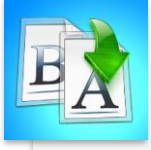


ÇALIŞMA YAŞAMINDA SÖZLÜ İLETİŞİM



İÇİNDEKİLER

- Çalışma Kavramı
- Çalışma Yaşamında İnsan İlişkileri
- Çalışma Yaşamında Sözlü İletişim
- Çalışma Yaşamında Karşılaşılan İletişim Engelleri
- Çalışma Yaşamında Sözlü İletişimin Etkinliği
- Sözlü İletişimin Çalışma Yaşamına Etkisi



HEDEFLER

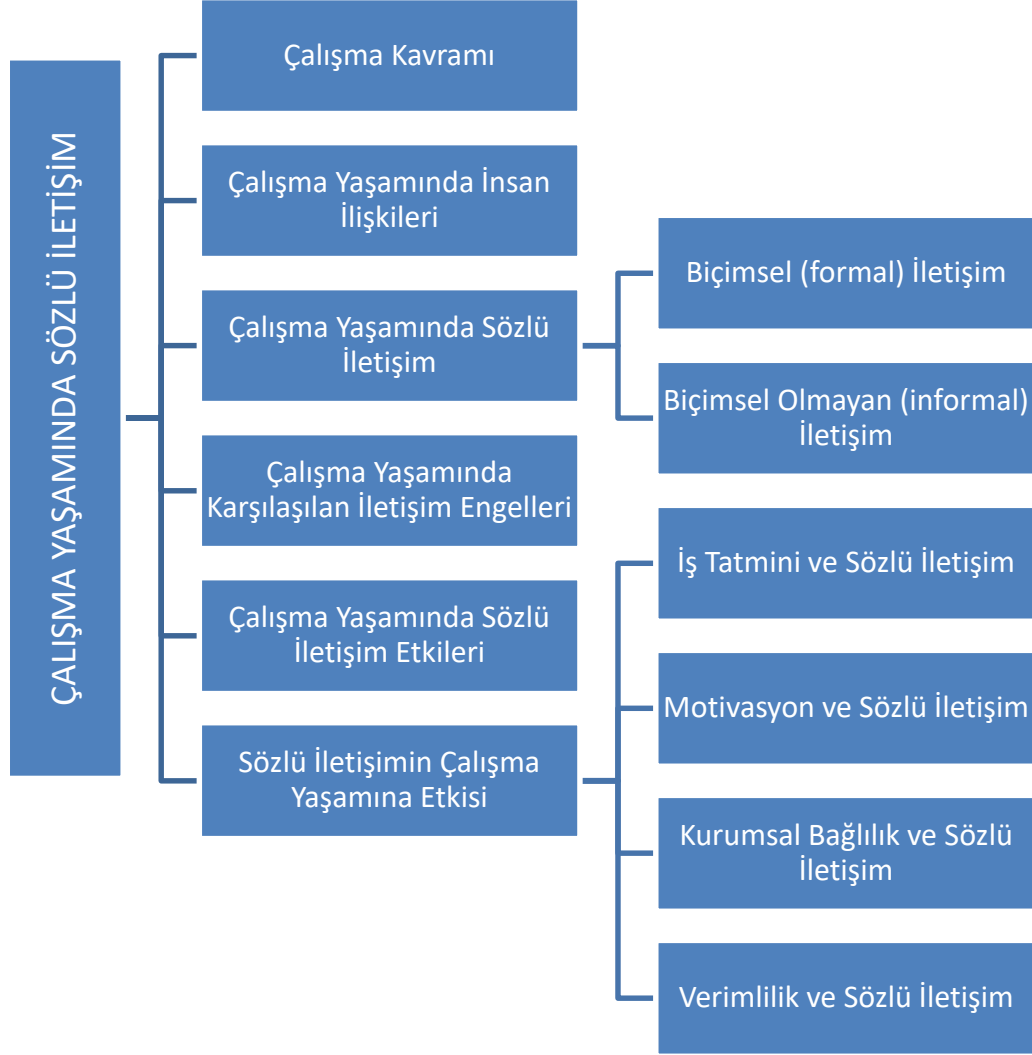
- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
 - Çalışma kavramı ve kurumsal yapıları yakından tanıyabilecek,
 - Çalışma yaşamında insan ilişkilerinin önemi hakkında bilgi sahibi olabilecek,
 - Sözlü iletişimin çalışma yaşamındaki önemi ve biçimlerini kavrayabilecek,
 - Çalışma yaşamında karşılaşılan iletişim engellerinin neler olduğunu öğrenebilecek,
 - Çalışma yaşamında sözlü iletişim sayesinde iletişim engellerinin azalacağı hakkında bilgi sahibi olabilecek,
 - Motivasyon, bağlılık ve verimlilik gibi kavramların çalışma yaşamında sözlü iletişim açısından önemini kavrayabileceksiniz.



Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

SÖZLÜ İLETİŞİM VE HİTABET Doç. Dr. Zekiye TAMER GENCER

ÜNİTE 5



GİRİŞ

İletişime duyulan temel ihtiyaç bireyin tüm yaşam alanlarında etkileşim, paylaşım, bilgiye erişim gibi birçok konuda kendini göstermektedir. Mübadele sürecinde etkin olmak isteyen bireyin, dâhil olduğu çalışma yaşamı da bu alanlardan biridir. Sosyal hayatta başarılı olmanın şartlarından birinin iletişim ihtiyacının karşılanması olduğu gibi, özel hayat ve iş hayatında da durum böyledir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en temel ihtiyaç olarak betimlenen yeme, içme, barınma gibi ihtiyaçların karşılanması "para" veya para yerine geçecek değerli kıymetlere sahip olunmakla mümkündür. Bunları elde etmenin, kazanmanın tek yolu ise fiziksel veya zihinsel aktiviteler gerçekleştirmektir. Tarih boyunca toprağı ekerek buğday kazanan insan, bir başkası ile değiştirmek suretiyle arpa kazanmıştır. Daha sonra Sanayi Devrimi ve makineleşmenin ardından teknolojik gelişmelerle birlikte, süreç kıymet değer ifadesi olan para ile yönetilmeye başlanmıştır.

Kitle üretimine geçişle yaşanan fabrikaların gelişmesi, ofis veya büro ortamlarının doğması, insanların bir arada para kazanmasını sağlamıştır. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişle birlikte kalabalık gruplar şeklinde üretim yapılan ortamlarda çalışmaya başlayan insan için iletişim ve etkileşim süreçlerini yönetmek zaruri hâle gelmiştir. Sosyal hayatın en önemli destekleyicilerinden biri olan iş yaşamında yaşanan olumlu ve olumsuz tüm deneyimler, birey hayatını yakından etkilemektedir. Bu bağlamda iş yaşamındaki huzur, güvenilir ortam ve diğer iş arkadaşlarıyla kurulan doğru iletişim biçimleri iş tatminini sağlamaktadır.

İş tatmini ve iş doyumunu kavramlarıyla ifade edilen mutlu çalışma zamanlarının temelinde yatan iletişim türü sözlü iletişimdir. Çünkü iletişimin diğer türlerinden olan yazılı iletişim, iş hayatında çoğunlukla resmî ve bürokratik işler için kullanılırken, sözlü iletişimin kullanımı daha çok gündelik işlere uygundur. Sözlü iletişim, insanlar arasındaki ilişkiyi düzenlediğinden ve etkili iletişim sürecinin temelinde yer aldığından çalışma yaşamında da önemli bir yere sahiptir.

