

# HİZMET SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM BİLEŞENLERİ VE İŞGÖREN VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ANKARA'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞGÖRENLERİNİN DÜŞÜNCELERİ

Bahtışen KAVAK\*  
Nilüfer VATANSEVER\*\*

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, etkili bir örgütsel iletişimdeki önemli boyutları ve bu boyutların verimlilik üzerindeki etkilerini çalışanların düşünceleri açısından belirlemektir. Bu amaçla, gerekli olan birincil veri anket yöntemiyle Ankara'daki 5 yıldızlı otellerde çalışan 151 kişiden toplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, otel çalışanları üstlerle iletişimi, yöneticilerin uyguladığı iletişim stratejilerini ve yatay iletişimi etkili örgütsel iletişim için gerekli görmektedirler. Bunun yanı sıra, üstlerle iletişim ve yöneticilerin uyguladığı iletişim stratejilerinin verimlilik artışı sağladığını düşünmektedirler.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt içi iletişim, verimlilik, hizmet sektörü, otelcilik

## THE COMPONENTS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION, AND THEIR EFFECTS ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY: THE OPINIONS OF EMPLOYEES OF 5 STARS HOTELS IN ANKARA

### ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the important dimensions of the organizational communication, and their effects on personnel productivity depending on the personnel opinion in service industry. For this purpose, primary data was collected throughout the survey method from 151 employees in 5 stars Otels in Ankara. According to the results, the employees divide the dimensions of organizational communications into three categories: the communication with top managers, top managers communication strategy and horizontal communication. Besides, the employees believe that communication with top managers and communication strategies of top managers effect their productivity.

**Key Words:** Organizational communication, productivity, service industry, hospitality industry.

---

\* Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (Doç. Dr.)

\*\* Trakya Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi (Öğr. Gör.)

## **GİRİŞ**

Günümüzde teknolojik, ekonomik, kültürel vb gelişmeler ile birlikte işgören kavramı nitelik değiştirerek, önem kazanmıştır. Örgütlerde bilgisini ortaya koyabilecek, örgütün amaçlarına ulaşmasında katkıda bulunabilecek işgücüne ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Böylece geleneksel çalışma ortamı da değişime uğramış, işgörenin çalıştığı örgütten beklentileri de değişmiştir. Şöyle ki; çalışanlar örgütte cereyan eden olaylardan ve her türlü gelişmelerden haberdar olmak istemektedirler. Yöneticiler de artık örgütsel dinamizmi ve gelişmeyi sağlayabilmek için çalışanları, mümkün olduğu kadar karar süreçlerine dahil etme eğilimine girmişlerdir.

Bu durum özellikle, çalışanın verimlilik artışında önemli bir girdi niteliğinde olduğu emek yoğun üretimlerin yapıldığı hizmet sektörü için daha da ön plana çıkmıştır. Verimlilik bilindiği üzere toplam çıktının toplam girdi'ye oranıdır. Verimliliği artırmak için ya aynı girdiyle çıktıyı artırmak veya girdiyi azaltmak gerekmektedir ki burada tercih edilen durum aynı girdiyle daha fazla çıktı elde etmek diğer bir ifadeyle, daha fazla üretim yapmaktır. O halde, verimlilik kavramının işgören verimliliğiyle hemen hemen aynı anlama geldiği hizmet sektöründeki çalışanın verimliliğini yükseltebilmek, işgörenin bilgi ve becerilerini artırmak ve en etkili şekilde üretime dahil edebilmek için, örgütte etken işleyen iletişim sistemi gerekmektedir. Bunun yanı sıra, yine çalışan verimliliğinin artışı için, çalışanların örgütten beklentilerinin karşılanması ve kendisini örgüte ait hissedebilmesi de iletişimle gerçekleştirilebilir.

Konunun hizmet sektöründeki bahsedilen bu önemine rağmen, iletişimle verimlilik arasındaki ilişki, ülkemiz için daha ziyade imalat sektöründe az sayıda çalışmaya (Örnek: Gürgen 1997) konu olmuş, ancak, hizmet sektöründe herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır.

Bu çalışmanın amacı, hizmet sektöründeki firmalarda etkili bir iletişim sisteminin bileşenlerini ortaya koyabilmek ve bu bileşenlerin işgörenlerin verimliliğini etkileyip etkilemediği konusunda çalışanların düşüncelerini öğrenmektir. Çalışmada önce iletişim kavramı ve süreci, ardından, örgütsel iletişimle verimlilik arasındaki ilişki ele alınmaya çalışılacak ve buradan elde edilen değerlendirmeler ışığında iletişim ile verimlilik ilişkisi hizmet sektörü için değerlendirilmeye çalışılacaktır. Son olarak, 5 Yıldızlı otellerde yapılan bir araştırmaya yer verilecektir.

### **1. İLETİŞİM KAVRAMI VE SÜRECİ**

İletişim, Latince'deki "communis" sözcüğünden türetilmiş ve anlam olarak toplumsallaşmayı ve birlikteliği anlatan 'communication' sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmaktadır. Birliktelik ve toplumsallaşma, insanın belli bir toplumda kendisinden önce

var olan kuralları öğrenmesi, değer ve inançları benimsemesi ve bunlara uygun olarak kendisine verilen rolleri oynamasını gerektirmektedir. O halde toplumsallaşma süreci içerisinde insanlar isteyerek veya istemeyerek diğerleriyle iletişim kurmak durumundadırlar (Zıllıoğlu, 1993:9). Bu çerçevede, iletişim, birden fazla kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirini anlaması ile ilgili bir süreç olarak tanımlanabilir (Aşkın, 1989:1-8). Bu anlamda, iletişimle insan, toplumsal bir varlık olarak kendisini gerçekleştirmekte, başka bir deyişle biyolojik bir varlık olmaktan çıkarak, toplumun bir üyesi olmaktadır.

Öte yandan, birey iletişim yoluyla toplumun diğer bireylerini etkilemeyi ve değiştirmeyi de amaçlayabilir (Berlo 1960:12). Bu açıdan birey için iletişimin temel amacı, kendisini güçlü kılmak amacıyla çevresini etkilemek ve yönlendirmek şeklinde ifade edilebilir. Bu temel amaçla iletişim toplumda paylaşmayı getirmektedir (Oskay 1992:432). Böylece oluşan etkileme, yönlendirme ve paylaşma süreci yukarıda belirtilen, toplumdaki ortak değerlerin, yargıların, düşüncelerin ve dolayısıyla da ortak amaçların oluşmasına yol açmaktadır. Buradan da, iletişimin toplumun oluşmasında bireyleri bir arada tutan harç işlevi gördüğü söylenebilir (Gürgen, 1997:5-10).

İletişimin bu işlevlerini yerine getirebilmesi için, iletişim sürecinin uyumlu bir sistem içerisinde gerçekleşmesi gerekir. Bu sistemin etkililiğini, diğer bir ifadeyle amaca ulaşma derecesini belirleyen temel elemanları; gönderici, alıcı ve kanal'dır (Can 1992:241). Gönderici bir bilgiyi, düşünceyi ya da duyguyu belli bir kanal aracılığıyla alıcıya iletmektedir. İletinin amacına ulaşması için gereken öncelikli durum göndericinin iletmek istediği ile alıcının algıladığı mesajın aynı olmasıdır. Bu durumda, iletişimin etkililiği, gönderici ve alıcıların kişilikleri, ortak anlama alanları ve bu bireylerin değerlerine bağlıdır (Can 1992: 242). Öyleyse, iletilmek istenen ile alınan mesajın aynı olabilmesi için her iki tarafın da benzer kişiliğe, benzer anlayışa ve benzer değerlere sahip olmaları ve dolayısıyla, gönderilen mesajdaki sembollere veya kodlara benzer anlam vermeleri gerekir (Hicks- Gullett, 1981:253).

