

# Örgüt İçi İletişimin İş Gören Motivasyonuna Etkisi: Denizli'de Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

Esin BARUTÇU\*, Esmâ ERÇELİK

## Özet

Örgütlerin giderek büyümesi, rekabetin artması, teknolojik gelişmelerin hızla artması, örgüt içindeki ilişkiler zincirinin karmaşık olması örgütlerde etkin iletişimin önemini artırmıştır. Etkin iletişim sisteminin kurulması yöneticinin görevidir. Yöneticinin, astlarına iş yaptırmak için kullandığı iletişim tarzı, astları için önemlidir. İletişimde yapılan hatalar, işgörenlerin motivasyonlarının, işinden olan tatminlerinin, örgüte olan bağlılıklarının azalmasına ve morallerinin bozulmasına neden olmaktadır. Bu çalışmada Denizli ili şehir merkezi ile Pamukkale ve Karahayıt bölgesinde faaliyette bulunan otel işletmelerinde hizmet veren işgörenlerin yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri incelenmiştir. Bu ilişki zincirinin işgören motivasyonunu olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

*Anahtar Kelimeler:* İletişim, Örgütsel iletişim, Motivasyon

## *The Effect on Employees's Motivation of Communication Within The Organization: A Research in Hotel Establishments in Denizli*

### Abstract

The growing organizations, increased competition, technological developments, increasing number of complex chain of relationships within the organization have increased the importance of effective communication in the organizations. The establishment of an effective communication system is administrator's job. An administrator uses to make business communication style with subordinates, because this communication style is important for the subordinates. The communication mistakes affected employees' motivation, job satisfaction, decreased of their commitment to the organization, and led to deterioration of morale. In this study, activity in the province of Denizli Pamukkale and Karahayıt to the city center, the hotel employees serving businesses relationships with managers and their colleagues are analyzed. A positive impact on employee motivation of the chain of this relationship has been identified.

*Keywords:* Communication, Organizational Communication, Motivation

---

\* Yrd.Doç.Dr., Pamukkale Üniversitesi. İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, esahin@pau.edu.tr

## 1. Giriş

Birey için hayati öneme sahip kavramlardan biri olan iletişim, toplumsal yapının bir ürünü olarak gelişen, kendi içinde bütünlüğü olan bir sistemdir. Birey, dâhil olduğu toplumun, geleneklerine, inanç ve değer yargılarına göre iletişim tarzını geliştirir. Toplumlar ve kültürler sürekli değişime açık dinamikler olması nedeniyle bireylerin iletişim tarzları da bu değişime paralel olarak değişmektedir.

Birey toplum içinde tek başına var olmadığı gibi kendi amaçlarını da tek başına gerçekleştiremez. Toplum içindeki bireyler amaçlarını gerçekleştirebilmek için küçük gruplar oluştururlar. Bu gruplardan biri olan örgütler, çevreden girdiler alarak kendi bünyelerinde işleyip enerjiye çevirerek çıktılar oluşturur ve yine girdi olarak çevreye sunarlar. Bu süreç içerisinde örgüt faaliyetlerinin birbiri ile bağlantı kurulabilmesi için örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nasıl yapılacağına doğru olarak bilinmesi gerekir. Ayrıca örgüt içinde yönetim tarafından alınan kararlar, yapılan planlar işgörenlere aktarılır ve işlerin yapılması gerçekleşir. Bunların yanında işgörenler de yaptıkları işlerle ilgili raporları üst yönetim kademelerine iletişim yoluyla sunabilmekte, şikâyet ve isteklerini iletişim sayesinde dile getirebilmektedirler. Örgütler açısından baktığımızda iletişim yönetim ile işgörenler arasında bağ kurulmasını sağlar.

Başarılı örgütler, bu durumlarını örgütsel ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun varlığına borçludur. Yöneticilerden; birlikte çalıştığı bireylerin gereksinim ve beklentilerini öğrenmesi, edindiği bilgileri olumlu yönde kullanarak eksiklikleri ve aksaklıkları gidermeye çalışması, astları ile birlikte olup belirli ölçüde ilişkiler kurmayı denemesi, korkulan bir yönetici olmaktan çok sevilen bir lider olmayı tercih etmesi, yüz yüze ilişkiler kurup sürdürmesi beklenir. Bu da yöneticilerin astlarıyla doğru, etkili ve açık iletişim kurmalarıyla mümkün olabilir.

İletişim bütün işletmeler için önemli olmakla birlikte emek yoğun çalışan ve insan odaklı olan özellikle hizmet işletmelerinde daha önemli olduğunu söyleyebiliriz. Turizm sektörünün alt işletmesi olan otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin temeli etkili bir iletişimle gerçekleştirilebilir. Müşteri memnuniyeti ise güler yüzlü, mutlu, motivasyonu yüksek işgörenlerle iletişim kurmakla başlar. Bu da yöneticilerin örgüt içi iletişimi ne kadar etkili kullanabildikleri konusunu gündeme getirmektedir. Bu çalışmada öncelikle iletişim, örgütsel iletişim ve motivasyon konularına ilişkin kuramsal temel açıklanacak, daha sonra otel işletmelerinde yapılan cinsiyet ve yıldız sayıları bağlamında örgüt içi iletişimin işgören motivasyonu üzerinde etkilerine yönelik araştırma sonuçları verilecektir.

## 2. Kuramsal Temel

### 2.1. İletişim ve Örgütsel İletişimin Tanımı ve Önemi

İletişim için gerekli olan fiziksel yetenekleri ile dünyaya gelen birey, daha anne karnındayken duyduğu seslere hareket ederek tepki gösterir. Doğumundan itibaren bireyleri

gözlemleyerek temel iletişim becerilerini öğrenir. Birey gününün yaklaşık %75'ini konuşarak, dinleyerek ve bireylerle etkileşim içinde olarak geçirir. İşte bu noktadan hareketle iletişimi, bireyleri toplum içinde birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde uyum içinde yaşamalarını sağlayan bir etkileşim olayı olarak (Eroğlu, 2004: 235) veya bir kanal üzerinden gönderici ve alıcı arasında bilgi aktarımının sağlandığı bir süreç (Andrioni and Popp,2012:591) şeklinde tanımlamak mümkündür. İletişim yoluyla bilgi, düşünce, sevgi, kıskançlık, nefret gibi olumlu ya da olumsuz duygular paylaşılır (Allen, 2008; Mound, 1999: 63). Birey toplumsal yaşam içinde kendine gereken bilgi, beceri ve tutumları iletişim yoluyla öğrenmektedir. Örgütsel iletişim ise, örgüt üyelerinin eylemlerini, örgüt hedeflerini karşılayacak şekilde eşgüdümlemek, üretim ilişkilerini koordine etmek amacıyla örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretimi, iletimi ve yorumu olarak (Özalp, 1999: 2) tanımlanabilir.