ÇALIŞMA KAVRAMI

İnsanların temel ihtiyaçları arasında bulunan ve hayatlarının devamlılığını sağlayan çalışma, bir eylemde bulunma, bunların sonucunda "gelir" elde etme ancak çalışmak ile mümkündür. Çalışma kavramına yönelik birçok tanım bulunmaktadır. Çalışma kavramının kökenine bakıldığında eski Yunanlılar ve Romalılar çalışma kavramını "acı", "yorgunluk" ve "zahmet" anlamlarında kullanmışlardır (Lordoğlu ve ark., 1999). Bir dizi hiyerarşik eylemde bulunarak üretilen iş süreçlerinde ve çalışma yaşamında katlanılan zahmeti ifade eden bu tanım dışında sosyal bilimlerde ise çalışma kavramı, genel olarak özel bir amaç için etkinliklerin gerçekleştirilmesi zihinsel ve/veya fiziksel güç harcama anlamına gelmektedir (Önver, 2017). Bir güç harcıyarak karşılığında yaşamsal süreçlerin devamlılığı için maddi anlamda para ve sosyal anlamda güvence elde edilen çalışma kavramı, insanoğlu var olduğu sürece olmaya devam edecektir. Bu süreç devam ederken de bir arada iş yapan bireylerin dâhil olduğu çalışma kavramının



Çalışma yaşamına dâhil olmak, bireyin hayatını asgari düzeyde idame ettirebilmesi için olmazsa olmaz şartlardan biridir.

manası ve önemine bakıldığında, tarihsel süreçte ekonomik ilerlemeyle birlikte gelişen ve her toplumun kuralları, inanışları ve onlar için önemli olan değerleri tarafından belirlenmektedir.

“Çalışma”; geçmişi insanlığın ortaya çıkmasına kadar uzanan, hayatın devamlılığı için önemli bir toplumsal faaliyet olup insan hayatının en önemli alanlarından biridir (Tınar, 1996). İhtiyaçlar hiyerarşisinde belirtilen kendini gerçekleştirme aşamasının temel şartı, çalışmak ve para kazanmaktır. Burada bahsedilen bireysel olmaktan ziyade toplumun tamamını ilgilendirmektedir. Kamu veya özel sektör düzeyinde üretim yapan, değer katan her bir çalışan hem bireysel ihtiyaçlarını giderme hem de ülkenin gelişmişlik düzeyine katkı sağlama amacı gütmektedir.

Toplumsal olmanın yanı sıra çalışma; insanlar açısından maddi bir kaynak elde etme aracı olarak da anlam bulmaktadır. Ancak toplumsal yaşamda insanın statü ve saygınlık elde etmesi açısından oldukça değer katmakta, bununla birlikte psikolojik, sosyolojik açıdan da önem taşımaktadır. Çalışma, insanlara birçok yönden yarar sağlayan araç olma konumuna sahip olduğundan kavramsal olarak, beden ve düşünme gücünün ortaya konulmasının karşılığında gelir elde etmenin daha ötesinde bir hâle gelmektedir. Kumaş ve Fidan tarafından belirtildiği gibi insan hayatında çalışma, insanın tatmine ulaşmasında oldukça fazla bir yere sahip olmaktadır (2005). Hayatta kalmak, geçim sağlamak ve sosyal anlamda kariyer edinerek kendini gerçekleştirmek isteyen birey, kaçınılmaz olarak bazı psikolojik ve sosyolojik baskılar ve hırslarla da bürünerek çalışma yaşamına devam etmektedir.



Toplumsal yaşamda insanın statü ve saygınlık kazanması için çalışması şarttır.

Çalışma pratikleri sektöre göre kamu ve özel sektör olmak üzere iki başlık altında incelenir. Kamu sektöründe temel amaç özel teşebbüslerde olduğu gibi kâr elde etmek değildir. Kamu hizmeti kullanıldığı yere göre anlamı değişen, esnek bir kavram olarak görülür ve “devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimleri altında genel, kolektif ihtiyaçları karşılamak, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş devamlı ve muntazam faaliyetler” olarak tanımlanır (Onar, 1966). Özel sektör denilince, özgür girişim anlaşılmaktadır. Özgür girişim, özgür bir şekilde sermaye tedarik etmek ve bu sermayeyi dilediği gibi kullanmak anlamına gelir. Elbette, bu girişimi de sınırlayan bazı yasalar bulunmaktadır. Ancak, özel sektör yönetimde, finansmanda, üretimde ve denetimde özgürlüğe sahiptir. Özel sektör yöneticilerinin çevreyi algılamaları ile kamu sektörü yöneticilerinin çevresel algılamaları arasında farklılık bulunmaktadır (Fletcher ve Baldry, 2000). Özel sektörün çevre algılaması rekabet odaklıdır. İşe göre çalışma denildiğinde ise aklımıza kasiyerlikten yöneticiliğe kadar birçok iş kolu gelmektedir. Çalışanlar işyerlerinde asistan, şef, yönetici, halkla ilişkiler uzmanı, operatör gibi bulunduğu sektöre göre değişen birçok alanda çalışma sağlamaktadırlar. Kurum türleri ise genel bütçeli kurumlar, özel bütçeli kurumlar, sosyal güvenlik kurumları, düzenleyici ve denetleyici kurumlar gibi alt başlıklara ayrılırlar.

Var olduğundan bu yana hayatta kalabilmek için sürekli çalışan insan, Sanayi Devrimi'nden önce kendi tarlalarını ekip biçmiş ve ona bağlı yaşamış fakat

toplumsal yaşamda bir dönüm noktası olan Sanayi Devrimi'nden sonra ise makinelere bağımlı bir hâle gelerek hayatını bu işleyişe göre organize etmiştir. Diğer bir ifadeyle, "çalışmanın" tanımı da Sanayi Devrimi ile birlikte buna paralel olarak değişmiştir. Yani tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişle birlikte çalışma yaşamında da birçok değişiklikler yaşanmıştır. Bunlardan en önemlisi de iş ortamlarındaki insan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönetilmesi noktasında yaşanan değişikliklerdir. Bu bölümde çalışma yaşamında insan ilişkilerini düzenleyen sözlü iletişimin önemi anlatılmıştır.

ÇALIŞMA YAŞAMINDA İNSAN İLİŞKİLERİ

Gelişen ve bununla birlikte değişen toplum hayatındaki değişiklikler sonucu günümüz insanı, geçmişe göre birçok sayıda birey ile ilişki kurmaktadır. Söz konusu bu ilişkilerin zayıf olması, insanda huzursuzluk ve moral düşüklüğü yaratmaktadır. İnsanın çalışma yaşamında mutlu olabilmesi iletişim biliminin gelişmesine bağlıdır. Her ne kadar otomasyon sistemleri gelişmiş olsa da iş hayatında çalışan insan kaynağının fazla olması, çalışma yaşamındaki ilişki kurma, yönetme ve sürdürmeyi de gerekli kılmaktadır.

İnsanların hareket biçimleri ve insanları daha verimli bir çalışmaya götüren nedenler insan ilişkileri ile açıklanabilir. Yönetimi oluşturan sermaye, teknoloji ve insan gücüdür. Söz konusu bu üç unsurun birbirleri ile uyumlu bir şekilde değerlendirilmediği yönetimlerin verimliliğinden bahsedilemez ve yönetimlerden umulan amaçlar gerçekleşemez (Tortop, 1982). *Sermayenin doğru yönlendirilerek yatırımın yapılmasının dışında, etkili teknolojiye dayalı otomasyon sistemlerinin kurulması bir iş ortamının üretimini sağlıklı sürdürmesine yeterli olmamaktadır.* Bütün bunları yöneten, ilişkileri düzenleyen ve üretim sonrası satış-pazarlama-müşteri ilişkileri gibi süreçleri yöneten insan gücüdür.



Çalışma yaşamında en önemli sermaye insan kaynağıdır.

Örnek

- Örneğin, Sanayi Devrimi'nden önce tekstil, gıda vb. birçok alanda sınırlı sayıda üretim küçük atölyelerde yapılmakta iken, büyük fabrikaların kurulması ile seri üretime geçilmiştir. Ancak insan gücüne olan ihtiyaç devam etmektedir.

Bu bağlamda, insana yapılan yatırım bir iş ortamının en önemli yatırımdır. Çünkü insan kaynağının gücü sermayenin gücünü etkilemektedir. Her bir çalışan zaman içerisinde kurumsal hafızaya sahip olacağından ve uzmanlaşacağından etkileşime ve iletişime dayalı bir insan kaynağı politikası yürütmek zorunlu hâle gelmiştir.