Alıcı, kullanılan iletişim kanallarına göre ya da kişilik, toplumsal yapı ve örgütlenme biçimine göre aktif, başka deyişle kaynak tarafından gönderilen mesajlara tepki gösteren ya da tepkisini belli etmeden salt mesajı alan edilgen biri olabilir. İletişimin çift yönlü bir süreç olma durumu, alıcının aldığı mesaja tepki göstermesiyle gerçekleşir. Alıcının tepki göstermesi için öncelikle kendisine gönderilen mesajı alması gerekir. Alınan bu mesajın duyu organları aracılığıyla algılanması ise alıcı bireyin kendi kişisel özelliklerinin yanı sıra mesajın özelliklerine de bağlıdır (Gürgen, 1997:21). Bu özellikler, mesajın alıcı için ilgi çekici bir tarafı bulunması ya da mesajın seviyesinin alıcının dikkatini çekebileceği ve algılayabileceği düzeyde olması şeklinde belirlenebilir.

İletişimin etkili olmasındaki diğer bir faktör kullanılan kanaldır. Mesaj, yazılı, sözlü ve sözsüz olarak, yüz yüze, bilgisayar, telefon, telgraf ya da televizyon gibi araçlar ile iletilebilir. Hangi kanalın seçileceği iletişimin amaçları, alıcının özellikleri ile zaman ve mekanın sınırlılıklarına bağlı olarak değişmektedir (Koontz ve diğ.1984:227). Örneğin, iletilecek mesaj duygusal içerikli ise, yüz yüze iletişimin seçilmesi daha doğru olacaktır. Rutin mesajlarda ise, yazılı iletişim kullanılabilir.

Yazılı iletişim, farklı zaman ve mekanlardaki iletişimin etkililiği için en önemli kanal olarak değerlendirilebilir. Ancak, mesajın yazılı olması zaman zaman alıcının dikkatini çekmeyebilir ve/ya farklı anlamlar çıkarmasına neden olabilir. Ayrıca, yazıda birtakım duygu, düşünce veya davranışlar yeterince ortaya çıkarılamayabilir. Böyle bir durumda sözlü veya sözsüz iletişime ihtiyaç duyulacaktır.

İnsanlık tarihinde yazıdan önce gelen sözlü iletişimle, mesajı gönderen, özellikle yüz yüze iletişim durumunda, duygu ve düşüncelerini de aktarma olanağına sahiptir. Ayrıca, sözlü iletişim daha hızlı geri bildirim için de avantajlıdır. Ancak, sözlü iletişim en mükemmel iletişim kurma şeklidir denilemez. Çünkü kelimelere farklı insanlarca farklı anlamlar atfedilebilir.

İletişim kurmanın son çeşidi ise sözsüz iletişimdir. Beden dili, yüz ifadelerini oluşturan mimikler ve baş, el-kol, ayak-bacak, vücudun durumu ve ses tonu sözsüz iletişim araçları olarak sayılabilir. Günlük yaşamda gerçekleştirilen ilişkilerde başvurulan simgesel kodlar içinde sözsüz olanlar, anlam yaratma ve paylaşımda çoğu kez bilincinde olmaksızın ama kaçınılmaz olarak sürekli kullanılırlar. Ancak, sözsüz iletişimde insanların doğal olarak kendi kültürel kodlarını kullanması iletişimi zorlaştırabilir; dolayısıyla, aynı kültürde ve yörede yaşayan insanların iletişim kurmasında daha etkili olabilir. Nitekim yapılan bir araştırmaya göre yüz yüze iletişimlerde mesajların %93'ü sözsüz, kalan % 7'si kelimelerden oluşmaktadır (Becerem, 2000:68-69).

Öte yandan iletişim sırasında gürültü, parazit gibi fiziksel nedenler etkin iletişimi zorlaştırır. Gürültü; kanaldan, alıcıdan, göndericiden ya da mesajın kendisinden kaynaklanabilir. Ancak, her durumda istenen iletişim kurulamaz veya yanlış iletişim kurulur. Bu gibi durumlarda geribildirim sürecinden geniş ölçüde yararlanmak suretiyle etkinlik sağlanabilir. Bu süreç, gönderilen bir mesajın alıcı tarafından önceden alınıp alınmadığı, alınmışsa anlaşılıp anlaşılmadığını araştıran bir denetim aracıdır. Bu süreç alıcının verici durumuna dönüşerek mesajın kaynağına geri iletilmesini gerektirir (Özkalp, 1986:171). Geri bildirim ile gönderici alıcının tepkilerini algılayabilecek ve buna göre gelecekteki iletişim mekanizmasında ve mesajın

içeriğinde değişiklik yapmasına olanak sağlayabilecektir (Eren, 2000:291). Ayrıca, geri bildirim alıcının kendisine önem verildiği hissini uyandıracığı için de iletişimin etkililiğini artırabilecektir (Fiske, 1996:40-41).

Yukarıda belirlendiği şekilde etkili bir iletişimin sağlanabilmesi durumunda iletişim amacına ulaşabilecektir. Diğer bir ifadeyle, alıcı ikna edilebilecek, alıcıdan geri bildirim sağlanmak suretiyle onun iletişim sürecine aktif olarak dahil edilmesi sağlanabilecek ve nihayet ortak değerler oluşabilecek ve iletişimin toplumsal harç olma fonksiyonu yaratılabilecektir. Bu durumda, örgütler gibi benzer veya aynı amaçlara sahip olması gereken birimlerde, iletişim, bir sistem anlayışı içerisinde yürütülmelidir.

## 2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE VERİMLİLİK

Örgüt belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarını birleştirdikleri yapılardır. Örgüt insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkalarıyla bir araya gelerek bir grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve koordinasyon sistemidir (Özkalp, 1986:92). Biçimsel örgüt olarak da adlandırılan bu toplumsal birimlerin gerçekleşmesi için örgütü oluşturan bireylerin ortak bir amacı, bu bireylerin işbirliği ve iletişim içinde olmaları gerekmektedir (Barnard, 1962:73).

