 ile oldukça yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla çalışanların yaptıkları işlerin bağlı bulundukları yöneticiler tarafından takdir edilmesi, şirket çalışanlarının önerilerinin dikkate alınması ve şirket çalışanlarının ödüllendirme ve taktir konularına önem vermesi konularındaki sorulara verdikleri yanıtların ortalama beklentinin üzerinde olduğu sonucuna varılabilir.

Şirket uygulamaları incelendiğinde yukarıda saydığımız başlıklarda özellikle çalışanların önerilerinin toplanması ve uygulamaya geçmesi ile ilgili aksiyon dikkat çekmektedir. Şirkette yaklaşık bir yıl önce uygulamaya geçen online öneri sistemi ile birlikte tüm çalışanların portal ortamında sisteme dahil olabilmeleri ve vermek istedikleri öneriyi bu sanal ortamdan direkt yöneticisine ulaştırabiliyor olması ve tüm önerilerin bu sistem üzerinde kayıtlı kalması; aynı şekilde cevapların dönülmesinde de yine yazılım kullanılmasıdır.

Sistemdeki diğer bir uygulama da öneri sisteminden elde edilen puanlarla çalışanlar hediye çekleri alabilme hakkına sahip olabilmeleridir. Bu da çalışanların fikirlerinin ödüllendirilmesi ile ilgili başarılı bir uygulama olarak ortaya çıkmaktadır.



Tablo 18. Ödüllendirme ve Taktir Histogram Grafiği

Ayrıca şirket bünyesinde uygulanan gelişti yönetim raporlama sistemlerinde üstün başarı gösteren kişiler de hazırlanan prosedürler dâhilinde yıl içerisinde ödüllendirilmektedir.

Tüm bu uygulamalar da şirkette ödüllendirme ve takdir konusunda ortalamanın üzerinde bir memnuniyet oluşturmuş ve dolayısıyla iletişim ile arasındaki korelasyonun yüksek çıkmasında etkili olduğunu düşündürmektedir.

- İş tatminini oluşturan unsurlardan Ücretlendirme ve Sosyal Yardımlar ile İletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi

Tablo 19. Ücret ve Sosyal Yardımlar ile İletişim Arasındaki Pearson Korelasyonu

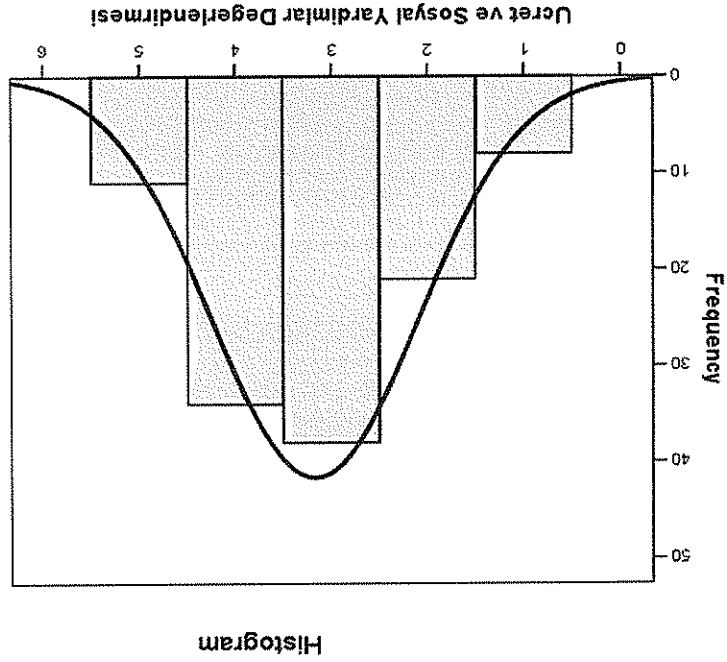
İLETİŞİM	ÜCRET VE SOSYAL YARDIMLAR
Pearson Korelasyonu	Pearson Korelasyonu
Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)
N	N
1	112
,746(**)	,746(**)
,000	,000
112	112

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 20. Ücret ve Sosyal Yardımlar ile İletişim Arasındaki İlişkiye Ait Tanımlayıcı İstatistik Verileri

N	Valid	112
	Missing	0
Mean		3,17
Std. Error of Mean		,101
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		1,073
Variance		1,151
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		355

Tablo 21. Ücret ve Sosyal Yardımlar Histogram Grafiği



Ücretlendirme ve sosyal haklar ile iletişim arasındaki korelasyon incelendiğinde % 99 güvenilrlikte 0,74 ile yüksek bir oran karşımıza çıkmaktadır. Bu başlık ile ilgili yöneltilen sorular incelendiğinde karşımıza maaş ve ücretlerin piyasa koşullarına uygunluğu, çalışanların ücret sistemi hakkında bilgi sahibi olmaları, ücret ayarlamalarında performans değerlendirmelerinin dikkate alınması ve çalışanlara sağlık konularında destek sağlanması çıkmaktadır.