Biçimsel örgütler, belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bireylerden oluşur. Biçimsel örgütlerde gerçekleşen iletişim, öncelikle örgütün hiyerarşik düzeni doğrultusunda ortaya çıkan biçimsel veya resmi iletişimdir. Bu iletişim biçimi, genellikle örgütün kuralları ile tanımlanır ve örgüt şemasında akış biçimi, dikey ve yatay olarak biçimsel iletişim kanallarını ifade eder (Recce, 1999: 47; Robbins, 2003: 121; Wikipedia, 2008). Ancak örgüt şeması, biçimsel örgütü tam olarak göstermediği gibi, tüm biçimsel iletişim ilişkilerini ve kanallarını da içermez (Örücü, 2006: 271). Biçimsel iletişimin amacı, karar verme, eşgüdümleme ve diğer yönetsel işlevlerin etkili olması için bu kanalların, bilgilerin serbestçe dolaşmasına izin vermektir. Grup için gerekli bilgi ve anlayışı temin etmek, çalışanların işten tatmin sağlamaları amacıyla istenen tutumu oluşturmak ve ilgili kişilere gerektiğinde bilgi iletmektir (Elma,2003: 144; Budak, 2004: 507;). İletişim ile yapı arasındaki ilişki çift yönlüdür. Genellikle örgüt yapısı, üyeler arasındaki iletişimi etkilemekle birlikte, aynı oranda olmasa da iletişim de yapıyı etkilemektedir (Gürgen, 1997: 63–65).

Yöneticiler, işgörenleriyle biçimsel yapı içinde iletişim kurarken bir takım emir ve talimatların yerine getirilmesini hedeflerler. Örgütlerde hiyerarşik ilişkilerin iyi yürütülmesi bakımından emir ve talimatların veriliş biçimi önemlidir (Telman, 2005: 124). Bu nedenle emir verirken açık ve anlaşılır olmasına, uygulanabilir olmasına (Şimşek, Çelik, 2011:80), uzmanlık alanına uygun olmasına ve iş görenlerin ihtiyaçlarına ters düşmemesine dikkat edilmelidir. Örgütün yönetim felsefesi ve yürüttüğü politikalar, işin yapılış tarzı, örgüt içi kurallar ve işgöreni ilgilendiren yönetmelikler, emir komuta zincirindeki yeri, bilgi ve yetenekleri bilinmeli ve kendilerine verilen görevlerde bu unsurlar göz önüne alınmalıdır(Eren, 2004: 393–395).

İletişim sistemi, bir örgütü insan vücudunun sinir sistemi gibi saran bir yapıdır. İletişimsiz bir örgüt, bütün sinir sistemi felç olmuş, iş görmez hale gelmiş canlı bir organizmaya benzer. İletişimin temel işlevinin de uyumlaştırma ve eşgüdüm olduğu düşünülürse, örgüt içi ve dışı adaptasyon ve bilgi giriş-çıkışına yönelik faaliyetlerdeki başarı etkin bir örgütsel iletişimde saklıdır. Bu bağlamda örgütlerde iletişimin öneminin giderek arttığı söylenebilir. Örgütlerin giderek büyümesi ve yönetimin karmaşıklaşması,

uzmanlaşmanın artması, teknolojik gelişmelerin hızla artması, örgütlerde iletişimin önemini arttıran başlıca faktörler arasında yer almaktadır. Her düzeyde açık bir iletişim ve etkili bir işbirliği kuruluşun rekabet gücünü artırır (Riggio,1999: 285; Diemar, 1994: 98; Karaçor, 2004: 100; Özalp, 1999: 50). Yönetim böyle bir ortamda karar verme sürecinde gereksinim duyduğu bilgileri toplamak, seçmek, işlemek, iletmek, saklamak ve bunlara tekrar ulaşmak için gelişmiş iletişim teknolojilerinden yararlanır. İletişim araçlarından yararlanmak, örgütün planlama, denetleme ve eyleme ilişkin işlevlerini etkin bir biçimde başarabilmesi ve karar alma sürecini kolaylaştırması, gerekli zamanlı bilgiyi yönetim için uygun duruma getirebilmesi için kullanılabilir bir yöntemdir. Böyle bir sistemde yöneticiler bilgileri istedikleri noktada en yakın güvenilir kaynaklardan örgütlerine aktararak gerekli olduğu noktalarda kullanabilme imkânına sahip olacaktır (Naylo, 1999: 434).

Makro elektronik olan iletişim çağının işgörenleri, bilgisayar ve telekomünikasyon araçları vasıtasıyla aşırı bilgi yükü içinde büyüyen ilişkiler içinde yer almaktadır. Bugünün örgütlerinin, problem çözme uzmanlığına sahip küçük gruplara, bilgi toplayan ve diğer işgörenlerden yetenekleriyle fark yaratan, ikna kabiliyeti olan, iyi konuşabilen bireylere ihtiyacı vardır (Schockey-Zalabak, 2002: 5). Böyle bir ortam içinde iletişimin etkin biçimde gerçekleşmesi için yeterli sayıda ve kapasitede iletişim kanalının kullanıma hazır olması önem taşımaktadır. Ancak bu araçların sayısal çokluğu değil, örgütsel mesajları etkin bir şekilde iletip iletemedikleri önemlidir.