Örgütün işleyebilmesi için, örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nasıl yapılacağına doğru olarak bilinmesi gerekir. Diğer bir ifadeyle, örgütte yapılan ve yapılacağına ilişkin bilginin dolaşması örgütün işlemesi için önemlidir. Bir örgütte görevler ne denli iyi düzenlenirse düzenlensin, görev tanımları ne denli açık olursa olsun, görevleri yürütecek iş görenler arasında iletişim olmadan eşgüdüm ve amaçlara yönelik etkileşim olmaz. Yöneticiler ancak, örgütte yeterli bir iletişim ağı kurabildiğinde ve bunu etkili bir şekilde çalıştırabildiğinde, örgütünde neler yapıldığını anlayabilir ve bu bilgilere dayanarak sağlam, geçerli kararlar verebilirler. Bu amaçla, örgüt içi iletişimde, genellikle, tek yönlü iletişim aracı olarak, örgütün satış başarıları, iş görenlerle ilgili çeşitli haberler, tüketicilerin örgütle ilgili düşünceleri gibi konularda iş görenlere bilgi vermeleri açısından önem taşıyan *Örgüt İçi Süreli Yayınlar* (Karakoç, 1990:184), *Duyuru panoları* (Peltekoğlu, 1998:266-267), *Dilek Kutuları* (Gürgen,1997:102), *Telefonla İletişim* kullanılmaktadır. Telefonla iletişim, örgütün en yetkili üst düzey yöneticisi tarafından doldurulan, örgüte ve yönetim anlayışına ilişkin açıklamaları içeren bir teyp bandının telefon sistemine bağlanması şeklinde çalışmaktadır. Aynı şekilde, iş gören de bu sistem aracılığıyla görüş, öneri ve yakınmalarını yöneticilere iletebilirler. Böylece, örgüt içinde yöneticilerden iş görene ve iş görenden yöneticilere doğru çift yönlü bir iletişim ağı yaratılabilir (Sayers, 1993:76). Ayrıca, bireysel olarak iletişim ihtiyacında etkili olabilecek bir yöntem de çalışana mektup yazmaktır. *Mektuplar*, bir olayın ya da yeniliğin duyurulması, belirli bir konuda mektup

yazılan kişinin görüş ve düşüncelerinin sorulması veya bir etkinliğe davet için kaleme alınması bakımından işgörenin çalışmasını olumlu etkileyebilmektedir (Jefkins, 1990:238). Bunların yanı sıra, *Anketler* de özellikle büyük örgütlerde üst düzey örgüt üyelerinin, astların çeşitli konularda duygu, düşünce ve tutumlarını öğrenmek için kullandıkları bir yazılı iletişim aracıdır (Karasar,1991:175). Ayrıca, *İşgörenlerle İlişki Büroları* özellikle büyük işletmelerde etkili iletişimde faydalı olabilir. Genellikle halkla ilişkiler ya da insan kaynakları birimlerine bağlı olarak görev yapan bu bürolar, işe yeni başlayan iş görenlerin örgüte uyumlarını kolaylaştırmak eski ve yeni iş görenler arasında iyi ilişkilerin kurulmasını sağlama amacına yönelik olarak çalışırlar (Gürgen 1997:104). *Sohbetler* ise işgörenlerin bilgi paylaşımı açısından önemli bir yer tutmaktadır (Peterson vd.,1966:294). Nihayet, *İşgörenlerin Ailelerine Yönelik İletişim ve Toplantılar* iletişimde kullanılabilir diğer araçlardır (Gürgen, 1997:105; Sabuncuoğlu,1984:128)

Örgüt içi iletişim, yöneticinin gönderdiği mesajın anlamını, iş görene anlatmasını, benimsetmesini, onu eyleme geçirmesini kapsar. Örgüt içi iletişim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılan işlem ve eylemlerden geribildirim yoluyla tepkileri ve yanıtları taşımak zorundadır. Böylece örgüt içi iletişim, hem yöneticinin iş göreni etkilemesini hem de işgörenin yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleşir (Jefkins, 1992: 155-159; Gürgen, 1997:33). Böylece, iletişim örgütteki tüm organları birbirine bağlayıcı veya harç olma işlevini de yerine getirebilecektir. Yöneticilerin çalışanlarını anlayabilmeleri, onları motive edebilmeleri ve çalışanların da yönetimin kendilerinden beklentilerini bilmeleri etkili bir iletişim sistemini gerektirir (Tatar, 1992:81). Bu anlamda etkili bir iletişim olmadan yönetim faaliyetlerinin ve dolayısıyla işletmelerin başarılı olmaları söz konusu olmaz (Akat, 1994:272; Özkalp, 1986: 168). Etkili bir iletişimin olmaması durumunda yönetici ve çalışanlar arasında çatışmalar oluşacaktır (Gümüş, 1995:119). Bütün bu yaklaşımlar içinde örgütsel düzen ile iletişim düzeni neredeyse eş anlamlı kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 1984:112).

Özellikle işletmelerin büyümesine paralel olarak iletişimin daha büyük önem taşımaya başladığı söylenebilir. Küçük işletmelerde her çalışan astlarıyla ve üstleriyle doğrudan iletişim kurabilir. Oysa günümüzde işletmelerin aşırı büyümesi sonucu iletişim ağları genişlemiş, işletme müdürü ile en alt basamakta yer alan iş görenler arasındaki fiziksel ve psikolojik mesafe artmıştır. Bu nedenle yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru giden bilgi akımı çeşitli sorunlar yaratmakta ve iletişim giderek karmaşık bir yapıya bürünmektedir (Özkalp, 1986:169). Nitekim, bu tür örgütlerde iletişim biçimsel olarak Dikey, Yatay ve Çapraz olarak gerçekleştirilebilmektedir (Koçel, 1986: 234).

Örgütlerde dikey iletişim kanallarına, yatay iletişim kanallarına oranla daha fazla önem verilmektedir. Çünkü dikey iletişim kanalları örgütsel operasyonlar için vazgeçilmez hayati öğeler arasındadırlar (Hall, 1972:275). Aşağıya doğru iletişim, üstlerden astlara doğru talimatların taşınmasında kullanılır (Egglend, 1991:24). İletişime konu olan insan sayısı arttıkça, bilgilerin kaybolması da muhtemelen o oranda artacaktır. Bu sorunların üstesinden gelmenin bir yolu da aşağıdan yukarıya doğru iletişim kurmaktır.

Yukarıya doğru iletişim, astların kendi üstlerine bilgi taşımak için kullandıkları rotadır (Egglend, 1991: 57-67). Bu boyutta yöneticinin dikkat etmesi gerekli nokta aşağıdan gelen iletilere sadece ilgi göstermesi değil, bu iletişim kanallarını sürekli açık tutması ve iletişim bariyerlerini giderici önlemleri almasıdır (Sabuncuoğlu, 1995:35). Diğer yandan, aynı düzeyde bulunan çalışanlar arasında uyumlu ve olumlu ilişkilerin kurulabilmesi yatay iletişim kanallarının işletilmesine bağlıdır. Yatay iletişim örgütteki eşgüdüm ve işbirliğinin oluşmasında önemli düzeyde rol oynamaktadır (Özkalp, 1986:175). Öte yandan, olağanüstü durumlarda ortaya çıkan ve yöneticinin diğer bölümlerin elemanlarıyla kurması gereken çapraz iletişim, zaman kazandırma açısından önemli olabilir (Özkalp, 1986:176).

Diğer taraftan, verimlilik, bilindiği üzere “üretim faaliyetinden elde edilen çıktının fiziki miktarının bu üretim sürecine dahil edilen girdilerin (üretim faktörlerinin) fiziki miktarına oranıdır. Bu nedenle verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların etkin kullanımınıdır. Yüksek verimlilik aynı miktar kaynakla daha çok üretmek ya da aynı girdi ile kalitesi sabit kalmak kaydıyla daha çok çıktı elde etmektir (Arkış, 1997 :1). Uzunçarşılı (2000:59-60)’ya göre verimlilik “üretim sürecinde boşluk olmadan, verilen bir takım girdiler ile en yüksek üretimin sağlanmasıdır, ya da bir çıktının en az maliyetle üretilmesidir”.