İnsan kaynağının yadsınamaz önemi dikkate alındığında, tüm politikaların verimliliği artıracak şekilde dizayn edilmesi sürecinde personelin rolünün ne denli büyük olduğu görülmektedir. Çünkü günümüz şartlarında çalışma alanında ilişkilerde yaşanan olumsuzluklar iş verimliliğini düşürmektedir. Bu sebeple insan ilişkilerinin iyi olmasıyla çalışma ortamındaki çatışmalar olabildiğince ortadan kaldırılarak çalışma yaşamında uyumlu ilişkiler kurulması sağlanacaktır.

İnsanları çalışmaya zorlayan unsurların para ve diğer maddi çıkarlar olarak görülmesi, iletişim biliminin gelişmesi ve önem kazanmasıyla birlikte ortadan kalkmaya başlamıştır. Kurumun ya da birimin lideri konumundaki yöneticisi, üretim unsurlarının uyumlu ve etkin bir şekilde kullanılması açısından, emek unsuruna gereken değeri vererek çalışanların örf, adet, inanış karakterlerini bilmek zorundadır. İşin veriminin azalması, disiplinin bozulması, geçimsizliğin başlaması, örgütteki huzursuzluğun çoğalması, iş yerindeki çalışanların birbirleri ile ilişkileri iyi düzenlemediği zaman ortaya çıkması kaçınılmaz bir durumdur. Bu açıdan lider konumunda olan yöneticinin, astlarını ve astlarının birbirleriyle ilişkilerini iyi tanması gerekir.

ÇALIŞMA YAŞAMINDA SÖZLÜ İLETİŞİM

Kendisi tek başına güçlü bir bağ kurma aracı olan iletişim, beklenen ve umulan amaçlar yönünde, insanlar arasında haberleşmeyi sağlamak ve insanlar arasında anlamları ortak kılmak şeklinde misyonlara sahiptir. İletişimin bu misyonu çalışma yaşamında, grupların ve birimlerin arasında yaşanan bilgi akışlarını düzenlemektedir. Çalışma yaşamında iletişim ise Arklan ve Taşdemir (2010) tarafından yapılan çalışmada ifade edildiği gibi; mevcut kurum yapısına ve kültürüne bağlı olarak kurum içerisinde mesajların aktarılması, alınması sürecidir ve literatürde birçok çalışmada genel geçer bir şekilde, *çalışma yaşamında sözlü iletişimin biçimsel (formal) ve biçimsel olmayan (informal) iletişim şeklinde* kullanım biçimleri olduğu bilinmektedir.

Biçimsel (Formal) İletişim

Biçimsel iletişim formal yani resmî olan süreçlere karşılık gelen sözlü iletişim ile desteklense de daha çok yazılı iletişimin kullanıldığı örgütsel iletişim sürecidir. Biçimsel (formal) iletişim sistemi çoğunlukla örgütteki hiyerarşik yetki düzeniyle ilgilenecek, bürokrasiyi düzenlemektedir. Her kurumsal iş ortamının hiyerarşik bir biçimde ast-üst ilişkilerini düzenleyen yapılanması olmasından yola çıkarak, bu yetki- emir- komuta zincirinin biçimsel iletişimin nasıl olması gerektiğine karar verdiğini söylemek doğru olacaktır. Bir iş ortamının büyüklüğü, üretim kapasitesi ve kurumda çalışan personel sayısına bakılmaksızın bazen resmî bazen de gayiresmî biçimde ilişkileri düzenleyen hiyerarşik ortam, iş hayatının olmazsa olmazıdır. Bu yapıda, biçimsel (formal) iletişim sistemi, örgüt içerisindeki ve organizasyonun çevresi arasındaki enformasyon akışını sağlayan kanalları ifade etmektedir. Her çalışanın ve kuruma ait her üyenin bu yapı içerisinde diğerlerinden farklı biçimsel bir rolü ve statüsü bulunmaktadır.

Kuruma ait tüm tarafların ve parçaların arasındaki dolaşan bilgilerin büyük bir miktarının süzgeçten geçirilmesi eğilimi taşıyan biçimsel (formal) iletişim, etkin bir yönetimin olması için, iletişim kanallarında, bilgilerin serbestçe dolaşımına izin verecek biçimde, açık bir sisteme ihtiyaç duymaktadır. Bu sistem ne kadar açık ve şeffaf olursa iş yapma biçimleri o kadar akıcı ve çatışmasız hâle gelmektedir. Biçimsel iletişim örgütlerde; aşağıdan yukarı doğru iletişim, yukarıdan aşağıya doğru iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim olarak dört yönde hareket



Biçimsel iletişimin temeli yazıya dayandığı için, resmî ve bürokratik tüm işlerin yapılması açısından vazgeçilmez iletişim türüdür.



Biçimsel iletişim, etkin bir yönetimin olması için, iletişim kanallarında, bilgilerin serbestçe dolaşımına izin verecek biçimde, açık bir sisteme ihtiyaç duymaktadır.

etmektedir (Karcioğlu ve ark., 2009). Bu iletişim kanallarının her birinin kendine özgü yapısı ve amaçları bulunmaktadır. Bu yapıdaki biçimlerden biri *Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim*dir. Örgütlerde bütünlüğün sağlanabilmesi her şeyden önce yukarıdan aşağıya doğru gelişen otoriteye bağlı ilişkilerin iyi düzenlenmesine bağlıdır. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, üst yönetim kademesinden en alt kademelere emir, talimat ve direktiflerin gönderildiği iletişim kanalıdır (Yavuz, 1972). Bu iletişimin temelini, yöneticinin astlarına gönderdiği emirler oluşturmaktadır. Bunun tam tersi bir yapılanmayla oluşan *Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim*de, yöneticiler, çalışanlarına verdikleri işler ve onlardan beklenen görevleri izlemektedir. Bunun sağlanmasında yukarıya dönük iletişim kanallarından yararlanılmaktadır. Söz konusu bu kanallar aracılığıyla gerçekleştirilen işlere ilişkin bilgi ve raporlar üst yöneticilere aktarılır. İşlerin amaçlara ve buyruklara uygun biçimde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği böylelikle takip edilebilir. Bu bağlamda, yukarıya doğru iletişim aşağıdaki bilgileri içermektedir (Güllüoğlu, 2012):

- Verilen işler ve görevlerle ilgili durum raporları,
- Karar alma veya problem çözmede yardım talepleri,
- Mesai değişiklikleri ve yıllık izinle ilgili olağan talepler,
- Örgüt geliştirmeye ilgili öneriler.

Yukarıya doğru iletişimin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için kilit rol yönetimdedir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin üst yönetim tarafından desteklendiği örgütlerde, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının arttığı görülmektedir.



Bireysel Etkinlik

- Çalışma yaşamında formal iletişimin önemine vurgu yapan "söz uçar yazı kalır" özdeyişinde anlatılmak istenen ana fikri bulmaya çalışınız. Bir arkadaşınızla burada bahsedilen yazının önemini tartışınız.

Bunların dışında formal iletişim biçimlerinden bir diğeri olan *Yatay İletişim*; uzmanlaşma ve farklılaşma büyük kurumlardaki iş yükünün artmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu durum birimler arası ilişkinin ve koordinasyonun önemini ortaya çıkarmaktadır. Yatay iletişim kanalları bu koordinasyonun ve ilişkinin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Karşılıklı olarak kendilerini alakadar eden konularda aynı kademede bulunan çalışanların üst kademeye başvurmaksızın iş birliği yapmaları durumunda gerçekleşen iletişim biçimine yatay iletişim ismi verilmektedir. Yatay iletişimin amacı bilgi sağlamanın yanı sıra çalışanlara destek vermek ve kurum çalışmalarını koordine etmektir (Arklan ve Taşdemir, 2010).

Özetle, yatay iletişim kanalları, benzer konumlardaki yönetici ve personellerin iş birliği yapmalarına katkıda bulunmaktadır. Böylece örgütsel iletişim belli kalıplardan uzaklaştırılarak daha yalın ve etkin bir hâl almaktadır.