Şirket uygulamalarını incelediğimizde ise şirkette uygulanan özel sağlık sigortası dikkat çekmektedir. Tüm beyaz yaka çalışanlarına uygulanan sağlık sigortası çalışanların memnuniyet derecelerini arttırmasında etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca İnsan Kaynakları Departmanı' nın çalışmaları göz önünde bulundurulduğunda, departmanın düzenli olarak gerçekleştirdiği bilgilendirme toplantılarında gerek performans yönetimi gerekse şirket genelinde uygulanan ücret sistemine yer vermesi çalışanların memnuniyet düzeylerini arttıracak unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır.

- İş tatminini oluşturan unsurlardan Şirket İmajı ile İletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi

Tablo 22. Şirket İmajı ile İletişim Arasındaki Pearson Korelasyonu

İLETİŞİM	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	İMAJORT	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
1	,645(**)	.	112	,645(**)	,000	112	112
					.		112

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

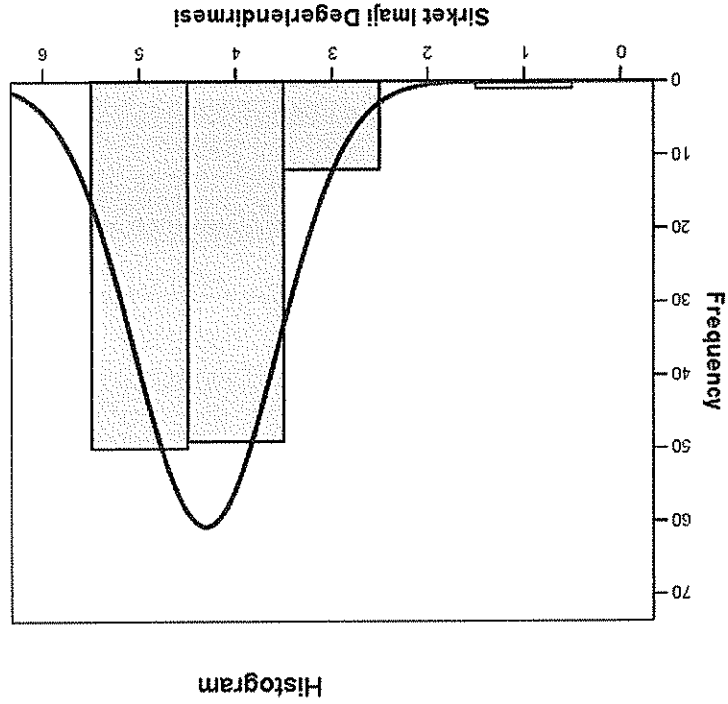
Tablo 23. Şirket İmajı ile İletişim Arasındaki İlişkiye Ait Tanımlayıcı İstatistik Verileri

N	Valid	112
	Missing	0
Mean		4,31
Std. Error of Mean		,070
Median		4,00
Mode		5
Std. Deviation		,736
Variance		,541
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		483

Şirket imajı ile iletişim arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu başlık ile ilgili sorular firmaların kendi alanlarında lider olması, sürekli olarak gelişime açık olması, çevre ve toplum sorunlarına duyarlı olması, kurumsal etik anlayışının olması ve toplumsal sorumlulukları ile ilgili kamuyu bilgilendirmesi üzerinedir.

Şirket imajından tatminin tıpkı iletişim gibi ortalamanın üzerinde bir seviyeye ulaşmasında öncelikle firmaların bir Holding bağlı olarak faaliyet göstermesi düşünülebilir. Holding uygulamalarının bünyedeki firmalara yansması ve kamunun tüm bu konularda bilgilendirilmesi gerçekleştirilen uygulamalar arasındadır.