Bir ürün ya da hizmeti ortaya çıkarırken kullanılan kaynaklar; emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, zaman ve bilgidir (Arkış, 1997:1). Bu girdilerden, insan unsuru ve insan unsurunun geliştirilmesi, günümüzde üretim sürecinin en önemli kaynağıdır (Oshima, 1988: 106). Nitekim, verimlilik ile ilgili yapılan araştırmaların çoğu, işgörenin sahip olduğu potansiyel verimliliğin ortaya çıkarılması üzerinedir (Watson, 1995:109) ve işletmeler verimlilikteki etkililik için insan becerilerinin iyi kullanımı üzerinde durmaktadırlar (Sibbon, 1991:22). Geliştirilmesi gereken insan becerilerinin başında iletişim gelmektedir (D’Egidio, 1987:73). Bu anlamda, insan, verimliliğin hem etkili aracı, hem de amacı olmaktadır (Odabaşı, 1997: 79). Örneğin, eğer işletmede bir değişim gerekiyorsa ve bunun için de çalışanın farklı yeteneklerini kullanarak değişen atmosfer içerisinde verimliliğini devam ettirmesi isteniyorsa, bu konuya ilişkin verilen mesajların insanları harekete geçirici olması gerekmektedir (Karadeniz, 1994: 120). Bunun yanı sıra, değişen koşullarda personel verimliliğinin korunması veya artırılması için yönetimin, personelin şu anda ve ileride nelere ihtiyaç duyacağını belirlemesi için katılımcı

yönetim ve grup dinamiği yöntemlerinin yaşama geçirmesi gerekmektedir (Freeman, 1989:328). Diğer bir ifadeyle, bu durum dikey ve yatay iletişimin yoğun bir şekilde ve belli bir amaç ve düzen içinde oluşturulmasını gerekli kılmaktadır (Sabuncuoğlu, 1984:101-111).

İşgörenler arasında iletişimin iyileştirilmesi işletmeyi iyileştirebileceği gibi bütün çalışanlar için hayatı daha mutlu bir hale getirmektedir. Çünkü, işletmelerde gerçekleştirilen iyi iletişim ile çalışanlar daha az hata yapacaktır. Doğal olarak da, insanlar bu tür işletmelerin sadık müşterileri olacak ve çalışanlar daha verimli ve işyerinde gerçekten mutlu bir şekilde çalışacaklardır. (Hagemann, 1995: 50). Preffer (1995:20) ve Keenan (1996:6)'a göre işletmede verimlilik saptanan veya arzulanan ölçülerin altında ise, işgörenlerin morallerinin yeterli düzeyde olmadığı düşünülebilir. Sonuç olarak, iletişim çalışanların verimliliğini arttırmaya yönelik olarak kullanılan motivasyonun sağlanması, örgüt yapısının iyileştirilmesi, çalışanların geliştirilmesine önemli ölçüde katkıda bulunabileceği gibi, verimliliğin artırılmasına doğrudan etki eden bir düzenek olarak karşımıza çıkmaktadır (Efil, 1994:17).

### **3. HİZMET SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ**

Örgütsel iletişim ve verimlilik arasındaki ilişki, emek yoğun olan hizmet sektöründeki örgütler için daha farklı bir perspektiften ele alınmaktadır. Çünkü; hizmete ait özellikler bu sektörde verimlilik sürecinin karmaşık bir yapıda olmasına yol açmaktadır (Watson, 1995:97). Hizmette ait özellikler şunlardır:

- Hizmetin soyutluğu: Sunulan hizmetin objektif bir şekilde tanımlanması ve ölçülmesindeki zorlukları ifade etmektedir.
- Hizmetin eşzamanlılığı: Tüketici ve üreticinin karşılıklı etkileşim içerisinde olması yani üretim ve tüketimin aynı anda olması durumudur.
- Hizmetin bozulabilirliği: Sunulan hizmetin hemen tüketilme zorunluluğu nedeniyle depolanmasında ve saklanmasıdaki zorluklarını ifade etmektedir.
- Hizmetin homojen olmaması: Müşterinin her defasında farklı hizmetlerle karşılaşarak, beklentilerinin farklılaşması sunulan hizmeti etkileyebilir.

Görüldüğü üzere, hizmetin soyut olması ve bozulabilirliği, üretim ve tüketiminin aynı anda gerçekleşmesini zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla, verimlilik değişkenlerinden girdi ve çıktının aynı anda oluşması anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, imalat sektörlerinde insan, verimin artmasına yardımcı olurken, hizmet sektöründe bizzat tayin edici niteliktedir. Öyleyse, insan hizmet sektöründe verimliliğin kilit noktasıdır.



Hizmet sektöründe çalışanlar müşterilerle yüz yüze iletişim halindedirler. Dolayısıyla, genelde başka kaynakların da olmasına rağmen, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını yönetime taşıyan çalışanlardır. İşletme içerisinde mesajların yönetimden işgörenlere, işgörenlerden yönetime serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışını sağlayan iletişimdir. Bu sebeple yönetimin, çalışanların öneri ve düşüncelerine önem vermesi, onlarla ilgilenmesi ve onlara danışması gerekir. Bu şekilde akılcı bir yönetim şekli, çalışanın işletmeyi sahiplenmesini sağlayacak ve verim artacaktır (Hagemann, 1995: 50).

Teknolojilerden çok az yararlanılabilen ve ağırlıklı olarak işgücüne dayanan hizmet işletmelerinde verimlilik denilince işgücünün verimliliği anlaşılmaktadır (Lee-Ross, Ingold, 1994). Bu çerçevede, tipik bir hizmet sektörü olan turizm sektöründe yer alan otel işletmelerinde verimlilik kavramı daha çok işgücü verimliliği olarak bilinmektedir. Nitekim, emek-yoğun bir sektör olmasından dolayı, konaklama işletmelerinde birçok problemin zayıf iletişimden kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Bu tür işletmelerde sağlıklı bir iletişim yoksa, düşük verimlilik, zayıf servis ve maliyetlerin artması gibi problemler ortaya çıkabilir. Bu nedenle konaklama işletmeleri gibi işletmelerdeki yöneticiler ve işgörenler zamanlarının çoğunu iletişim kurmak için harcamak zorunda kalabilirler. Eğer işgörenden kaliteli bir servis yapması ve örgütün amaçlarına verimli bir şekilde ulaşması isteniyorsa, bilgi akışının serbestçe dolaşması sağlanabilir (Drummond, 1980:192). Böylece, işgören sağlıklı iletişim sayesinde bilgi sahibi olabilecek ve işler daha kolay yürüyebilecektir.

Bunun yanısıra, yine konaklama işletmesi gibi tipik bir emek yoğun hizmet işletmesinde bütünü ile başarılı olabilmek için de her bir bölümün kusursuz hizmet verebilmesi gerekmektedir. Bunun için bu işletmelerde çalışan herkese işbirliği ve yardım prensiplerinin aşılması, herkese bütünün vazgeçilmez bir parçası olduğunu anlatmak gereklidir, bu da devamlı iletişimle sağlanabilir (Uçaner, 1984:65).