Son olarak *Çapraz İletişim* ise örgüt içerisindeki hiyerarşinin farklı düzeydeki bölümlerinin, basamak olarak farklı kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişim biçimidir. Olağanüstü durumlarda kısa sürede gereken iş birliğinin sağlanmasında önem taşıyan çapraz iletişim, karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanalların sakıncalarının giderilmesi için oldukça işlevseldir (Genç, 2004). Bilgi alış veriş amacıyla kullanıldığında, özellikle büyük ve karmaşık örgütlerde, oldukça faydalıdır. Ancak yöneticilerin başka birimlerdeki bireylere emir vermesi söz konusu olduğunda yetki karmaşası yaşanması kaçınılmazdır (Güllüoğlu, 2012). Etkin bir çapraz iletişimin varlığı, çalışanlar ve yöneticilerin kurum içerisinde ortak bir iletişim kurma becerilerini geliştirmektedir.

Biçimsel Olmayan (Informal) İletişim

Biçimsel iletişimden farklı olarak sadece resmî değil, aynı zamanda resmîyet dışında kalan kişiler arası iletişim biçimini de kapsamaktadır. Çalışma yaşamında iletişimin diğer bir boyutu olan biçimsel olmayan (informal) iletişim; çalışanların ortaya çıkardıkları biçimsel olmayan gruplar ve bu gruplar arasında ortaya çıkmıştır. Eskiden biçimsel olmayan iletişim türü iş hayatı açısından, kurumsal iletişim ortamını tehdit eden ve kurum çalışanlarının çalışma performanslarını etkileyen tehlikeli ve kalıcı olmadığından geçersiz bir durum olarak algılanmaktaydı. Ancak biçimsel olmayan iletişim daha sonraları kurumsal iletişimin bir parçası olarak algılanmaya başlanarak iş hayatında önem kazanmıştır.

Resmî süreçleri düzenleyen ve kargaşanın oluşmasını engelleyen biçimsel iletişimin boşluklarını doldurmakta olan bu iletişim türü, biçimsel iletişimin işleminin olanaklı olmadığı durumlarda harekete geçmek suretiyle meydana gelmekte ve çalışanların sosyal ilişkilerinin doğal bir neticesi olmaktadır. Daha çok sözlü iletişimin kullanıldığı iş ortamlarındaki sosyal ilişkilerde ve çalışma yaşamında etkili bir iletişim ortamının oluşması için yapılması gereken ilk şey, söz konusu bu biçimsel iletişimin kontrol altına alınmasıdır. Bu doğrultuda da atılması gereken ilk adım dedikodunun mümkün olduğunca önlenmesidir. Önlenmesi için ise *öncelikle çıkış noktasının belirlenmesi* gerekmektedir (Arklan ve Taşdemir, 2010). İş ortamında kimin başlattığı belli olmayan ancak hızlı bir biçimde yayılarak olumsuz sonuçlar doğuran, bazen işten ayrılmalara kadar varan dedikodu veya dezenformasyon gibi istenmeyen durumlar da yaşanmaktadır. Ancak insana dayalı olan bu sosyal sistemlerde, iletişimin iyi yönetilmesi bu bahsi geçen olumsuz durumları azaltacak veya sonuçlarından doğacak zararları önleyici bir rol üstlenecektir.

Biçimsel olmayan (informal) iletişim doğal olarak ortaya çıktığı için, çalışanların motive olmalarındaki etkisi bakımından biçimsel (formal) iletişimden daha önemli bir görev üstlendiği gerçeği de unutulmaması ve örgütlere sağladığı yararların aşağıdaki şekilde bilinmesin de yarar vardır (Güllüoğlu, 2012):



Informal iletişimin en önemli özelliği hem resmî hem de gayriresmî süreçlerin yönetilmesinde kullanılmasıdır.



Informal iletişim doğal olarak ortaya çıktığı için, çalışanların motive olmalarındaki etkisi bakımından formalden daha önemlidir.

- Biçimsel olmayan iletişim, örgütün iletişim gereksinimini karşılamak bakımından, örgütteki iletişim yükünün büyük bir kısmını taşıyarak biçimsel iletişime yardımcı olur ve onu tamamlar.
- Biçimsel olmayan iletişim, örgütte birlik ruhunun gelişmesini ve örgüt çalışanlarının moralini sağlamaktadır. Bu yolla kuruma olan bağlılık artmaktadır.
- Biçimsel olmayan iletişim iyi bir şekilde kullanılırsa, yöneticiler için etkili bir yönetim aracı olabilir.
- Biçimsel olmayan iletişim, dilek ve şikâyetlerin yöneticilere bildirilmesinde, aşağıdan yukarıya doğru etkin bir araçtır.
- Biçimsel olmayan iletişim, örgütün çevresinde gerçekleşen değişiklikleri gerektiği zamanda haber almasını ve değişen koşullara uymak için içyapısında gerekli değişiklikleri sürekli ve etkin bir biçimde yapmasını sağlar.
- Örgütlerde bazı önemli kararların alınmasında biçimsel olmayan iletişimin oldukça katkısı vardır.
- Örgütlerde takım çalışmasına ve görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesine biçimsel olmayan iletişimin katkısı azımsanmayacak kadar fazladır.

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KARŞILAŞILAN İLETİŞİM ENGELLERİ

İş ortamlarında koordinasyon, iş birliği ve kontrol işlevinin gerçekleşmesini sağlayan kurumsal yapının *oldukça önemli olan öğelerinden birinin iletişim* olduğu aşikârdır. Bazı kurumsal yapılarda özellikle şahıs sermayesine dayalı yönetilen kurumlarda, iletişim sürecinin istenildiği düzeyde tam ve etkili olarak işlediği söylenemez.



Örnek

• Kurumun üst yöneticilerinin duruş ve tavırları çalışma yaşamında önemli bir belirleyicidir. Örneğin, özel kurumlardaki işe alım ya da işten çıkarılma biçimi ile kamu kurumlarındaki birbirinden farklıdır. Bu çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim sürecini de etkileyen önemli bir durumdur.

Kurumlarda istenildiği düzeyde *etkili bir iletişim* sağlanabilseydi, kurum içerisindeki çatışmalar ve kurumsal başarısızlıkların ortaya çıkması mümkün olmazdı. Günümüzde birçok kurumun başarısızlığından ya da kurumlarda ortaya çıkan çatışmalardan, huzursuzluklardan söz ediliyorsa, bu durumun temelinde yatan şey kurum içerisinde etkin bir iletişim ortamının olmamasıdır. Çünkü etkili bir iletişim ortamının oluşmasını engelleyen birçok etken söz konusu olmaktadır.

Genel olarak mesajın içeriği ve iletişimde kullanılan dil vb. temel iletişim sürecindeki öğelerde ortaya çıkan sorunlar, kurumsal iletişimi olumsuz yönde

etkileyen faktörler arasında gösterilebilmektedir. Ayrıca kişilerin kendi karakteristik özelliklerinden de kaynaklanan sorunlarla birlikte iletişim sürecinde birçok engel ve kaza durumu olabilmektedir. Çalışma yaşamının temel kaygılarından olan çok para kazanma ve kariyer elde etme gibi gayelerle bazen kişilik özelliklerine ters düşecek şekilde de davranabilen çalışanlar, ast üst ilişki dengesi kurma ve bu ilişkiyi yönetme amacıyla iletişim kazaları oluşmasına temel hazırlayabilmektedirler.