## 2.2. Motivasyon Kavramı ve Önemi

Motivasyon genel olarak birisine bir işi, kendi içinden gelen bir istekle yapmasını sağlamaktır. Bir başka şekilde motivasyon, bireyleri belirli bir amacı gerçekleştirmek için harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır (Fındıkçı, 2003; 373) şeklinde tanımlanabilir. Yöneticilerin işgörenlerinde örgüt amaçları doğrultusunda çalışma arzu ve isteğini nasıl oluşturacağı, motivasyon ile ilgili çalışmaların temel konusunu oluşturur. Örgütte yapılan bütün çalışmalar, başarılar, başarısızlıklar, iletişim sorunları, çatışmalar, sonuçta hedeflere ulaşamama, işgücü devrinin yüksek oluşu gibi istenmeyen durumların oluşmasında kuşkusuz birçok faktör rol oynar. Bu faktörler içinde ilgili bireyin çalışması ve işe yeterince motive edici etkisi kadar, örgütün sağladığı olanakların da büyük etkisi söz konusudur. Bireyin kendisinin örgütten sağlamayı amaçladığı maddi ve manevi kazançların karşılanıp karşılanmaması ve kurumdaki genel iletişim havası, ilişkilerin ne kadar sağlıklı ve arzulanır düzeyde olması gibi durumlar bireyin motivasyonunu olumlu veya olumsuz şekilde etkiler (Gürgen, 1997: 203; Fındıkçı, 2003: 374).

İşgörenlerin örgüte ve işlerine sadakati, yöneticilerin işgörenlerini yakından tanımalarına ve onların ne tür motivasyonun etkisiyle hareket ettiklerini öğrenmelerine bağlıdır. Çünkü işgörenleri nelerin motive ettiği ancak davranışlarının yorumlanmasıyla anlaşılabilir. Ayrıca, motivasyonun bireysel bir olay olduğu da unutulmamalıdır. Bu nedenle

yöneticiler her bir işgöreni ile etkili bir iletişim kurmalı, onların farklılıklarına saygı göstererek, nelerin motive edeceğini saptamalıdır (Fullen, 2002: 1).

### 2.3. İletişimin Motivasyonla İlişkisi

İletişim doğru ve uygun şekilde gerçekleştirildiğinde ne işgörenler, ne de örgüt üzerinde olumsuz etki yaratması beklenmez. Ancak iletişimdeki eksiklikler ve başarısızlıklar, hem işgörenleri hem de örgütü olumsuz yönde etkileyebilir. İşgörenlerin kendileriyle ilgilenilmediğini hissetmeleri, sorunlarına, isteklerine sürekli çözüm aramaları, üstlerinden yeterince övgü ve iltifat duymamaları gibi durumlar işgörenleri işlerinden ve örgütlerden soğutur (Pleffer, 1994: 20; İncir, 1985: 70; Keser, 2006: 174).

İletişim sayesinde örgütte işgörenler kendilerinden neler beklediğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadır (Yüksel, 2005: 293; Tikici, 2005: 245). İşgörenler örgütlerinden ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikalar hakkında örgüt yönetiminde düzenli bilgi almak isterler. Çünkü örgüt prosedürleri hakkında bilgi sahibi olmak örgüt prosedürlerinin adil olduğu yönündeki algılama ve değerlendirilmeleri etkileyebilmektedir. Prosedürel bilginin ulaşılabilirliği bireyde, örgütün işgörenlerle olan ilişkilerinde açık ve samimi olduğu düşüncesini başlatabilmektedir (Doğan, 2002: 72). Bilgi bireylere çalışma ortamlarında güçlü bir kavrama yeteneği sağlayarak belirsizliğin ve anlam kargaşasının azalmasına yardımcı olmaktadır. İşgörenler düzey ve yeteneklerine göre bilgilendirilmelidir. (Diemar, 1994: 100).

Çalıştıkları örgüt ile ilgili vizyonu, amaçları ve stratejileri hakkında üst düzey bilgiye erişebilen işgörenler, örgütün önemli bir üyesi olduklarına inanacaklar ve kendilerini örgütsel sonuçlarda farklılık yaratabilecek düzeyde güçlendirilmiş hissedeceklerdir (Ceylan, 2005: 48-49). Bu durum motivasyonlarını da olumlu yönde etkileyecektir.

İletişim sadece bilgi alışverişi, hatta bireysel duygulara ilişkin bilgi alışverişi olarak anlaşılmamalıdır. İşin özü güvendir. Örgütte oluşan güvensizlik ortamında, örgütteki bireyler, o örgütteki rollerin ne olduğunu artık anlayamaz ve işlerini gayet iyi yaptıklarını düşündükleri halde iş güvencelerinden endişe eder hale gelebilirler. Korku ve rekabetçi baskıların bir araya gelmesi, moral, motivasyon ve verim düşüklüğü kadar örgüte olan sadakat ve bağlılığın da azalmasına yol açabilmektedir (Solomon, 2001: 44-49).

Örgütlerde etkin iletişim sisteminin kurulmasında yöneticilerin önemli rolleri bulunmaktadır. Yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araç, iletişimdir. Yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı olan bireylerle ilişki kurar. Yönetici ne istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini iletişim ile işgörenlerine aktarır. Yönetici bilgileri sunarken, konunun amaçları, sayısal veriler, olgular, avantajlar, dezavantajlar ve risk unsurları ortaya koymalıdır. Abartılı şekilde iyimser ve kötümser değil, gerçekçi bir sunuş yapılmalıdır. Etkili iletişimde başarılı olmak için gerekli ayarlamaları yapmak, yönetimin temel

sorumluluğudur. Örgütte yer alan her birey, etkin iletişimi gerçekleştirme konusunda sorumluluğu paylaşmalıdır. Çünkü iletişim iki yönlü bir süreçtir. Üstler astlarıyla iletişim kurarken astlar da üstleriyle iletişim kurmalıdır (Yüksel, 2005: 293; Taşkın, 1997: 76; Koçel, 2005: 529; Tutar, 2003: 123).