Ayrıca firmaların içerisinde bulunduğu sektörde özellikle yerli sermayeli firmalar incelendiğinde gerek kurumsallığı gerekse yenilikçi yönetim uygulamaları açısından gelişmelerde belirli bir tatmin seviyesi oluşmasında etkin olmuştur.



Tablo 24. Şirket İmajı Histogram Grafiği

SONUÇ

Çalışmada işletme içi iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu bağlamda öncelikle iletişim kavramı incelenmiş daha sonra da iş tatmini faktörlerini ele almak suretiyle ilk aşamada teorik bazda akabinde ise XYZ firmasında uygulanan bir anket ile belirlenen hipotezler mercek altına alınmıştır.

Çalışmanın anket bölümünde belirlenen iş tatmini unsurları 37 soru başlığı altında değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme aşamasında 5'li skala kullanılmıştır. Analiz aşamasında ise iş tatmini unsurlarını içeren her konu başlığının ortalaması alınarak iletişim ile aralarındaki korelasyon incelenmiştir.

Araştırmaya konu olan iş tatmini oluşturan unsurlar arasındaki korelasyon kendi içlerinde değerlendirildiğinde ise ücret ve sosyal yardımlarla iletişim arasında korelasyonun 0,76 ile en yüksek olduğu gözlemlenmekte ardından ise liderlik(0,75), ödüllendirme ve takdir(0,70) ve firma imajı (0,64) gelmektedir.

En düşük korelasyon ise çalışma ortamı (0,47) ve genel memnuniyet(0,42) arasında gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak, uygulanan güvenilirlilik ve Pearson Analizi sonucunda ele alınan 6 hipotezin de kabul edildiği sonucunda varılmıştır. Buradan yola çıkarak iletişim ile XYZ Şirketi'nde çalışmaktan genel memnuniyet, çalışma ortamı, liderlik, ödüllendirme ve takdir, şirket imajı ve ücretlendirme arasında pozitif bir korelasyonun var olduğu ortaya konmuştur.

- Altınışık, Ulun. Kurumsal İletişimin Değişen Yönü ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2003
- Aydın, Nurettin. Dinleme Sanatı, <http://www.telepati.com.tr/kasim04/konu2.htm>
- Bakan, İsmail; Büyükbese, Tuba. "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması"
- Baş, Türker; Arıcı, Kadir. "Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği", İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, 2002
- Bingöl, Dursun. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1988
- Corporate Leadership Council, The Next Generation- Accelerating the Development of Rising Leader, The Advisory Board Company 1997
- Cüceloğlu, Doğan. İnsan ve Davranış, Remzi Kitabevi, İstanbul 2004
- Çetinkanat, Canan. Örgütlerde Gütülenme ve İş Doyumu, Am Yayınları, Ankara 2000
- Donelly, James; Gibson, H James; M.Ivancevich, L. John. Fundamentals of Management, Business Publications, Inc., Texas, 1987
- Erdogan, İlhan. İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul 1996
- Erdogan, İlhan. İşletmelerde Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul 1997
- Fındıklı, İlhami. İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul 2006
- Gökçe, Orhan. İletişim Bilimine Giriş, Turhan Kitabevi, Basım Yayın, Ankara, 1988
- Frank, Seal, E.; Knight, Patrick A. Industrial Organizational Psychology, Science and Practice, Brooks State University, California 1998
- Gökçe, Orhan. İletişim Bilimi İnsan İlişkilerinin Anatomisi, Siyasal Kitabevi, Ekim 2006
- Gürgen, Haluk. Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul 1997
- Hodgetts, Richard M. Yönetim; Teori Süreç ve Uygulama, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999
- Huseman, Richard. Business Communication: Strategies and Skills, Harcourt Brace Jovanovich Canada Inc, Toronto, 1992
- Kadıbeşoğlu, Salim. İtibar Yönetimi, Kapital Medya, İstanbul 2006

Kaynak, Turgay. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 2000

Keser, Aşkın. **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Akademi, Bursa, 2006

Kocabaş, Füsun. “**Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği**”, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi

Koşul, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998

Lazar, Judith. **İletişim Bilimi**, Vadi Yayınları, Ekim 2001

Merih, Kültü. “**Kurumsal İletişim ve Workcube**”, http://www.workcube.com/index.cfm?fuseaction=object2.detail_content&cid=866

Taşan, Sevil. “**Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri**”, www.insankaynaklari.gokceada.com/motivasyon.html (26.04.2003)

Tutar, Hasan; Yılmaz, M. Kemal. **Genel İletişim Kavramları ve Modelleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002