O hâlde bir iletişim sürecinin etkili bir biçimde işleyememesine neden olan faktörlerin bir kısmı teknolojik ve fiziksel nitelikte iken bir kısmının ise *sosyopsikolojik* özellik taşımakta olduğunu söylemek doğru olacaktır. İletişimi engelleyen faktörleri kişisel kaynaklı engeller, *dil kaynaklı engeller*, *fiziksel ve teknik unsurlardan kaynaklanan engeller*, *statüden kaynaklanan engeller*, *zamandan kaynaklanan engeller*, *sosyokültürel ve psikolojik kaynaklı engeller* şeklinde özetlemek mümkündür (Karaçor ve Şahin, 2004). Bu engeller hakkında bilgi vermek gerekirse yine aynı çalışmada ifade edildiği gibi, kişisel kaynaklı engellerin başında iletişim kuran bireylerin arasında ortaya çıkan güven problemi gelmektedir. Kaynak ve alıcı konumundaki bireylerin birbirlerine karşı tutumları, inançları, kişilikleri, önyargıları mesajların gerçek anlamlarından farklı olacak şekilde değerlendirilmesine ve bu sebeple etkili olmayan bir iletişimin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Dilden kaynaklanan engeller ise hiç kuşkusuz iletişimde karşılaşılan en önemli engellerden bir tanesidir. Günümüzde uzmanlaşmanın yaygınlaşmasıyla ortaya çıkan dil, söz konusu alanda uzmanlaşan bireyler tarafından anlaşılabilir. O uzmanlık alanı dışında olan bireyler tarafından söz konusu dil anlaşılammakta ve kurumsal iletişim etkin bir şekilde gerçekleştirilememektedir.

Fiziksel ve teknik unsurlardan kaynaklanan engeller; genellikle çevresel faktörlerin meydana getirdiği gürültü (noise) ve iletişim kanalındaki teknik aksaklıklar fiziksel ve teknik unsurlardan kaynaklanan engeller olarak ifade edilebilmektedir. Statüden kaynaklanan engeller de genel olarak dikey iletişim kanallarından, yukarıdan aşağıya doğru iletişim kanallarının etkili bir şekilde kullanılmamasıyla ortaya çıkan engellerdir. Bu kanalların etkili bir şekilde kullanılmamasıyla astların üstlere ulaşması oldukça zordur.

Bunların dışında zamandan kaynaklanan engeller genellikle kaynak konumundaki bireyi dinlemek için gerekli olan zamanı ayıramamaktır. Böylelikle alıcı, kaynağın iletmek istediklerini tam olarak anlayamamaktadır. İletişimde kaynak konumundaki insanı dinlemek, ona verilen önemi ve değeri ifade eder. Kaynak, alıcı tarafından tam anlamıyla dinlenmediğinde ve anlaşılmadığında iki birey arasında negatif bir etkileşim oluşacaktır. Diğer bir engel olan sosyokültürel ve psikolojik kaynaklı engeller ise anlam kargaşasından ortaya çıkmaktadır. Yani sosyokültürel yapı, bireylerin içinde buldukları, onların alışkanlıklarına, davranışlarına, bilgi düzeylerine, kişiliklerine, yeteneklerine, alışkanlıklarına ve iletişim yeteneklerine etki eden önemli faktörlerden bir tanesidir. İnsanların kullandığı dil, içinde yaşadıkları ortam ve kültürel değerlere de bağlıdır. Bu durumun sonucu olarak kelimelere atfedilen anlamların farklılaştığı bir gerçektir.



Çalışma yaşamında etkili iletişim sürecinin sağlanması ve yönetilmesi, karşılaşılan engellerin minimuma düşürülmesi ile mümkündür.

İletişim sürecinde meydana gelen *engelleri ortadan kaldırmak tam olarak mümkün değildir*, ancak iyi bir yönetim ile *aza indirgenebilmektedir*. Bireyler kendilerinden kaynaklanan engelleri yok etseler bile, kendi ellerinde olmayan birçok engelleyici faktör bulunmaktadır. Bu yüzden tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmayan bu engellerin etkili ve doğru iletişim, anlayış, hoşgörü gibi insancıl ilkelerle azaltılması mümkündür.

ÇALIŞMA YAŞAMINDA SÖZLÜ İLETİŞİMİN ETKİNLİĞİ

Bütün sosyal etkileşimler hiç kuşkusuz sözlü iletişimi de içermektedir. Bir örgütten ya da gruptan söz edebilmek için etkileşimin olması gerekmektedir. Örgütler iç ve dış çevre ile etkili bir iletişim kurarak varlıklarını sürdürmektedir. İletişimin en temel işlevlerinden birinin uyumlaştırma ve eş güdüm olduğu düşünüldüğünde, örgütsel uyum, görüş ortaklığı ve koordinasyonun sağlanması, başarılı ve etkili bir sözlü iletişimde gizlidir. Bu doğrultuda örgütteki sözlü iletişimin değerinin ve öneminin gittikçe arttığını söylemek yanlış olmayacaktır. Örgütte sözlü iletişimin geliştirilmesine yönelik yönetim kademesindeki kişilere önemli görevler düşmekte, bu kişilerin iletişim sürecinin daha etkili biçimde işleyişini sağlanması ve iyi sonuç elde edilmesi için çalışmalar yapmaları gerekmektedir.



İletişimi bozan engellerin kaldırılması için belirli koşulların oluşması ve bunu uygulayan bir insan kaynağının var olması gerekmektedir.

Çalışma yaşamında etkin ve açık bir sözlü iletişimin gerçekleştirilebilmesi için belirli koşulların oluşturulması gerekmektedir (Yılmaz, 2001). Bu koşulların ilki Yılmaz tarafından *etkin iletişim kanallarının oluşturulması* şeklinde ifade edilmiştir. Burada iletişim sürecinin etkin işlemesi yönetim faaliyetlerinin başarısını beraberinde getirmektedir. Etkin iletişim kanallarının sağlanmasıyla birlikte çalışanların o kuruluşu nasıl gördüğü, kuruluş amaçlarının ne olduğu kuruluşun sosyal sorumluluklarını çalışanların nasıl yorumladıkları, işletmenin çalışanlara olan yaklaşımlarının ne olduğu ortaya çıkmaktadır. Etkin iletişim kanalları, iletişimi iki yönlü bir süreç hâline getirir ve böylece kurum çalışanlarının aynı değerleri paylaştıkları kuruma olan katkıları artar, kurumla özdeşleşmeleri zaman içinde gerçekleşmektedir.

Yılmaz'a göre ikinci koşul *açık ve şeffaf yönetim anlayışının geliştirilmesi*, yani işletmeye olan bağlılığın artırılması için çalışanlara güven, bağlılık ve adalet düşüncesi veren, organizasyonlara aktif katılımcı olmalarını sağlayan bir ortam yaratmak gerekmektedir. Çift yönlü bir iletişimle bilgi akışının sağlandığı açık şeffaf yönetim anlayışıyla bunu gerçekleştirebilmek mümkündür. Böylece sözlü iletişim sayesinde;

- Çalışanların kendilerine ve kurumlarına olan güveni çoğalır.
- Güdülenme çoğalır.
- Üst düzey yöneticilerin saygınlığı ve otoritesi çoğalır.
- Öneri ve problemleri halletme yeteneği çoğalır.
- Çalışanların kurumlarına olan bağlılık seviyeleri yükselir.
- Çalışanların iş kalitesi ve iş verimliliği artar.

Üçüncü koşul ise *katılımcı yönetim anlayışı*, yani kurumda sağlıklı işleyen iletişim süreci, çalışanlar ve çalışanlarla yöneticiler arasında çalışma demokrasisinin oluşmasını sağlamaktadır. Bu durum işletmede takım çalışmasına olanak sağlanmasında oldukça önemlidir. Ayrıca *iç hedef grupların bilgilendirilmesi* de iletişimin etkililiği açısından gereklidir. İletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde işlemesi, çalışanların kurum amaçlarını gerçekleştirmesini ve çalışanların bilgilennemelerini sağlamaktadır. Son koşul ise *çalışan eğitilmesi ve yabancılaşmanın önlenmesidir*. Böylece, yabancılaşma, çalışanların kurum ve çalışanın çevresi ile ilişkisini engellediğinden iletişimin etkinliğini azaltmaktadır.



Örnek

- Örneğin, karizmatik bir lider tarafından yönetilen personel takımı ile bir yönetici tarafından yönetilen takımın hem iş performansı hem de etkili iletişim sürecini yönetme açısından önemli farklılıklar gözlenmektedir. Karizmatik lider, takımı doğru yönlendiren kişi iken yönetici yalnızca yasaları uygulayan kişidir.