Yönetici, astları ile olan her ilişkisinde işgörenlerin motivasyonuna da olumlu veya olumsuz bir etkide bulunur. Yöneticilerden birlikte çalıştığı bireylerin gereksinim ve beklentilerini öğrenmesi, edindiği bilgileri olumlu yönde kullanarak, eksiklikleri ve aksaklıkları gidermeye çalışması, çay saatlerinde onlarla birlikte olup belirli ölçüde biçimsel olmayan ilişkiler kurmayı denemesi, korkulan bir yönetici olmaktan çok sevilen bir lider olmayı yeğ tutması, yüz yüze ilişkileri kurup sürdürmesi beklenir (Bilen, 2004: 302). Ayrıca yöneticiler, tüm işgörenlerine karşı eşit mesafeyi korumalı ve her işgörenine eşit düzeyde davranmalıdır. Yönetici güvenilirliğin yalnızca elde edilmesine çabalamak değil bir kere kazanıldıktan sonra onu korumak zorunda olduğunu bilir. Yönetici işgörenine iyi çalışma koşulları, bir iş fırsatı, ilerleme için bir şans tanıma ile bunu sağlayabilir. Böylece yönetici bireysel olarak, astların sürekli güven ve itimadını garanti edebilir (Hodgets, 1997: 280–281).

Çalışma ortamında karşılaştığı sorunlara en yakın bireyler olarak çözüm getirebilecek kişiler işgörenlerdir. Bu nedenle işgörenlerin ileri süreceği görüş ve öneriler, anlayışıyla karşılanır ve değer verilirse işgörenlerin örgütleriyle bütünleşmesi daha kolay olacaktır. Yönetici olarak işgörenler tarafından getirilen önerilere bir cevap vermeleri gerekir. Çoğu öneri sistemi, işgörenler önerilerinin takip edildiğini görmedikleri için başarısız olmaktadır. Cevap “Hayır bunu yapamayız.” olsa bile mutlaka bir cevap verilmelidir (Jandt, 1998: 40; Gürgen, 1997: 69).

Örgüt içinde işgörenlerin güçlü iş arkadaşlıkları kurması, işe devamsızlık ve işgören devir oranlarının azalmasına da yardımcı olur (Riggio, 1999: 296–298). Ayrıca bölümler arasında işbirliğinin sağlanması, örgütsel bütünleşmeye bağlıdır. Bu bütünleşme, işgörenlerin kendine özgü duygu, algı, tutum ve davranışlarının örgüt politikasına uygun hale getirilmesi ile mümkün olacaktır. Etkin bir iletişim sistemi, bir örgütte çalışan işgörenler ve yöneticiler arasında iyi ilişkilerin kurulmasında önemli rol oynar. İletişim teknik ve uygulamalarındaki aksaklıklar, yönetici ve işgörenlerde iş tatmini yönünden sorunlar ortaya çıkarır. Yönetici yapılacak işle ilgili iletilerini açık ve belirgin şekilde gönderdikten sonra, çalışanlardan o işin istenilen şekilde yapılmasını bekleyebilir. Yönetici, işgörenlerden gelecek iletileri de okuyup anlayabilmeli ve işgörenlerin kendisine ne söylediklerini dinlemelidir. (İbicioğlu, 1999: 177).

### 3. Araştırma Metodu

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, İçeriği ve Sınırları

Bu araştırmanın amaçları; (1) Denizli ilinde faaliyette bulunan konaklama hizmeti veren örgütlerde örgütsel iletişim uygulamalarının yıldız sayılarına göre kadın ve erkek işgörenler tarafından nasıl algılandığı, (2) örgüt içi iletişimin kadın ve erkek işgörenlerin



çalışma arkadaşları ve (3) yöneticileri ile olan ilişkilerine etkileri ve (4) bu ilişki zincirinin işgörenlerin motivasyonları üzerindeki etki düzeyinin belirlenmesi olarak sıralanabilir.

Araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan hipotezlerin sınanması için gereksinim duyulan verilerin Denizli ili şehir merkezi ve ilçelerinde faaliyet gösteren farklı yıldız sayısına sahip otel işletmelerine ulaşılması düşünülmüştür. Ancak, zaman ve maliyetler nedeniyle çok sayıda veriye daha hızlı ulaşabilmek için otel işletmelerinin yoğun olarak bulunduğu Denizli şehir merkezi ile Pamukkale ve Karahayıt belediyelerinde anket formları dağıtılmıştır. Ayrıca görüşülen bazı otel işletmelerinin araştırma verilerinin elde edilmesine yönelik yapılacak anket çalışmalarına bir dizi gerekçeden dolayı izin vermemesi, düşünülen geniş kapsamlı çalışmanın gerçekleştirilmesini engellemiştir.

Araştırma kapsamında Denizli şehir merkezi ile Pamukkale ve Karahayıt bölgesinde faaliyet gösteren 3 adet 5 yıldızlı, 4 adet 4 yıldızlı, 32 adet 2 ve 3 yıldızlı otellere ulaşılmıştır.

### 3.2. Araştırma Yöntemi

Denizli ili şehir merkezi otelleri ile Pamukkale ve Karahayıt belediyesinde yer alan otel işletmelerinde kullanılmak üzere oluşturulan anket formu, literatür taraması ve daha önceden konu ile ilgili yapılmış tez ve makale çalışmaları incelenerek, ayrıca tarafımızdan düzenlenen sorulardan oluşturulmuştur. Gerçekleştirilen anket, üç bölümden ve toplam 32 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde ankete katılan işgörenlerin yaş cinsiyet, öğrenim durumu ve iş deneyimlerinden oluşan 4 adet soru yer almaktadır. İkinci bölüm de, “Kurumunuzda gördüğünüz iletişim sorunları nelerdir?” açık uçlu sorusuna yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise toplam 27 adet soru ile araştırmanın varsayımlarını test etmeye yönelik, “Hiç katılmıyorum, Katılmıyorum, Fikrim Yok, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum” şeklinde 5 ‘li likert ölçeğinde hazırlanmış sorulara yer verilmiştir. Ayrıca bazı işgörenlerle mülakat da yapılmıştır.