Tutar, Hasan. **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003

Schermehorn, John R.; Hunt, James G. Osborn, Richard N. **Managing Organizational Behaviour**, John Wiley&Sons, 5th ed

Ural, Ebru Güzelcik. “**İtibar Yönetimi**”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi

Vecchio, Robert P. **Organizational Behaviour**, Orlando, The Dryden Press, 1998

Weighman, Jane. **Introducing Organisational Behaviour**, Longman

Werther, William B.; Davis, Jr ve Keith. **Human Resources and Personnel Management**, McGrawHill Publishing Company, Singapore, 1993

Yalçın, Selçuk. “**Personel Yönetimi**”, İşletme Fakültesi Yayını, No: 246, 1991, İstanbul

<http://uretim.meb.gov.tr/EgittekHaber/s88/yazarlar/Ahmet.htm>
<http://www.bsu.edu/classes/mcdonald/journ/660/units/03/u03101p1.htm>
<http://www.cultsock.ndirect.co.uk/MUHome/cshml/index.html>
<http://akademik.maltepe.edu.tr/~eyapicier/Etkili!%20%Dileti!%FFim%20Beceeri!%20Ders%20Notu.doc>
http://www.ctf.edu.tr/farima/tfd/RFTizmir_07_geribildirim_goksel.pdf
<http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/O/I-Per/Organization-Theory.html>
<http://paribus.tr.googlepages.com/articles.doc>

<http://www.kalite.saglik.gov.tr/makaleler/motivasyonu.htm>
<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/motivasyoncalisani.htm>

SORU FORMUNA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR

Anketimiz 37 sorudan oluşmaktadır:

Yöneltilen sorular, sizin **XYZ** ile ilgili genel değerlendirmenizi öğrenmeyi amaçlamaktadır.

Anketteki sorular,

- ÇALIŞMA ORTAMI
- LİDERLİK – BAĞLI BULUNULAN YÖNETİCİ
- ÖDÜLLENDİRME VE TAKDİR
- ÜCRET VE SOSYAL YARDIMLAR
- ŞİRKET İÇİ İLETİŞİM
- ŞİRKET İMAJİ

başlıklar altında sayılan hususlarda şirketiniz olarak **XYZ'**nin bu konularda ne kadar başarılı olduğu, bir başka deyişle, sizi bu konularda ne ölçüde memnun edebildiğini belirtmenizdir.

Soru formunda, değerlendirme gıktarı 1-2-3-4-5 şeklinde rakamlarla gösterilmiştir. Bu rakamlardan 5 en yüksek puana, 1 ise en düşük puana karşılık gelmektedir. Lütfen uygun bulduğunuz değerlendirme ifadesinin hizasındaki rakamı daire içine alarak işaretleme yapınız.

Araştırmanın değeri ve başarısı, tümüyle SİZİN gerçek düşüncelerinizi ifade etmenize bağlıdır!

Lütfen bütün soruları cevaplamaya gayret ediniz!

Herhangi bir konuda belirgin ve açık bir görüş veya değerlendirme olmasa bile, nasıl hissediyorsanız o şekilde bir cevap veriniz!

Araştırmada cevapların güvenilirliğinin sağlanması için gizlilik esastır.

Lütfen soru formu üzerine adınızı yazmayınız, kimliğinizi belli edecek herhangi bir işaret koymayınız!

S.1. Genel olarak düşündüğünüzde, XYZ' de çalışmaktan ne ölçüde memnunsunuz?

(TEK CEVAP)	S.1.
Son derece memnunum	5
Çok memnunum	4
Memnunum	3
Biraz memnunum	2
Hiç memnun değilim	1

Anketimizde aşağıda yer alan unsurların, sizce XYZ tarafından ne ölçüde yerine getirilmekte olduğunu, yani, XYZ' yi ne ölçüde başarılı bulduğunuzuzu ifade etmeniz gerekmektedir. Başarı dereceleri, XYZ' yi en fazla başarılı bulduğunuz unsurlara (son derece başarılı) 5, en az başarılı bulduğunuz unsurlara (hiç başarılı değil) 1 önem derecesi vermenizi sağlayacak şekilde puanlanmıştır.

XYZ, size aşağıdaki hususları sağlama açısından ne ölçüde başarılıdır?