SÖZLÜ İLETİŞİMİN ÇALIŞMA YAŞAMINA ETKİSİ

Hayatının büyük bir bölümünü çalışarak geçiren insan için çalışma ve örgüt ortamı oldukça önemli bir konudur. Çalışma ortamında motivasyonu yüksek olan insan örgüt için faydalı bir öge hâline gelmektedir. Çalışan bağlılığının artması, işin kalite düzeyinin yükselmesi ve iş stresinin azalması, iş yerindeki etkili ve başarılı bir sözlü iletişim süreci ile mümkündür.

İş Tatmini ve Sözlü İletişim

İş tatmini kavramına geniş bir çerçeve içerisinde bakıldığında, *çalışanların kendilerini geliştirme imkânları, sosyal ilişkiler ve iş çevresi gibi birçok faktörlere ilişkin olumlu bakış açılarının bir sonucu olarak oluşan bir memnun olma durumu* olarak ifade edilebilir. İşten kazanılan maddi kaynaklar, çalışanların birlikte çalışmaktan hoşnut olduğu çalışma arkadaşları ve fayda yaratmanın sağladığı haz, iş tatmini denildiğinde ilk akla gelen şeylerdir (İspir, 2018). İş tatmini, çalışan personelin performansını arttırmak için çok önemli bir unsurdur.

Belirsizlik bilgi yetersizliğinden kaynaklanır ve sözlü iletişim de genel iletişim süreci gibi, bilginin paylaşılmasını ve kullanılmasını içermektedir. Rekabet üstünlüğünün sağlanmasında çalışanlar önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerinin bu küresel iş dünyasında çalışanlarının iş tatminine oldukça değer vermesi bu yüzdendir. Örgütlerde çalışanların belirsizliğini azaltarak, onların iş tatminini olumlu yönde etkilemek için sözlü iletişim faaliyetleri oldukça önem taşımaktadır (Karcioğlu vd., 2009).

İnsanlarda, buldukları grubun bir parçası olma, grup içinde kabul görme, başkaları ile ilişki içinde olma ve onlar tarafından beğenilme, sevilme gibi bazı genel ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bu bağlamda insanlar kontrol, şefkat ve dâhil



İş tatmini, çalışan personelin performansını arttırmak için çok önemli bir unsurdur.

edilme gibi ihtiyaçlarının doyurulması amacıyla birbirleri ile sözlü iletişim kurmaktadır. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin ve örgütlerine olan katkılarının daha da artması için örgütlerindeki çalışma koşullarından memnun olmaları gerekmektedir.

Çalışanların çalışma ortamında kendilerinden neler beklendiği, işlerini nasıl yapmaları gerektiği ve üstlerinin ya da diğer çalışma arkadaşlarının kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaları için iletişim oldukça önemlidir. Çalışma yaşamında iletişimin yönetsel açıdan önemli bir rolü vardır. Bununla birlikte sözlü iletişim sürecinin çalışanların olumlu tutumlar edinmesinde de büyük bir rolü bulunmaktadır.

İletişim eksikliği ve yetersizliği örgüt içerisinde olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Yönetici ile çalışan arasında gerçekleşen sözlü iletişimde iletişim kanalının açık olması ve iletişimin her iki tarafça istenilen bir seviyede gerçekleşmesi, çalışanların iş tatminine paralel bir ilişki göstermektedir.

Motivasyon ve Sözlü İletişim

Genellikle motivasyon hakkında düşünüldüğünde, ilk olarak Maslow'un (1970) ihtiyaçlar teorisi akla gelmektedir. İş motivasyonu için çeşitli tanımlar yapılmıştır ancak genel tanıma göre iş motivasyonu; "iş ile ilgili davranışı ortaya çıkarmak ve bu davranışın şeklini, yönünü, sıklığını ve devam süresini belirlemek için bireyin hem içsel dünyasında hem çevresinde ortaya çıkan enerjik güçlerin bir seti"dir. Tanıma göre iş motivasyonunun farklı boyutları vardır. Bireyin harekete geçmesini sağlayan *gücün kaynağı olarak motivasyon, içsel ve dışsal olarak iki boyutta* incelenmektedir. İçsel motivasyon, kişinin bir amacı gerçekleştirme isteğini tetikleyen ya da kişiyi harekete geçmeye teşvik eden içsel güçtür. Dışsal motivasyon kişinin çevresinden kaynaklanan etkileri içermektedir. Dışsal motivasyon, teşvik eden tarafından önceden belirlenmiş, karşılıklı olarak bilinen kriterlere göre performans için vaat edilen ödüllere karşılık çalışanın harekete geçmesine sebep olan güç olarak tanımlanabilmektedir. İçsel motivasyon herhangi bir dışsal ödül olmaksızın davranışsal olarak ortaya çıkar. Dışsal motivasyon ise bir görevin yerine getirilmesi için performansın devamı amacıyla fiziksel bir ödülle ortaya çıkarılmaktadır (Timuroğlu ve Balkaya, 2016).

İletişim, verimliliği etkileyen birçok değişkenden biri olduğu için, sözlü iletişimin genellikle verimliliği bir şekilde etkilediği kabul görmüştür. Üstlerin astlarla ilişkilerinin iyi olması, astların onları sevmelerini ve saymalarını sağlamaktadır. Üstünü seven ve sayan çalışan, üretim sürecine daha fazla katkı sağlayarak kendini göstermek istemektedir. Kişilerin kendilerini kabul ettirme istekleri de bir ihtiyaçtır. Böylece sözlü iletişim yoluyla motivasyon en iyi şekilde sağlanmış olacaktır. İletişim ve sözlü iletişim becerileri yüksek yöneticiler, iş görenlerle kurdukları iyi diyaloglar sayesinde onları işlerine rahatlıkla motive edebilirler.



Bireyin harekete geçmesini sağlayan gücün kaynağı olarak motivasyon, içsel ve dışsal olarak iki boyutta incelenmektedir.

Kurumsal Bağlılık ve Sözlü İletişim

Çalışma yaşamında yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde örgütler hayatta kalabilmek ve çevreleriyle rekabet içerisinde olabilmek için, sahip oldukları önemli bir kaynak olan “insan” kaynağını etkin ve verimli biçimde kullanmaları gerekmektedir. Örgütün istediği doğrultuda ve seviyede hareket etmesi çalışanlardan beklenmektedir. Bu bağlamda sözlü iletişim iyi organize edilmelidir.

Bağlılık, yüksek derecede bir duyguyu ifade etmektedir. Bir kuruluşa, insana, fikre, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye bağlılık hissetme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlüğü anlatmaktadır. Bireylerin örgütlerin içerisine girme, sadakat duyma ve örgütsel değerlere olan inanç gibi unsurları kapsayan psikolojik bağlılık ve kendini tam anlamıyla işe verme ise örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir.

Çalışanların güvenini ve desteğini kazanmak, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Yöneticilere bu güveni kazanmada önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler etkili bir sözlü iletişim akışını oluşturarak örgütsel başarıya etki eden bu güven ortamını yaratmalıdırlar. Çift yönlü etkin bir sözlü iletişim ortamının oluşturulmasıyla çalışanların yönetim politikasını kavrayabilmeleri, yapılan faaliyetleri ve uygulamaları takip edebilmeleri ve sistem içerisinde engel oluşturan yönler hakkında yönetime görüşlerini ve fikirlerini iletebilmeleri olanaklı hâle gelecektir.

Kurum içerisinde pozitif ve başarılı sözlü iletişim sayesinde bir değeri olduğunu anlayan, huzurlu çalışanların oluşturduğu örgütün verimi ve başarısı hiç kuşkusuz daha yüksek olacaktır.