Anket formlarının değerlendirilmesinde otel işletmelerinde görev alan işgörenler arasından keyfi seçim yöntemi uygulanmış çeşitli birimlerde çalışan ve farklı ünvanları olan 270 işgörenden gelen cevaplar değerlendirmeye alınmıştır. Otelerde çalışan toplam işgörenlerin ortalama 674 kişi olduğu tahmin edilmektedir. Otel çalışanların yaklaşık %40’ına ulaşılmış olarak gözükmektedir. İşgörenlerin seçiminde yönetim kademesinde yer alan yöneticiler haricinde kalan işgörenler arasında her hangi özel bir yöntemle başvurulmamış, ulaşılabilen tüm işgörelere, uygulanacak anket formları dağıtılarak doldurulmaları istenmiş, doldurulan formlar toplanarak değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Örgüt içi iletişimin yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri ve bu ilişki zincirinin işgörenlerin motivasyonlarına olan etkisi dikkate alınarak hazırlanmış olan araştırmanın hipotezleri şöyle belirlenmiştir:

**H1.** Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmet veren kadın işgörenlerin yöneticileri ile olan ilişkileri erkek işgörenlerinden farklıdır.

**H2.** İki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde hizmet veren kadın işgörenlerin yöneticileri ile olan ilişkileri erkek işgörenlerinden farklıdır.

**H3.** Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmet veren kadın işgörenlerin çalışma arkadaşları ile olan duygu ve düşünce paylaşımı erkek işgörenlerinden farklıdır.

**H4.** İki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde hizmet veren kadın işgörenlerin çalışma arkadaşları ile olan duygu ve düşünce paylaşımı erkek işgörenlerinden farklıdır.

**H5.** Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmet veren kadın ve erkek işgörenlerin kendi görüşlerini ifade edebilme fırsatının verilmesine bağlı olarak motivasyon seviyelerinde farklılık vardır.

**H6.** İki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde hizmet veren kadın ve erkek işgörenlerin kendi görüşlerini ifade edebilme fırsatının verilmesine bağlı olarak motivasyon seviyelerinde farklılık vardır.

**H7.** Otel işletmelerinde kullanılan biçimsel iletişim sistemi işgörenin motivasyonunu olumsuz yönde etkiler.

**H8.** Otel işletmelerinde hizmet veren işgörenlerin kişisel ve işle ilgili konularda bilgilendirilmeleri işgören motivasyonunu olumlu yönde etkiler.

### **3.4. Değerlendirme Metodolojisi**

Anketle elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 11.0 istatistik programından yararlanılmıştır. Araştırmanın güvenilirliği alfa katsayısı (Cronbach Alpha) ile ölçülmüş ve araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri ile ilgili soruların değerlendirme dışı bırakılmasıyla alfa katsayısı 0,8953 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre; araştırma sonuçlarının güvenilir olduğu ve daha ayrıntılı istatistiksel analizi yapılabileceği sonucuna varılmıştır. Verilerin analizinde araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerinin belirlendiği sorularda frekans dağılımları, hipotezlerin test edilmesinde tek yönlü varyans analizi (One-way Anova), bağımsız örneklemli t-testi (Independent Samples T test), regresyon ve korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

### **3.5. Araştırmanın Bulguları**

Denizli şehir merkezi ile Pamukkale ve Karahayıt Belediyesinde iki- üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen bu araştırmada ankete katılan işgörenlerin demografik özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir.



**Tablo 1. İşgörenlerin çalıştıkları otel işletmelerinin yıldız sayılarına göre demografik özelliklerine ilişkin veriler.**

		BEŞ YILDIZLI OTELLER		DÖRT YILDIZLI OTELLER		ÜÇ VE İKİ YILDIZLI OTELLER	
GRUP	DEĞİŞKEN	SAYI (n)	YÜZDE (%)	SAYI (n)	YÜZDE (%)	SAYI (n)	YÜZDE (%)
CİNSİYET	Kadın	44	15,8	21	7,6	50	18,0
	Erkek	47	16,9	25	9,0	83	29,9
	Toplam	91	32,7	46	16,5	133	47,8
YAŞ	18-29	52	18,7	19	6,8	62	22,3
	30-39	24	8,6	16	5,8	41	14,7
	40-49	10	3,6	11	4,0	27	9,7
	50+	5	1,8			3	1,1
	Toplam	91	32,7	46	16,5	133	47,8
ÖĞRENİM DÜZEYİ	İlköğretim	31	11,2	13	4,7	46	16,5
	Lise	33	11,9	20	7,2	54	19,4
	Üniversite	27	9,7	13	4,7	33	11,9
	Toplam	91	32,7	46	16,5	133	47,8
ÇALIŞMA SÜRESİ	1yıldan az	34	12,2	9	3,2	38	13,7
	1-5	31	11,2	16	5,8	51	18,3
	6-10	9	3,2	14	5,0	23	8,3
	10-20	11	4,0	7	2,5	13	4,7
	21+	6	2,2			8	2,9
	Toplam	91	32,7	46	16,5	133	47,8

İşgörenlerin demografik özellikleri incelendiğinde, kadın işgörenlerin % 15,8'inin beş yıldızlı otellerde, %7,6'sının dört yıldızlı otellerde, %18,0'inin ise iki ve üç yıldızlı otellerde çalıştığı, erkek işgörenlerin ise %16,9'unun beş yıldızlı otellerde, %9,0'unun dört yıldızlı otellerde %29,9'unun ise iki ve üç yıldızlı otellerde çalıştığı görülmektedir. Dört ve beş yıldızlı otellerde kadın ve erkek işgörenlerin dağılımı paralellik gösterirken iki ve üç yıldızlı otellerde erkek işgörenlerin yoğunluk gösterdiği görülmektedir.

Akçadağ, 2004 yılında İstanbul'da faaliyet gösteren toplam yirmi üç adet dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde 997 katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırma sonucunda, otel işletmelerindeki işgörenlerin otuz yaş sınırını genç kabul ederek genç nüfusun çalıştığını tespit etmiştir (Akçadağ, 2005: 173). Bu çalışmada da otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yaşlarını otuz yaş sınırını genç nüfus olarak dikkate alacak olursak genç nüfusun oluşturduğunu söyleyebiliriz.