ÇALIŞMA ORTAMI			SON DERECE BAŞARILI	ÇOK BAŞARILI	BAŞARILI	PEK BAŞARILI DEĞİL	HİÇ BAŞARILI DEĞİL
FİZİKİ ORTAM (ISITMA-HAVALANDIRMA-AYDINLATMA-GÜRÜLTÜ DÜZEYİ VB)		S.2.	5	4	3	2	1
ÇALIŞMA ORTAMINDAKİ YERLEŞİM DÜZENİ		S.3.	5	4	3	2	1
İŞİMİ DAHA İYİ YAPABİLMEM İÇİN GEREKLİ DONANIMA (EKİPMAN, BİLGİSAYAR V.B.) SAHİP OLMAM		S.4.	5	4	3	2	1
İŞ GÜVENLİĞİ		S.5.	5	4	3	2	1
SAĞLIK HİZMETLERİ		S.6.	5	4	3	2	1
YEMEK HİZMETLERİ		S.7.	5	4	3	2	1
ULAŞIM (PERSONEL TAŞIMA VE İŞ GEREĞİ ARAÇ TEMİNİ) HİZMETLERİ		S.8.	5	4	3	2	1
ÇALIŞANLARIN İŞ DIŞINDA DÜZENLENEN SOSYAL FAALİYETLERDE BİRLİKTE OLMALARI		S.9.	5	4	3	2	1

XYZ, size aşağıdaki hususları sağlama açısından ne ölçüde başarılıdır?

LİDERLİK – BAĞLI BULUNDUĞUM YÖNETİCİNİN...		SON DERECE BAŞARILI	ÇOK BAŞARILI	BAŞARILI	PEK BAŞARILI DEĞİL	HİÇ BAŞARILI DEĞİL
TUTARLI DAVRANMASI	S.10.	5	4	3	2	1
KENDİSİNİ SÜREKLİ GELİŞTİRMESİ	S.11.	5	4	3	2	1
DOĞRU VE ZAMANINDA KARAR VERMESİ	S.12.	5	4	3	2	1
ÇALIŞANLARA ÖRNEK OLMASI	S.13.	5	4	3	2	1
YENİLİKÇİ VE YARATICI GİRİŞİMLERİ EKİP İÇERİSİNDE TEŞVİK ETMESİ	S.14.	5	4	3	2	1
BİLGİ VE DENEYİMLERİNİ ÇALIŞANLARILYLA PAYLAŞMASI, ONLARI GELİŞTİRMESİ	S.15.	5	4	3	2	1
İŞ DİŞİNDA DÜZENLENEN FAALİYETLERDE ÇALIŞANLARLA BİRLİKTE OLMASI	S.16.	5	4	3	2	1
BÖLÜM VE BİREYSEL HEDEFLERİME ULAŞABİLMEK İÇİN BENİ DOĞRU YÖNLENDİRMESİ	S.17.	5	4	3	2	1
BÖLÜM PERFORMANSI HAKKINDA BANA DÜZENLİ BİLGİ VERMESİ	S.18.	5	4	3	2	1
ÇALIŞANLARIN KİŞİSEL KONULARINA ZAMAN AYIRMASI	S.19.	5	4	3	2	1
ŞİRKET PROSEDÜRLERİ İLE İLGİLİ ÇALIŞANLARI BİLGİLENDİRMESİ (EĞİTİM, KARIYER, PERFORMANS, İŞ ORGANİZASYONU)	S.20.	5	4	3	2	1

XYZ, size aşağıdaki hususları sağlama açısından ne ölçüde başarılıdır?

ÖDÜLENDİRME VE TAKDİR	SON DERECE	ÇOK BAŞARILI	BAŞARILI	PEK BAŞARILI	HİÇ BAŞARILI DEĞİL
S.21.	5	4	3	2	1
İYİ YAPTIĞIM İŞİN YÖNETİCİM TARAFINDAN TAKDİR EDİLMESİ					
S.22.	5	4	3	2	1
ŞİRKETİN ÇALIŞANLARIN ÖNERİLERİNİ DİKKATE ALMASI					
S.23.	5	4	3	2	1
ŞİRKET YÖNETİMİNİN ÖDÜLENDİRME VE TAKDİR KONULARINA ÖNEM VERMESİ					

XYZ, size aşağıdaki hususları sağlama açısından ne ölçüde başarılıdır?