Brownell (1990), konaklama işletmelerinde, işgörenin önemini ve yönetimin işgörenle etkili iletişim kurması gerekliliğini şöyle açıklamaktadır: Turizm sektöründe işgücünün uluslar arası nitelik kazanması ve müşteri talebindeki sürekli değişimler etkili iletişim becerilerine duyulan ihtiyacın daha da artmasına neden olabilmektedir. Ayrıca, yazar konaklama işletmelerindeki çalışmaların zamana karşı gerçekleştirildiğini bu nedenle işgörenler arasındaki açık ve zamanında iletişimin daha da önem kazandığını vurgulamaktadır.

Ülkemizde yapılan çalışmalarda ise verimlilik ve iletişim konularındaki araştırmaların daha çok üretim işletmeleri çalışanları üzerinde uygulandığı görülmüştür. Örneğin Gürgen (1997), Erciyes Biracılık A.Ş. de uygulanan bir araştırma ile tüm çalışanların örgüt içi iletişimi nasıl değerlendirdiklerini araştırmaktadır. Bu araştırmada elde edilen sonuçların bir kısmı şöyle gibi özetlenebilir: Çalışanların başarılı olmaları, insiyatif kullanabilme ve yaratıcı güçlerini geliştirebilmeleri, bireysel amaçları ile kurum amaçlarını olabildiğince birleştirebilmeleri ve böylece verimlilik ve etkinlik düzeylerini yükseltebilmeleri yöneticileri tarafından güdülenmelerine bağlı olabilmektedir. Bu ise, yöneticilerin çalışanlarını yakından tanımalarını, onların ihtiyaçlarını öğrenme konusunda çaba göstermelerini gerektirebilmektedir. Yöneticilerin tüm bu çabaları gereğince yerine getirebilmeleri ise her şeyden önce yeterli düzeyde iletişim kurma bilgi ve becerisine sahip olmalarına bağlanabilmektedir.

#### **4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI**

Araştırmanın önemi açısından ilk vurgulanması gereken nokta şudur: Yukarıda da belirtildiği üzere örgüt içi iletişim ve verimlilik alanındaki çalışmalar daha ziyade imalat sektörü üzerine gerçekleştirilmiş olup özellikle, ülkemizdeki hizmet sektöründe bu türden bir çalışmanın eksikliği söz konusudur.

Bu anlamda, böyle bir çalışma, hizmet işletmelerindeki örgüt içi iletişim düzeyinin verimliliği etkileyip etkilemediği konusunda işgörenlerin görüşlerine yer vermesi açısından önemli olacaktır.

Çalışmanın amacı, örgütsel iletişim ile çalışan verimliliği arasındaki ilişki hakkında çalışanların görüşlerini tespit edebilmektir. Dolayısıyla, araştırmanın temel problemleri şunlardır:

- Çalışanlara göre örgütsel iletişimin bileşenleri nelerdir? Bu bileşenlerin önem sırası nedir?
- Çalışanlar, bu bileşenlerin verimlilik üzerinde etkili olduklarını düşünüyorlar mı? Çalışanlar hangi bileşenin daha fazla etkili olduğunu düşünüyorlar?

#### **5. SORU KAĞIDININ HAZIRLANMASI VE ÖLÇÜM**

Araştırma ilk elden birincil bilgi toplamayı gerektirdiğinden, veri toplamada anket yöntemi tercih edilmiş ve soru kağıdı hazırlanmıştır.

Soru kağıdı üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi ve çalışma süresi gibi bilgileri elde etmeyi amaçlayan sorular yer almıştır. İkinci bölümde ise, kurumun örgütsel iletişim yapısını ve durumunu ölçmeye çalışan 17 soru yer almaktadır (Bkz Ek). Bu sorular, örgütteki Dikey, Yatay ve Çapraz iletişimi içerecek şekilde

örgüt içi iletişimi ölçen farklı araştırmalardan (Gürgen, 1997; Ayanoğlu, 2000; Karatut, 2001) derlenmiş ve 'Her Zaman, Çoğu Zaman, Bazen, Çok Nadir, Hiçbir Zaman' şeklindeki cevap alternatifleriyle sorulmuştur. Son bölümde ise, çalışanların örgütsel iletişimle verimlilik arasındaki ilişkiye yönelik düşünceleri tek soru ile sorulmuştur. Bu soruya, 'Çok Fazla, Fazla, Orta, Az ve Çok Az' ifadelerinden birisinin verilmesi istenmiştir.

Soru kağıdı hazırlandıktan sonra, yüzey (face) geçerliliğinin sağlanabilmesi için konuyla ilgili beş ayrı uzmandan görüş ve onay alınmış, sözü edilen uzmanların görüşleri doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Ardından, hazırlanan anket 30 kişi üzerinde ön teste tabi tutulmuştur. Sorular bir bütün olarak kendi aralarında tutarlı, anlaşılır olması gibi açılardan kontrol edilmiş, düzeltilmiş ve son hali verilmiştir. Araştırma tanımlayıcı niteliktedir.

## **6. ARAŞTIRMANIN ANA KİTLESİ, ÖRNEKLEMİ VE UYGULANMASI**

Araştırmanın ana kitlesi olarak oteller seçilmiştir. Oteller verimlilik hesaplamalarında işgücünün verimliliğini öncelikli olarak gözönünde tutan (Lee-Ross, Ingold, 1994) tipik emek yoğun işletmeler olarak kabul edilebilir.

Araştırmanın ana kitlesini Ankara bulunan beş yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Çalışmada beş yıldızlı oteller içinden beş otel örneklem olarak seçilmiştir. Soru kağıtları kolayda örneklem yoluyla seçilen 18 yaşından büyük otel çalışanlarına dağıtılarak ertesi gün toplanmak suretiyle uygulanmıştır. Toplam 151 kullanılabilir anket elde edilmiştir. Toplanan veri bilgisayar ortamına aktarılmış ve istatistiksel analizler bilgisayar yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

## **7. ÇALIŞMANIN KISITLARI**

Araştırma sırasında, o esnada otelde çalışanlara ulaşılmıştır. Dolayısıyla, otel işletmelerinde vardiya sistemiyle çalışıldığı için o vardiyada çalışmayanlara ve o gün izinli olanlara ulaşılamamıştır. Bu durum örneklem hacminin geniş olmasında önemli bir kısıtı teşkil etmiştir. Ayrıca, araştırma esnasında iş yoğunluğu sebebiyle aynı vardiyada bile olsa ulaşılamayan çalışanlar olmuştur. Çalışmanın diğer bir kısıtı, araştırma bulguları verimlilik açısından mevcut durumun ne olduğunu değil, durumun otel çalışanları tarafından nasıl algılandığını içermektedir.

## **8. BULGULAR**

Araştırmanın bulguları üç başlık altında gruplandırılmıştır: İlk başlıkta katılımcıların kişisel özelliklerine, ikinci başlıkta örgütsel iletişimin bileşenlerine, üçüncü başlıkta da örgütsel iletişimin çalışanların verimliliği üzerindeki etkisine ait bulgulara yer verilmiştir.