Verimlilik ve Sözlü İletişim

Verimlilik, en temel anlamıyla; etkin sonuçlar alabilmek ve hayat kalitesinin yükseltilmesini sağlamak yönündeki gayretlerin tamamıdır. Bu gayretler dar olan kaynakların akılcı, topluma ve insanlığa faydalı, doğaya saygılı bir biçimde kullanılmasıdır. Başka bir deyişle; kaynakların etkin bir şekilde kullanılarak oldukça düşük maliyetle yeterli ve doğru hizmet üretilmesi verimlilik olarak ifade edilebilir. İnsanın çalışma yaşamında verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması, işine duyduğu memnuniyetinin sağlanması ile mümkün olabilmektedir (Doğan, 2010).

Sözlü iletişim, örgütlerdeki en temel üretim faktörü olan çalışanların motivasyonunun, yönlendirilmesinin, verimliliğinin ve uyumunun sağlanmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Geçmişe göre günümüzde sözlü iletişimin önemi ve değeri iş dünyası tarafından önem kazanmaya başlamıştır.

Sözlü iletişimde gerekli olan, mesajların iyi bir şekilde kodlanması, kanalların iyi seçilmesi, iletişim sürecinin en etkili biçimde oluşturulması ve yönetilmesidir. Yöneticilik görevini üstlenen görevliler, sözlü iletişimden yüksek seviyede yararlanarak, sorunları en aza indirebilir ve verimliliği artırabilirler. Bu nedenle, çalışma yaşamındaki sözlü iletişimin planlı bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Örgütlerde, çalışanların yaptıkları işlerin verimliliğini etkileyen



Geçmişe göre günümüzde iletişimin önemi ve değeri iş dünyası tarafından önem kazanmaya başlamıştır.

önemli bir faktör de birbirleriyle ve çevreleriyle haberleşme olanaklarının bulunup bulunmadığıdır.



Örgütlerde, çalışanların yaptıkları işlerin verimliliğini etkileyen önemli bir faktör de haberleşme olanaklarının bulunup bulunmadığıdır.

Çalışma yaşamında belirsizliğe neden olan önemli faktörlerin en başında iletişim ve sözlü iletişim olgularının yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği gelmektedir. *Belirsizliğin olması ise çalışanlarda işe olan tatminsizlik, kuruma karşı gerçekleşen güvensizlik, düşük seviyede kurumsal bağlılık ve iş verimliliğinde düşüklüğe yol açmaktadır.* Çalışma yaşamında belirsizliği kontrol edebilme ve onunla başa çıkabilme konusunda ise etkin bir iletişim ortamının sağlanması oldukça önemli bir rol oynayarak etkili bir yönetimsel araç olarak fayda sağlayacaktır.



Bireysel Etkinlik

- Yönetimsel bir araç olarak iletişim ve sözlü iletişimin çalışma yaşamındaki rolü üzerine farklı kaynaklardan araştırmalar yapınız. Çalışma yaşamında çatışmaya neden olan iletişim yoksunluğu üzerine düşününüz.



Özet

- Kitle üretimine geçişle yaşanan fabrikaların gelişmesi, ofis veya büro ortamlarının doğması insanların bir arada para kazanmasını sağlamıştır. Sözlü iletişim, insanlar arasındaki ilişkiyi düzenlediğinden ve etkili iletişim sürecinin temelinde yer aldığından çalışma yaşamında da önemli bir yere sahiptir.
- **ÇALIŞMA KAVRAMI**
- İhtiyaçlar hiyerarşisinde belirtilen kendini gerçekleştirme aşamasının temel şartı çalışmak ve para kazanmaktır. Burada bahsedilen bireysel olmaktan ziyade toplumun tamamını ilgilendirmektedir. Kamu veya özel sektör düzeyinde üretim yapan, değer katan her bir çalışan hem bireysel ihtiyaçlarını giderme hem de ülkenin gelişmişlik düzeyine katkı sağlama amacı gütmektedir.
- Çalışma pratikleri sektöre göre kamu ve özel sektör olmak üzere iki başlık altında incelenir.
- **ÇALIŞMA YAŞAMINDA İNSAN İLİŞKİLERİ**
- İnsanın çalışma yaşamında mutlu olabilmesi iletişim biliminin gelişmesine bağlıdır. Her ne kadar otomasyon sistemleri gelişmiş olsa da iş hayatında çalışan insan kaynağının fazla olması, çalışma yaşamındaki ilişki kurma, yönetme ve sürdürmeyi de gerekli kılmaktadır.
- **ÇALIŞMA YAŞAMINDA SÖZLÜ İLETİŞİM**
- Kendisi tek başına güçlü bir bağ kurma aracı olan iletişim, beklenen ve umulan amaçlar yönünde, insanlar arasında haberleşmeyi sağlamak ve insanlar arasında anlamları ortak kılmak şeklinde misyonlara sahiptir. İletişimin bu misyonu çalışma yaşamında, grupların ve birimlerin arasında yaşanan bilgi akışlarını düzenlemektedir.
- **Biçimsel (Formal) İletişim**
- Bir iş ortamının büyüklüğü, üretim kapasitesi ve kurumda çalışan personel sayısına bakılmaksızın bazen resmi bazen de gayri resmi biçimde ilişkileri düzenleyen hiyerarşik ortam iş hayatının olmazsa olmazıdır. Bu yapıda, biçimsel (formal) iletişim sistemi örgüt içerisindeki ve organizasyonun çevresi arasındaki enformasyon akışını sağlayan kanalları ifade etmektedir. Her çalışanın ve kuruma ait her üyenin bu yapı içerisinde diğerlerinden farklı biçimsel bir rolü ve statüsü bulunmaktadır.
- **Biçimsel Olmayan (Informal) İletişim**
- Çalışma yaşamında iletişimin diğer bir boyutu olan biçimsel olmayan (informal) iletişim; çalışanların ortaya çıkardıkları biçimsel olmayan gruplar ve bu gruplar arasında ortaya çıkmıştır. Eskiden biçimsel olmayan iletişim türü iş hayatı açısından, kurumsal iletişim ortamını tehdit eden ve kurum çalışanlarının çalışma performanslarını etkileyen tehlikeli ve kalıcı olmadığından geçersiz bir durum olarak algılanmaktaydı. Ancak biçimsel olmayan iletişim daha sonraları kurumsal iletişimin bir parçası olarak algılanmaya başlanarak, iş hayatında önem kazanmıştır.
- **ÇALIŞMA YAŞAMINDA KARŞILAŞILAN İLETİŞİM ENGELLERİ**
- Günümüzde birçok kurumun başarısızlığından ya da kurumlarda ortaya çıkan çatışmalardan, huzursuzluklardan söz ediliyorsa, bu durumun temelinde yatan şey kurum içerisinde etkin bir sözlü iletişim ortamının olmamasıdır. Çünkü etkili bir sözlü iletişim ortamının oluşmasını engelleyen birçok etken söz konusu olmaktadır.
- Genel olarak mesajın içeriği ve iletişimde kullanılan dil vb. temel iletişim sürecindeki öğelerde ortaya çıkan sorunlar, kurumsal sözlü iletişimi olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında gösterilebilmektedir.



Özet(devami)

• ÇALIŞMA YAŞAMINDA SÖZLÜ İLETİŞİMİN ETKİNLİĞİ

• Örgütler iç ve dış çevre ile etkili bir iletişim kurarak varlıklarını sürdürmektedir. Sözlü iletişimin en temel işlevlerinden birinin uyumlaştırma ve eş güdüm olduğu düşünüldüğünde, örgütsel uyum, görüş ortaklığı ve koordinasyonun sağlanması, başarılı ve etkili bir örgütsel iletişimde gizlidir.

• İş Tatmini ve Sözlü İletişim

• İş tatmini kavramına geniş bir çerçeve içerisinde bakıldığında, çalışanların kendilerini geliştirme imkânları, sosyal ilişkiler ve iş çevresi gibi birçok faktörlere ilişkin olumlu bakış açılarının bir sonucu olarak oluşan bir memnun olma durumu olarak ifade edilebilir. İşten kazanılan maddi kaynaklar, çalışanların birlikte çalışmaktan hoşnut olduğu çalışma arkadaşları ve fayda yaratmanın sağladığı haz, iş tatmini denildiğinde ilk akla gelen şeylerdir. İş tatmini, çalışan personelin performansını arttırmak için çok önemli bir unsurdur.