İşgörenlerin eğitim seviyeleri incelendiğinde, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanların ağırlıklı olarak lise ve üniversite mezunu olduğu görülmektedir. İki ve üç yıldızlı otellerde çalışan işgörenler ağırlıklı olarak ilköğretim ve lise mezunudur.

İşgörenlerin örgüt içerisinde geçirdikleri süresi incelendiğinde ise, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin kuruma yeni katılıp yaklaşık olarak beş yıldır aynı kurumda çalıştığı görülmekle birlikte yirmi yıldan daha fazla aynı kurumda hizmet veren işgörenlerde mevcuttur. İki ve üç yıldızlı otellerde ise, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin geçirdiği süre ile paralellik göstermektedir.

Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmet veren kadın ve erkek işgörenlerin yöneticileri ile olan ilişkileri (H1) arasında farklılık olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan bağımsız T testi sonucu Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadın ve erkek işgörenlerin yöneticileri ile olan ilişkilerinin T testi bulguları**

	Cinsiyet	n	Ort.	S.Sapma	p
Yöneticimle dostça ilişkilerim var	kadın	65	3.7846	.99204	.971
	erkek	72	3.7917	1.25527	
Yöneticinin işgöreni ile paylaşımı	Kadın	65	3.5692	1.10353	.790
	Erkek	72	3.5139	1.29998	
Yönetici ile paylaşımı	Kadın	65	4.0615	.93336	.502
	Erkek	72	3.9444	1.08626	
Yöneticinin işgörenlerine saygı ve güveni.	Kadın	65	3.8000	1.03380	.733
	Erkek	72	3.8611	1.05224	

°p>,05 ret °°p<,05 kabul

Elde edilen bulgulara göre; kadın ve erkek işgörenlerin yöneticileri ile dostça ilişkileri mevcuttur. Örgüt içinde karşılaştıkları sorunları yöneticileriyle rahatlıkla paylaşabilmekte, yöneticilerinin kendileri ile ilgili düşüncelerini bilmekte ve yöneticileri işgörenlerine güvenmektedirler. İstatistikî sonuçlar incelendiğinde kadın ve erkek işgörenlerin yöneticileri ile olan ilişkileri arasında farklılık görülmemektedir. Bu nedenle H1 hipotezi ret edilmiştir.

İki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde hizmet veren kadın işgörenler ile erkek işgörenlerin yöneticileri ile olan ilişkileri arasında farklılık olup olmadığını aramak amacı ile yapılan T testi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3. İki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetlerine bağlı yöneticileri ile olan ilişkilerinin T Testi bulguları**

	Cinsiyet	n	Ort.	S.Sapma	p
Yöneticimle dostca ilişkilerim var	kadın	50	3.0800	1.33768	.003
	erkek	83	3.7831	1.26922	
Yöneticinin işgöreni ile paylaşımı	Kadın	50	2.9200	1.44052	.151
	Erkek	83	3.2892	1.41878	
Yönetici ile paylaşımı	Kadın	50	3.5600	1.28031	.050
	Erkek	83	3.9880	1.16341	
Yöneticinin işgörenlerine saygı ve güveni.	Kadın	50	3.7400	1.08440	.513
	Erkek	83	3.6024	1.21915	

<sup>°</sup>p>,05 ret; <sup>°°</sup>p<,05 kabul

Elde edilen bulgulara göre kadın işgörenlerin yöneticileriyle dostça ilişkileri erkek işgörelere göre daha azdır. Ayrıca kadın işgörel kurumda karşılaştıkları sorunları yöneticilerine iletmekte çekimser kalırken erkek işgörel örgüt içinde karşılaştıkları sorunları rahatlıkla yöneticilerine iletebilmektedir. Otel yöneticileri işgörelere güvenmekte ve saygı göstermekte, kendileriyle ilgili düşüncelerini iletebilmektedir. Buna göre H2 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4. Dört ve Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların cinsiyetlerine bağlı olarak çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerine yönelik T Testi bulguları**

	Cinsiyet	n	Ort.	S.Sapma	p
Çalışma arkadaşlarıyla paylaşım	Kadın	65	3,9385	1,07350	.146
	Erkek	72	4,1944	,97343	

<sup>°</sup>p>,05 ret; <sup>°°</sup>p<,05 kabul

Tablo 4 incelendiğinde dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmet veren kadın ve erkek işgörelin çalışma arkadaşları ile olan duygu ve düşünce paylaşımları açısından aralarında farklılık görülmemektedir. Başka bir ifadeyle kadın ve erkek işgörel, çalışma arkadaşlarıyla duygu ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşabilmektedir. Buna göre H.3 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 5. İki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların cinsiyetlerine bağlı olarak çalışma arkadaşları ile duygu ve düşüncelerini paylaşımına ilişkin T Testi bulguları**

	Cinsiyet	n	Ort.	S. Sapma	p
Çalışma arkadaşlarıyla paylaşım	Kadın	50	3.4800	1.18218	.016
	Erkek	83	3.9880	1.14225	

$p > ,05$  ret;  $^{\circ} p < ,05$  kabul

Tablo 5'e göre İki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde; çalışma arkadaşlarıyla çeşitli konularda rahatlıkla konuşabilmeleri açısından kadın ve erkek iş görenler arasında farklılık olduğu görülmektedir. Kadın iş görenler erkek iş görenlere göre bu paylaşımında daha çekimser kalmaktadır. Buna göre H4 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 6. Dört ve Beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin cinsiyetlerine bağlı olarak kendi görüşlerini ifade edebilme fırsatının verilmesi ile motivasyon seviyelerine ilişkin ANOVA bulguları**

	Cinsiyet	n	Ort.	S.Sapma	p
Kurumumda verilen emirleri uygularken kendi görüş ve düşüncelerimi ortaya koymak beni daha çok motive etmektedir	Kadın	65	4,1385	,86380	,616 <sup>°</sup>
	Erkek	72	4,0556	1,04664	

$^{\circ} p > ,05$  ret;  $^{\circ} p < ,05$  kabul

Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmet veren kadın ve erkek işgörenlerin kendi görüşlerini ifade edebilme fırsatının verilmesinin motivasyonlarına olan etkilerini incelemek için yapılmış olan One-Way Anavo bulguları Tablo 6'da verilmiştir. Buna göre işgörenlerin emir ve talimatları uygularken kendi görüş ve düşüncelerini de ortaya koyabilmeleri, hem kadın hem de erkek iş görenleri motive etmektedir ve aralarında farklılık yoktur. Dolayısıyla H5 hipotezi reddedilmiştir. Toker (2007) demografik değişkenlerin iş tatminine etkilerini belirlemeye yönelik dört ve beş yıldızlı otellerde yaptığı çalışmada kadın ve erkek çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında farklılık bulunmadığını ifade etmiştir.