### 8.1.Katılımcıların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin dağılım Tablo 1’de sunulmaktadır. Katılımcıların, Tablo 1’deki cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında dengeli bir durumun olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılanların % 95,4’ünün cinsiyetle ilgili soruya yanıt verdikleri görülmektedir. Yanıtlayanların % 61,8’i erkek, % 38,2’si de kadındır. Yaş dağılımlarına bakıldığında; % 96,7’sinin yaşla ilgili soruya yanıt verdikleri ve yoğunlaşmanın 26-32 (%50) aralığında, % 26’sının 19-25, % 16,4’ünün 35-39, %7,5’inin de 40 ve üzeri yaş diliminde oldukları görülmektedir. Bu dağılıma göre çalışmaya katılanların genç bir nüfustan oluştuğu söylenebilir. Deneklerin eğitim durumuna göre dağılımlarında ise, yoğunlaşmanın "Üniversite" düzeyinde olduğu göze çarpmaktadır. Eğitim durumuyla ilgili soruya deneklerin % 92,1’i yanıt vermiştir. Tablo 1’de de görüldüğü gibi çalışmaya katılanların % 46 gibi önemli bir bölümü üniversite düzeyinde eğitime sahipken; % 33,8’i Lise; % 20,1’i de İlköğretim düzeyinde eğitime sahiptirler. Dolayısıyla, deneklerin oldukça yüksek bir eğitim düzeyine sahip oldukları söylenebilir.

Çalışma süresi ile ilgili soruya katılımcıların % 96’sı yanıt vermiştir. Tablo 1’de de görüldüğü gibi katılımcıların % 37,2’si 5-9; % 32,4’ü 4 ve aşağısı; % 21,4’ü 10-14; % 9’u da 15 ve üzeri çalışma süreleri bulunduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Ait Bilgilerin Dağılımı

	Frekans	%		Frekans	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Eğitim</b>		
Erkek	89	58,9	İlkokul	28	18,5
Bayan	55	36,4	Lise	47	31,1
Toplam	144	95,4	Üniversite	64	42,4
Cevapsız	7	4,6	Toplam	139	92,1
G Toplam	151	100	Cevapsız	12	7,9
<b>Yaş</b>			G Toplam	151	100
19-25	38	25,2	<b>Toplam</b>		
26-32	73	48,3	<b>Süresi</b>		
35-39	24	15,9	4 veAşağısı	47	31,1
40+	11	7,3	5 – 9	54	35,8
Toplam	146	96,7	10 – 14	31	20,5
Cevapsız	5	3,3	15 veÜzeri	13	8,6
G Toplam	151	100	Toplam	145	96
			Cevapsız	6	4
			G Toplam	151	100

## 8.2. Örgütsel İletişimin Bileşenlerine Ait Bulgular

Hatırlanacağı üzere, temel problemlerden biri ‘Çalışanlara göre örgütsel iletişimin bileşenleri nelerdir? Bu bileşenlerin önem sırası nedir?’ şeklindeydi. Bu soruyu cevaplayabilmek için örgüt içi iletişim etkililiğini ölçen toplam 17 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. Analizde Varimax Rotasyon seçilmiştir. Böylece, varyasyonun bütün faktörlerde maksimize olması sağlanmıştır. Öz değer (eigenvalue) 1'den büyük ve minimum yükleme değeri 0,25 alındığında örgütsel iletişim etkililiğindeki toplam varyansın % 71,42'sini açıklayan üç faktör elde edilmiştir. Analizde sekiz soru (çıkması gereken faktörün altında çıkmayan sorular) analiz dışı tutulmuştur. Sonuçta, faktör yük değerleri z skor olarak kaydedilmiş, ancak z skorda negatif değerler de çıktığından ve bunlar sağlıklı yorum yapılmasını engellediğinden dolayı ilişkileri (farklılıkları) daha net olarak ortaya koyabilmek amacıyla değerler t skora dönüştürülmüştür. Tablo 2, Faktör Analizi sonuçlarını ayrıntılı olarak göstermektedir.

**Tablo 2.** Örgütsel İletişim Bileşenlerinin Faktör Yüklemeleri (N=151)

	Faktörler				
	a.o.	s.s.	1	2	3
<b>Üstlerle İletişim</b>					
Üstlere iletilen dilek, istek, şikayet ve tavsiyelerin dikkate alınması	3.46	1.23	.872		
Üstlerin sorunlarla ilgilenmesi	3.39	1.27	.851		
Başarıda takdir edilme	3.31	1.08	.796		
Üstlerden geribildirim alma	3.40	1.001	.734		
<b>Tepe Yönetimin İletişim Stratejileri</b>					
Çalışanlar için sosyal faaliyetler düzenlenmesi	3.15	1.03		.852	
Bölümler arası rekabetin şirket geneline yansımaları	3.38	0.90		.812	
İletişimi geliştirmeye yönelik profesyonel destek alımı	3.34	1.05		.673	
<b>Yatay İletişim</b>					
Çalışanların iş dışı aynı sosyal ortamı paylaşması	3.22	1.10			.872
Bölüm çalışanlarının fikir paylaşımı	3.58	0.95			.693
Eigenvalue			4.02	1.4	1.001
Variance explained (%)			32.88	24.02	14.51
Cronbach's alpha			.876	.750	.546
KMO sampling adequacy	.739				
Barlett's test of sphericity	X <sup>2</sup> = 624 sd=36 p<.01				

a.o., aritmetik orta; s.s., standart sapma

Tablo 2'deki toplam üç faktör toplam varyansın toplam %71.41'ini açıklamaktadır. Buna göre, örgütsel iletişim etkililiğini belirleyen ilk faktör "Üstlerle İletişim" faktörüdür. Elde edilen bu ilk faktörün oldukça yüksek ortalamalara ve yükleme değerlerine sahip olduğu

görülmektedir. Aynı zamanda, bu birinci faktörün güvenilirlik değeri de oldukça tatmin edici bir düzeydedir (Cronbach's alpha= .87) ve toplam varyansın % 32.8'ini açıklamaktadır. Öyleyse, örgütsel iletişimin etkililiğinde en ağırlıklı faktörün üstlerle iletişim olduğu belirtilebilir.

Örgütsel iletişim etkililiğini belirleyen ikinci faktör "Tepe Yönetimin İletişim Stratejileri" olarak adlandırılabilir. Bu sonuca göre, çalışanlar, üstlerle iletişimin yanı sıra, sosyal faaliyetler düzenlenmesini, bölümler arası rekabetin şirket geneline yansımalarını, iletişimi geliştirmeye yönelik profesyonel destek sağlanmasını etkili iletişim açısından gerekli olduğunu düşünmektedirler. Bu ikinci faktörün de güvenilirlik değeri ve yükleme değerleri oldukça yüksektir (Cronbach's alpha=.75) ve toplam varyansın % 24'ünü açıklamaktadır.

Örgütsel iletişim etkililiğini belirleyen üçüncü faktör ise, "Yatay İletişim" faktörüdür. Eşit pozisyondaki çalışanların birbirleriyle kurdukları iletişimin örgütsel iletişim etkililiğinde önemli bir yere sahip olduğu analiz sonucunda ortaya çıkmıştır. Üçüncü faktör de yüksek yükleme değerlerine ve ortalamalara sahiptir (Cronbach's alpha= .54) ve toplam varyansın % 14.5'ini açıklamaktadır.

Sonuç olarak, çalışanlara göre örgütsel iletişimin bileşenleri önem sıraları itibarıyla Üstlerle iletişim, Tepe Yönetimin İletişim Stratejileri ve Yatay İletişim şeklindedir. Diğer bir ifadeyle, otel çalışanları iletişim denince öncelikli olarak üstlerle iletişimi anlamaktadırlar.