• Motivasyon ve Sözlü İletişim

• İletişim, verimliliği etkileyen birçok değişkenden biri olduğu için, iletişimin genellikle verimliliği bir şekilde etkilediği kabul görmüştür. Üstlerin astlarla ilişkilerinin iyi olması, astların onları sevmelerini ve saymalarını sağlamaktadır. Üstünü seven ve sayan çalışan, üretim sürecine daha fazla katkı sağlayarak kendini göstermek istemektedir. Kişilerin kendilerini kabul ettirme istekleri de bir ihtiyaçtır. Böylece sözlü iletişim yoluyla motivasyon en iyi şekilde sağlanmış olacaktır. Sözlü iletişim becerileri yüksek yöneticiler, iş görenlerle kurdukları iyi diyaloglar sayesinde onları işlerine rahatlıkla motive edebilirler.

• Kurumsal Bağlılık ve Sözlü İletişim

• Bağlılık, yüksek derecede bir duyguyu ifade etmektedir. Bir kuruluşa, insana, fikre, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye bağlılık hissetme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlüğü anlatmaktadır. Bireylerin örgütlerin içerisine girme, sadakat duyma ve örgütsel değerlere olan inanç gibi unsurları kapsayan psikolojik bağlılık ve kendini tam anlamıyla işe verme ise örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir.

• Verimlilik ve Sözlü İletişim

• Sözlü iletişim, örgütlerdeki en temel üretim faktörü olan çalışanların motivasyonunun, yönlendirilmesinin, verimliliğinin ve uyumunun sağlanmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Geçmişe göre günümüzde sözlü iletişimin önemi ve değeri iş dünyası tarafından önem kazanmaya başlamıştır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde piramidin birinci basamağında yer alan en temel ihtiyaç olarak betimlenen ihtiyaç hangisidir?
 - a) Aidiyet, sevgi, kabul görme vb.
 - b) Statü, itibar, tanıma, başarı
 - c) Dış kaynaklı tehlikelerden korunma
 - d) Yeme, içme, barınma vb.
 - e) Gelişim, bir işi başarıyla tamamlama, yaratıcılık

Eski Yunanlılar ve Romalılar kavramını "acı", "yorgunluk" ve "zahmet" anlamlarında kullanmışlardır.

2. Yukarıda boş bırakılan yere getirilecek en uygun kelime aşağıdakilerden hangisidir?
 - a) İş tatmini
 - b) İş yaşamı
 - c) İş doyumu
 - d) Çalışma
 - e) Tarım

3. "Çalışma" kavramı ile ilgili verilenlerden hangisi kavram ile ilişkilendirilemez?
 - a) Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinin son basamağıdır.
 - b) Toplumsallaşmayı sağlar.
 - c) Maddi kaynak elde etmek için aracıdır.
 - d) Bireysel ihtiyaçların giderilmesini sağlar.
 - e) Ülkenin gelişmişlik düzeyine katkı sağlanmasında etkenlerden biridir.

Çalışma yaşamında mevcut kurum yapısına ve kültürüne bağlı olarak kurum içerisinde mesajların aktarılması, alınması sürecidir.

4. Yukarıda boş bırakılan yere aşağıdakilerden hangisinin getirilmesi uygun olur?
 - a) Sözlü iletişim
 - b) Yazılı iletişim
 - c) İletişim
 - d) Misyon
 - e) Vizyon

5. Aşağıdakilerden hangisi biçimsel iletişimin örgütlerdeki türlerinden biri değildir?
- Aşağıdan yukarı doğru iletişim
 - Yukarıdan aşağı doğru iletişim
 - Yatay iletişim
 - Dairesel iletişim
 - Dikey iletişim
6. Aşağıdakilerden hangisi yukarıya doğru iletişimin içerdiği bilgilerden biri değildir?
- Verilen işler ve görevlerle ilgili durum raporları
 - Karar alma veya problem çözmede yardım talepleri
 - Mesai değişiklikleri ve yıllık izinle ilgili olağan talepler
 - Örgüt geliştirmeye ilgili öneriler
 - Çalışanlara destek vermek
7. Aşağıdakilerden hangisi çalışma yaşamında karşılaşılan iletişim engellerinden değildir?
- Maddi engeller
 - Kişisel kaynaklı engeller
 - Dil kaynaklı engeller
 - Statüden kaynaklanan engeller
 - Zamandan kaynaklanan engeller
8. Açık ve şeffaf yönetim anlayışının geliştirilmesi ile hangisi sağlanmaz?
- Güdülenme azalır.
 - Üst düzey yöneticilerin saygınlığı ve otoritesi çoğalır.
 - Öneri ve problemleri halletme yeteneği artar.
 - Çalışanların iş kalitesi ve iş verimliliği artar.
 - Çalışanların kurumlarına olan bağlılık seviyeleri yükselir.

. teşvik eden tarafından önceden belirlenmiş karşılıklı olarak belirlenen kriterlere göre performans için vaat edilen ödüllere karşılık çalışanın harekete geçmesine sebep olan güçtür.

9. Yukarıda boş bırakılan yere hangi kavramın getirilmesi uygundur?
- İş verimliliği
 - Motivasyon
 - İçsel motivasyon
 - Dışsal motivasyon
 - İş güvenliği

10. Etkin sonuçlar alabilmek ve hayat kalitesinin yükseltilmesini sağlamak yönündeki gayretlerin tamamı olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?
- a) Verimlilik
 - b) Motivasyon
 - c) İtibar
 - d) Gelişim
 - e) Yaratıcılık

Cevap Anahtarı

1.d, 2.d, 3.a, 4.c, 5.d, 6.e, 7.a, 8.a, 9.d, 10.a

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Arkan, Ü.; Taşdemir, E. (2010). *Kurum içi halkla ilişkiler*. Konya: Literatürk.
- Doğan, E.; Tatlı, H. (2010). İşgücü verimliliğini etkileyen faktörler: Bingöl Devlet Hastanesinde Hemşireler Üzerine Bir Uygulama. (4), 0-0. Verimlilik Dergisi.
- Fletcher, C.; Baldry, C. (2000). A study of individual differences and self-awareness in the context of multi-source feedback. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3). 303-320.
- Genç, N. (2004). *Yönetim organizasyon*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel iletişim- iletişim doyumu ve kurumsal bağlılık*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- İspir, İ. (2018). Çalışanların iş tatmini ile yenilikçi davranışının bireysel performansa etkisi. *İnönü University International Journal of Social Sciences (INIJOSS)*, 7 (2), 120-135.
- Karaçor, S.; Şahin, A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4 (8), 96-117.
- Karicioğlu, F.; Timuroğlu, K.; Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 67(2).
- Kumaş, H.; Fidan, F. (2010). Akademisyen ve tekstil işçileri karşılaştırması örneğinde çalışan kadınların çalışma olgusuna bakışları. *Journal of Social Policy Conferences*, 0 (50), 507-532.
- Lordoğlu K.; Özkaplan N.; Törüner M. (1999). *Çalışma iktisadı*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Onar, S. (1966). *İdari hukukunun umumi esasları*. İstanbul.
- Şiriner, Ö. (2017). Çalışma Yaşamında mekânsal esneklik ve sakatlar. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 7 (1/1), 32-44. 21.06.2019 tarihinde <http://dergipark.org.tr/buyasambid/issue/29808/320569> adresinden erişildi.
- Tınar, M. (1996). *Çalışma psikolojisi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Timuroğlu, M.; Balkaya, E. (2017). The relationship between organizational Communication And Motivation: An Application. *International Journal of Social Inquiry*, 9 (2), 89-113.
- Tortop, N. (1982). *Personel yönetimi*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İlk San Matbaası.
- Yavuz, A. (1972). *Bankacılıkta halkla ilişkiler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yılmaz, E. (2001). İnsan kaynakları yönetiminde etkin iletişimi gerçekleştirme koşulları. *Marmara İletişim Dergisi*, Sayı:11, 357-372