ÜCRET VE SOSYAL YARDIMLAR	SON DERECE	ÇOK BAŞARILI	BAŞARILI	PEK BAŞARILI	HİÇ BAŞARILI DEĞİL
S.24.	5	4	3	2	1
MAAŞ VE ÜCRETLERİN FİYASA KOŞULLARINA GÖRE UYGUN OLMASI					
S.25.	5	4	3	2	1
ÇALIŞANLARIN ÜCRET SİSTEMİNİ BİLMELERİ					
S.26.	5	4	3	2	1
ÜCRET AYARLAMASINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİNİN DİKKATE ALINMASI					
S.27.	5	4	3	2	1
ÇALIŞANLARA SAĞLIK KONULARINDA DESTEK SAĞLANMASI					

XYZ, size aşağıdaki hususları sağlama açısından ne ölçüde başarılıdır?

ŞİRKET İÇİ İLETİŞİM	SON DERECE	ÇOK BAŞARILI	BAŞARILI	PEK BAŞARILI	HİÇ BAŞARILI DEĞİL
S.28.	5	4	3	2	1
ÇALIŞANLARIN BEKLENTİLERİNİ AÇIĞA ORTAYA KOYABİLECEKLERİ BİR İLETİŞİM ORTAMININ VAR OLMASI					
S.29.	5	4	3	2	1
ŞİRKET İÇERİŞİNDE ETKİN İLETİŞİM YÖNTEM VE ARAÇLARININ BULUNMASI (TOPLANTILAR, DUYURU PANOLARI, YAYINLAR VB.)					
S.30.	5	4	3	2	1
ŞİRKETİN HEDEF VE PERFORMANSI İLE İLGİLİ ÇALIŞANLARA DÜZENLİ BİLGİ VERİLMESİ					
S.31.	5	4	3	2	1
AYNI BÖLÜMEDEKİ ÇALIŞANLAR ARASINDA AÇIK VE PAYLAŞIMA YÖNELİK BİR İLETİŞİMİN OLMASI					
S.32.	5	4	3	2	1
FARKLI BÖLÜMLERDE ÇALIŞANLAR ARASINDA AÇIK VE PAYLAŞIMA YÖNELİK BİR İLETİŞİMİN OLMASI					

XYZ, size aşağıdaki hususları sağlama açısından ne ölçüde başarılıdır?

ŞİRKET İMAJİ	SON DERECE	ÇOK BAŞARILI	BAŞARILI	PEK BAŞARILI	HİÇ BAŞARILI DEĞİL
S.33.	5	4	3	2	1
KENDİ ALANINDA LİDER OLMASI					
S.34.	5	4	3	2	1
SÜREKLİ GELİŞİME VE YENİLİĞE AÇIK OLMASI					
S.35.	5	4	3	2	1
ÇEVRE VE TOPLUM SORUNLARINA DUYARLI OLMASI					
S.36.	5	4	3	2	1
KURUMSAL ETİK YAKLAŞIMIYLA ÖRNEK BİR KURULUŞ OLMASI					
S.37.	5	4	3	2	1
TİCARİ VE TOPLUMSAL SORUMLULUKLARI HAKKINDA KAMUOYUNU ÇEŞİTLİ BİLGİ KAYNAKLARINDAN (RÖPORTAJ, FUAR, İLAN, REKLAM VB) DÜZENLİ OLARAK BİLGİLENDİRMESİ					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Ad, Soyad : Tuğba PEKŞEN
Cinsiyet : Bayan
Doğum Tarihi : 14.08.1979
Medeni Durum : Evli
Uyruk : Türkiye
Sürücü Belgesi : B

İLETİŞİM BİLGİLERİ

Adres Bilgileri : Şemsettin Günaltay Cad. Kamiller Sok. Demirtaş Apt. 5/4
Erenköy / İSTANBUL
Ev Tel : 0216 368 23 10
Cep Tel : 0542 203 14 18
E-posta : peksen04@yahoo.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite : Yıldız Teknik Üniversitesi
İktisat / 09/1997 – 06/2001
Lise : Fenerbahçe Lisesi
Sosyal Bilimler / 09/1999 – 01/1996

İŞ DENEYİMİ

07/2005 – Halen Çalışıyorum
Borusan Lojistik – İstanbul, Türkiye
İnsan Kaynakları Uzmanı

BİLGİSAYAR BİLGİSİ

Microsoft Office, SAP

YABANCI DİL BİLGİSİ

İngilizce : Okuma: İyi, Yazma: İyi, Konuşma: İyi

HOBİLER

Sinema, Latin dansları