Öte yandan, elde edilen bu iletişim bileşenlerine yönelik önem düzeylerinin çalışanların bazı kişisel özelliklerine göre değişip değişmediği de çalışmamız açısından önemli bir yan sonuç olarak nitelendirilebilir. Bu amaçla uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Her eğitim düzeyindeki ve her yaştaki kadın ve erkek çalışanlar, Örgütsel iletişim bileşenlerinin tamamına aynı düzeyde önem vermektedirler (*Eğitim düzeyi*; Faktör 1: df=138, f=.827, p=.440; Faktör 2: df=138, f=.928, p=.398; Faktör 3: df=138, f=.928, p=.398 – *Yaş*; Faktör 1: df=145, f=.180, p=.910; Faktör 2: df=145, f=1.020, p=.386; Faktör 3: df=145, f=1.020, p=.386 – *Cinsiyet*; Faktör 1: df=143, f=.011, p=.916; Faktör 2: df=143, f=.321, p=.572; Faktör 3: df=143, f=.321, p=.572).

2. Katılımcıların sektördeki çalışma süreleri 2. bileşen olan 'üstlerle iletişim' e verilen önemi etkilemediği (df=144, f=.604, p=.614), ancak, 2. Faktör olan 'tepe yönetimin iletişim stratejileri' ne verilen önemi anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür (df=144, f=4.405, p=.005). Gruplar arası farklılıkları tespit edebilmek amacıyla uygulanan Tamhane testi sonuçlarına göre, daha az çalışma süresine sahip olanların 'tepe yönetimin iletişim stratejileri' ne daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir. Benzer sonuç, yatay iletişim için de söz konusudur (df=144, f=4.405,

p=.005). Yine Gruplar arası farklılıkları tespit edebilmek amacıyla uygulanan Tamhane testi sonuçlarına göre, sektördeki çalışma süresi az olanların fazla olanlara göre yatay iletişime daha çok önem verdikleri görülmüştür.

### 8.3. Örgütsel İletişimin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Araştırmanın ‘Çalışanlar, örgütsel iletişim bileşenlerinin Verimlilik üzerinde etkili olduğunu düşünüyorlar mı? Hangi bileşenin daha fazla etkili olduğunu düşünüyorlar?’ şeklindeki temel problemini cevaplamak üzere doğrusal çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3’te sunulmaktadır.

**Tablo 3.** Örgütsel İletişim Bileşenleri ve Verimlilik İlişkisi

	$\beta^*$	t	P
	N= 151 R <sup>2</sup> = 0.185		
Üstlerle İletişim	.396	5.336	.000
Tepe Yönetimin İletişim Stratejileri	.169	2.280	.024

Bağımlı değişken: Örgütsel İletişim ve Çalışan Verimliliği

Uygulanan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; 1. ve 2. Bileşenden oluşan bağımsız değişkenler seti bağımlı değişkendeki varyansın % 18,5’ini açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0.185, p<.01) ve üstlerle iletişim, ( $\beta$ =.396, p<.05) ve tepe yönetimin iletişim stratejileri ( $\beta$  = .16, p<.05) modele anlamlı katkıda bulunmaktadır. Ancak, değişkenlerin katsayıları incelendiğinde bu katkının üstlerle iletişim bileşeni için daha yüksek olduğu görülmektedir.

Ulaşılan bu sonuca göre çalışanlar, üstlerle iletişimin ve tepe yönetiminin kullandığı iletişim stratejilerinin kendilerinin verimlilik düzeyini etkilediğini; ancak, yatay iletişimin etkilemediğini düşünmektedirler. Bunun yanısıra, verimliliği etkileyen en önemli bileşenin üstlerle İletişim olduğuna inanmaktadırlar. Nitekim bu bileşen yukarıdaki faktör analiziyle de en önemli bileşen olarak bulunmuştur. O halde, çalışanlar, bu bileşen altında yer alan, üstlere iletilen dilek, istek, şikayet ve tavsiyelerin dikkate alınması, üstlerin sorunlarla ilgilenmesi, başarıda takdir edilme, üstlerden geribildirim alma konularında yönetimin sergileyeceği tutum sayesinde, örgüt içerisindeki verimliliklerinin artabileceğini düşünmektedirler.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi belirlenebilir:

Öncelikle, beş yıldızlı otel çalışanları etkili örgütsel iletişimi üç bileşen halinde değerlendirmektedirler. Bunlar: üstlerle iletişim, üstlerin iletişim stratejileri ve yatay iletişimidir.

Bunlardan, örgütsel iletişim etkililiğini belirleyen en ağırlıklı bileşenin ‘Üstlerle İletişim’ olduğu bulunmuştur. Bu faktör altında üstlere iletilen dilek, istek, şikayet ve tavsiyelerin dikkate alınması, üstlerin sorunlarla ilgilenmesi, başarıda takdir edilme, üstlerden geribildirim alma hususlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Üstelik bu durum, çalışanların tümü için geçerli olup, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve işletmede çalışma süresine göre hiç bir farklılık arzetmemektedir. Bu sonuç, örgütsel operasyonlar için hayati öğeler arasında (Hall, 1972:275) yer alan dikey iletişimin otel işletmeleri için de geçerli olduğunu göstermektedir. Öyleyse, 5 yıldızlı otellerde etkili bir örgütsel iletişim ortamı sağlanabilmesi için çalışanların üstlerle etkili bir iletişim içerisinde olmaları gerekir.

Otel işletmelerindeki etkili bir örgütsel iletişimi sağlayan ve ikinci dercede önem taşıyan faktör "Tepe Yönetimin İletişim Stratejileri" dir. Bu faktör altında çalışanlar için sosyal faaliyetler düzenlenmesi, bölümler arası rekabetin şirket geneline yansımaları, iletişimi geliştirmeye yönelik profesyonel destek alımı konularının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu sonuç, sektörde daha az çalışmış olanlar için çok daha fazla önemlidir ve bu da daha az çalışma süresine sahip olanlar daha kıdemli olanlara göre işlerinde daha heyecanlı ve beklentilerinin yüksek olmasıyla açıklanabilir.

Örgütsel iletişim etkililiğini belirleyen üçüncü faktör ise "Yatay İletişim" faktörüdür. Bu faktör altında ise, otel işletmelerindeki çalışanların iş dışı aynı sosyal ortamı paylaşması, bölüm çalışanlarının fikir paylaşımı unsurlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla, aynı pozisyondaki çalışanların birbirleriyle kurdukları iletişim, örgütsel iletişim etkililiğinde önemli bir yere sahiptir. Söz konusu bu önem düzeyi, üstlerin uyguladığı iletişim stratejilerine benzer şekilde, yine sektördeki çalışma süresi az olan işgörenler tarafından daha önemli olarak algılanmaktadır. Bu sonuç doğal olarak, yeni başlayanların çalışma arkadaşlarını tanıma isteklerinden kaynaklanıyor olabilir.

Çalışanların yukarıda belirlenen örgütsel iletişim bileşenlerinin verimlilik üzerindeki etkilerine yönelik düşüncelerine gelince: Elde edilen bulgulara göre, çalışanlar üstlerle İletişimin ve tepe yönetimin iletişim stratejilerinin kendi verimlilikleri üzerinde etkili olduğunu ancak, üstlerle iletişimin daha fazla etkili olduğunu düşünmektedirler. Öte yandan yatay iletişimin verimlilikle ilişkili olmadığına inanmaktadırlar.

Elde edilen sonuçlara göre, otel çalışanlarının verimli çalışabilmeleri için örgüt içi iletişimin sağlıklı olması gerektiğini düşündükleri görülmektedir. Böylece araştırmanın sonuçları çerçevesinde, otel içerisinde uygulanacak biçimsel iletişim sisteminin biçimsel olmayan bir iletişim sistemine göre çok daha faydalı olabileceği söylenebilir. Otel personelinin, iletilmiş olduğu dilek, istek ve şikayetlerin dikkate alınması, bölüm müdürlerinin sorunlarıyla



ilgilenmesi, başarılı olduklarında yöneticilerinden olumlu geribildirim almaları, kendilerini iyi ve önemli hissetmelerini sağlayarak, verimli çalışmalarını teşvik edebilecektir. Çalışanlar her türlü değişiklikten ve yenilikten anında haberdar edilerek, bu değişiklik karşısında daha sağlıklı çalışmaları sağlanabilir.

Yöneticilerin çalışanları için uygulayacağı, sosyal faaliyetler düzenlemek ya da etkili örgüt içi iletişim için eğitim desteği almak, gibi stratejileri daha koordineli ve değişik şekillerde sunmaları sağlanabilir. Bunun yanı sıra, otel yöneticileri telefonla iletişim, sohbet, çalışanların ailelerine yönelik toplantılar gibi iletişim araçlarını kullanmaları önerilebilir. Hatta tüm bu işleri yerine getirebilmek için otellerde ayrı bir birim kurulabilir.

## KAYNAKLAR

- AKAT, İlter, Gönül BUDAK ve Gülay BUDAK. (1994). İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- ARKIŞ, Nurdoğan. (1997). Verimlilik ve Verimli Davranış Biçimi, Ankara: MPM Yayınları, s.1-2.
- AŞKIN, İnal Cem. (1989). *İletişimin Kavramsal Anlamı Üzerine Düşünceler*, Kurgu Dergisi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:354-144, s.1-8.
- AYANOĞLU, Fatma. (2000). Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliği Üzerine Etkisi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- BARNARD, Chester I. (1962). The Functions of the Executive, Harvard University Press.
- BECEREN, Eray. (2000). *İletişim Kurmanın Esasları*, Human Resources Dergisi, Sayı 1, Ocak-Şubat, s.68- 69.
- BERLO, D.K. (1960). The Process of Communication, New York: Holt, Rinehart and Winston Inc.
- BROWNELL, Judi. (1990). *The Symbolic/ Culture Approach: Managing Transition in the Service Industry*, International Journal of Hospitality Management, Vol:9, No:3, Great Britain: Pergomon Press, s. 191-205.
- CAN, Halil. (1992). Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Adım Yayınları.
- D'EGIDIO, Franco. (1987). Kalite: İnsan Faktörü, TMI Knowhow, Verimlilik, İlişkiler ve Kalite Üzerine Yazılar 2.
- DRUMMOND, Karen Eich. (1980). Human Resources Management for Hospitality Industry, New York: International Company Limited.
- EFİL, İsmail. (1994). Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler, Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- EGGLAND, Williams. (1991). Örgütlerde İletişim, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- EREN, Erol. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 6. Baskı.
- FISKE, John. (1996). İletişim Çalışmalarına Giriş, Çev: Süleyman İrvan, Ankara: Arkadaş Yayınları.
- FREEMAN, E.R. and J.A.F. STONER. (1989). Management, Englewood Cliffs: Prentice- Hall

International.

- GÜMÜŞ, Mustafa. (1995). Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, İstanbul: Alfa Basım Dağıtım.
- GÜRGEN, Haluk. (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul: Der Yayınları.
- HAGEMANN, Gisela. (1995). Motivasyon El Kitabı, Çev: Göktuğ Aksan, İstanbul: Rota Yapım Tanıtım.
- HALL, Richard H. (1972). Organizations, New Jersey: Prentice- Hall Inc.
- HICKS, H.G. and C.R. GULLET. (1981). Organizasyonlar: Teori ve Davranış, Çev: Besim Baykal, İstanbul: İ.T.İ.A. İşl. Bil. Enst. Yay.
- JEFKINS, Frank. (1990). Public Relations, London: The M and E Handbook Series.
- JEFKINS, Frank. (1992). Public relations, London: Pitman Publishing, 4. Edition.
- KARADENİZ, Kemal. (1994). 'Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu', İstanbul: Kalder Yayınları, s.120.
- KARAKOÇ, Nihat. (1990). 'Örgütteki İletişim Zayıflığının Belirtileri', Kurgu Dergisi, Sayı 8, s.184-186.
- KARASAR, Niyazi. (1991). Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler, 4. Baskı, Ankara.
- KARATUT, Gökay. (2001). Liderlik Faktörlerinden İletişimin Verimlilik Üzerine Etkisi, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- KEENAN, K. (1996). Yöneticinin Klavuzu Motivasyon, Çev: E. Koparan, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- KOÇEL, Tamer. (1986). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yayın Merkezi 205.
- KOONTZ, H., C., O'DONNELL and H., WELHRICH (1984). Management, New York: McGraw- Hill Book Com.
- LEE-ROSS, D., INGOLD, A. (1994). 'Increasing productivity in small hotels: are academic proposals realistic?' International Journal of Hospitality Management, Vol.1, No.3, pp (201-207).
- ODABAŞI, Mesut. (1997). Verimlilik Diye Diye, Ankara: MPM Yayınları, No: 596.
- OSHIMA, Harry T. (1988). 'Human Resources in East Asia's Secular Growth', Economic Development and Cultural Change, Vol: 36-3, Supplement, s. 103-106. University of Chicago Press.
- OSKAY, Ünsal. (1992). İletişimin ABC'si, Birinci Basım, İstanbul: Simavi Yayınları.
- ÖZKALP, Enver. (1986). Örgütlerde Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- PELTEKOĞLU, BALTA Filiz. (1998). Halkla İlişkiler Nedir?, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- PETERSEN, E., E. G. PLOWMAN and J. M. TRICKETT (1966). Business Organization and Management, Fifth Edition, Homewood: Richard D. Irwin Inc.
- PREFFER, Jeffrey. (1995). Rekabette Üstünlüğün Sırrı İnsan, M. McCarthy, Managers Face Dilemma with Temps, The Wall Street Journal, 5 Nisan 1998, İstanbul: Sabah Yayınları, s. 20.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. (1984). Çalışma Psikolojisi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ. (1995). Örgütsel Psikoloji, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SAYERS, Fran, Christene BINGAMAN, Ralph GRAHAM and Mardy WHERELER (1993). Yöneticilikte İletişim, Çev: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları.
- SIBBON, E.B. (1991). İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması, Çev: Sinan Artan, İnci Artan, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- TATAR, Tevfik ve Mithat ÜNER. (1992). İşletme İlkeleri, Ankara: Gazi Büro Yayınları.

- UÇANER, Efe. (1984). Otel Yöneticisinin Görev ve Nitelikleri, Otel Yönetimi Konuşma Metinleri, Ankara: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları: 56.
- UZUNÇARŞILI, Ülkü, Meral TOPRAK ve Oğuz ERSUN. (2000). Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- WATSON, Sandra. (1995). '*Productivity Through People: The Role of Human Resources Management*', Productivity Management in Hospitality and Tourism, Cassell, s. 109-114.
- ZILLIOĞLU, Merih. (1993). İletişim Nedir?, İstanbul: Cem Yayınları.