**Tablo 7. İki ve Üç yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetlerine bağlı olarak kendi görüşlerini ifade edebilme fırsatının verilmesi ile motivasyon seviyelerine ilişkin ANOVA bulguları**

	Cinsiyet	n	Ort.	S.Sapma	p
Kurumumda verilen emirleri uygularken kendi görüş ve düşüncelerimi ortaya koymak beni daha çok motive etmektedir	Kadın	50	4,0200	1,16916	,186 <sup>°</sup>
	Erkek	83	4,2651	,93814	

$^{\circ} p > ,05$  ret;  $^{\circ} p < ,05$  kabul

İki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde hizmet veren kadın ve erkek işgörenlerin kendi görüşlerini ifade edebilme fırsatının verilmesinin motivasyonlarına olan etkilerine ilişkin veriler tablo 7'de verilmiştir. Buna göre işleri ile ilgili verilen emir ve talimatları uygularken işgörenlerin kendi görüş ve düşüncelerini ortaya koymaları, kadın ve erkek işgörenleri motive etmekte, aralarında farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuca göre H6 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 8. Otel işletmelerinin biçimsel iletişim sisteminin işgören motivasyonu etkisinin korelasyon analizi**

	Ort.	S.Sapma	1	2	3	4
1 Biçimsel İletişim Kullanımı	3,6667	1,15684	$\alpha: ,056$			
2 Emir Komuta Zinciri Kullanımı	4,1148	1,01922	,335	$\alpha:,075$		
3 Hiyerarşik Kademeleşme	3,6185	1,25504	,117	481	$\alpha:,048$	
4 İşgören Motivasyonu	4,3074	,90329	,116	,222	,431	$\alpha:1$

**4.Bağımlı Değişken İşgören Motivasyonu,  $p>,05$  ret ;  $^{\circ}p<,05$  kabul**

Tablo 8'de biçimsel iletişim sistemini meydana getiren unsurların işgören motivasyonuna olan etkisini analiz etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, kurumda resmi iletişim kanallarının var olması, yöneticinin vermiş olduğu emir ve talimatların işgörenlerce harfiyen uygulanması ve örgüt içerisinde hiyerarşik kademeleşmenin varlığı işgören motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Buna göre H7 hipotezi kabul edilmiştir.

Otel işletmelerinde hizmet veren işgörenlerin kişisel ve işle ilgili konularda bilgilendirilmeleri işgören motivasyonu üzerinde etkisine (H8) yönelik olarak oluşturulmuş olan regresyon modeli Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9. Otel işletmelerinde hizmet veren işgörenlerin kişisel ve işle ilgili konularında bilgilendirilmelerinin motivasyonlarına olan etkilerine ilişkin çoklu regresyon analizi**

	İşgörenin yöneticisi ile bilgi paylaşımı	Yöneticinin işgöreni ile işle ilgili bilgi paylaşımı	Yöneticinin işgöreni ile kişisel konularda bilgi paylaşımı	Yöneticinin kurumla ilgili değişiklikleri işgöreni ile paylaşımı	r <sup>2</sup>	f	Sig.
1.	,372 <sup>°°</sup>		,191 <sup>°°</sup>		,202	11.386	,001
2		,473 <sup>°°</sup>		,197 <sup>°°</sup>	,154	,582	,000
3		186 <sup>°°</sup>	,840 <sup>°°</sup>		,327	1.906	,000
4	,156 <sup>°°</sup>			,152 <sup>°°</sup>	,123	4,130	,000
5	,418 <sup>°°</sup>	,0,205 <sup>°°</sup>	,142 <sup>°°</sup>	,084 <sup>°°</sup>	,124	28,486	,000

**Bağımlı değişken: İşgören Motivasyonu, p>,1 ; °°p>,05 kabul °p<,1 ; °°p<,05 ret;**

Tablo 9’da değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla yapılan regresyon modeli sonuçlarına göre; işgörenlerin kurumlarında karşılaştıkları sorunları yöneticileri ile paylaşmaları ve yöneticilerinin kendileriyle ilgili düşüncelerini bilmeleri, şirket politikaları ve işini ilgilendiren kararların alınmasında görüşlerinin alınması ve kurumda meydana gelen değişikliklerden haberdar olmaları, yöneticinin işgörenleri ile ilgili düşüncesini aktarması, şirket politikaları ve işini ilgilendiren kararların alınmasında yöneticilerin işgörenin düşüncesini alması, kurumlarında karşılaştıkları sorunları yöneticileri ile paylaşmaları ve kurumda meydana gelen değişikliklerden haberdar olmaları işgörenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Buna göre H8 hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Denizli şehir merkezi ile Karahayıt ve Pamukkale belediyesinde faaliyette bulunan otel işletmelerinde yapılan bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular örgüt içindeki iletişim biçimi ve görülen aksaklıklar, kadın ve erkek işgörenlerin örgüt içindeki iletişim biçimini algılama şekli, kadın ve erkek işgörenlerin yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri ve bu ilişki zincirinin iş görenin motivasyonuna olan etkileri değerlendirilmiştir.

Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren otel işletmeleri rekabet avantajı sağlayabilmek için müşteriye sundukları hizmetlerin kalitesini iyileştirmek ve buna bağlı olarak da müşteri tatminini artırmak için çaba gösterirler. Otel işletmeleri, insan merkezli ve karmaşık uygulamaların yer aldığı kurumlardır. Otel işletmelerinde fiziksel nitelik önemli olmakla birlikte, işletmelerin başarıları tamamen insan unsurunun etkinliğine dayanmaktadır. İşgörenlerin müşterilere kaliteli hizmette bulunabilmesi, otel işletmelerinin işgörenlerin beklentilerini karşılayan, ihtiyaçlarını tatmin eden, yaptıkları işten tatmin olmasını sağlayan, işgörenin örgüte bağlılığını arttıran, işgörenlerin motivasyonunu yükselten ve güven ortamını sağlayan bir örgütsel yapı ve çalışma ortamı yaratmalarıyla mümkündür.



Bu bağlamda işgörenlerin motivasyonunu arttırmada yönetimin kullanılması gereken en etkin unsurlardan birisi “iletişim”dir.

Araştırma sonuçlarına göre dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde, hiyerarşik kademeleşmeye uygun olarak resmi iletişim kanalları kullanılmaktadır. Örgüt içerisinde sözlü iletişimin yoğun olarak kullanılmasına karşılık örgüt içi iletişimin de delil teşkil etmesi, hızlı olması, kolaylık sağlaması, birlik ve standardizasyon oluşturması amacıyla iletişim de çeşitli formlar da yaygın olarak kullanılmaktadır. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenler yöneticilerinin vermiş oldukları talimatları harfiyen yerine getirmek zorunda olmalarına rağmen yöneticilerinin vermiş oldukları emir ve talimatları yerine getirmeyen işgörenlerin cezalandırılmadıkları görülmektedir. Bu da turizm sektöründeki yoğun çalışma temposunda işlerin düzenli ve müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için belirli kuralların ve prosedürlerin varlığını gösterir. Erkuş ve Günlü (2009) yapmış oldukları çalışmada yöneticilerin bireysel iletişimi yönetmeleri gerektiğini, bu nedenle örgütsel faaliyetlerin özellikle bireysel iletişimin çalışanların inisiyatifine bırakılmayarak, yönetsel bir faaliyet olarak ele alınması gerektiğini ifade etmişlerdir.

İki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde ise hiyerarşik kademeleşmenin mevcut olmadığı görülmektedir. Bu da resmi iletişim kanallarının kullanımını azaltmaktadır. Bunun sebebi otel yöneticileri ile yapılan mülakatlar sonucu örgüt içerisinde ara kademelerinin bulunmaması ve örgüt içerisinde resepsiyonist olan işgörenin ön büro hizmeti verip bir de sekreterlik gibi görevleri de üstlenmesi nedeniyle yöneticileriyle resmi iletişim kanallarını kullanmalarına gerek duymamalarından kaynaklanmaktadır. İşgörenlerle yapılan mülakatlarda ise, yöneticilerin bilgi paylaşımında bulunmadıklarını iletişim araçlarını eksik, bilgisayar ağlarının ve bilgisayarların eski olması nedeniyle bilgisayarların sürekli hata mesajları ile başa çıkamadıklarını, departmanlar arası iletişim ve koordinasyonun eksik olduğunu, örgüt içerisinde genel bir duyuru yayınlanması yerine birkaç işgören vasıtasıyla işgöreni ilgilendiren konularda bilgilendirildiklerini, örgütte departmanlar arasında raporlama gibi yazılı iletişimin fazla kullanılmamakta olduğunu ve yazılı iletişim araçlarının zamanında ulaştırılmadığını belirtmişlerdir.

Ayrıca, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde hizmet veren işgörenler yöneticilerinin vermiş olduğu emir ve talimatları aynen uygulamaktadırlar. Uygulamayan işgörenler katı ve sert şekilde cezalandırılmaktadır. Yapılan mülakatlarda iş görenler, yöneticilerinin vermiş olduğu emir ve talimatları aynen uygulamalarının nedeni olarak; yöneticileri tarafından kötü bir şekilde azarlanma ve maddi olarak cezalandırılma, en önemlisi de işlerini kaybetme korkusu olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticiler ise; verilen emir ve talimatları yerine getirmeyen işgörenlerine öncelikle sözlü uyarıda bulduklarını, aynı davranış ve tutumu devam ettirmesi halinde yazılı ihtar da bulduklarını, yazılı ihtar rağmen davranış ve tutumlarında değişiklik yapmayanların işine son verildiğini belirtmişlerdir.

Araştırmanın bir başka sonucu ise, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde ast- üst ilişkisi dostluk temeline dayalıdır ayrıca, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmet veren

işgörenlerin çalışma arkadaşlarıyla da olumlu ilişkileri bulunmaktadır. İşgörenler örgüt içinde karşılaştıkları sorunları yöneticileriyle rahatlıkla paylaşabilmekte, yöneticilerinin kendileri ile ilgili düşüncelerini bilmekte ve yöneticileri işgörenlerine güvenmektedirler. İki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde hizmet veren işgörenler çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde temkinlidirler. Yapılan görüşmeler sırasında işgörenler aralarındaki bir problemi kendileri çözmek yerine şefe aktardıklarını ifade etmişlerdir. İşgörenlerin bir kısmı düşüncelerini çalışma arkadaşlarına ya da yöneticilerine doğrudan söyleyememektedirler.

Örgütsel iletişimin işgören motivasyonuna etkisi ile ilgili elde edilen sonuçlar incelendiğinde, resmi iletişim kanallarının var olmasının işgörenin motivasyonu üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle işgörenlerin yöneticilerinin vermiş olduğu emir ve talimatları harfiyen uygulamaları, işgörenin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Yine örgüt içerisinde verilen hizmetlerle ilgili bir konuyu ya da sorunu en son yetkili kişiye iletememek de işgören motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

Otel işletmelerinde hizmet veren işgörenlerin işletme içerisinde karşılaştıkları sorunların yöneticiler tarafından dikkate alınıp çözüm önerisinin getirilmesi işgören motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. İşgörenlerin kurumda karşılaştığı sorunları yöneticileriyle paylaşmalarının motivasyonlarına olan etkisi, yöneticilerinin kendileriyle ilgili olan düşüncelerini bilmelerine göre daha etkilidir. İşgörenlerin şirket politikaları ve işini ilgilendiren kararların alınmasında yöneticilerinin görüşlerini alması örgüt içi haberleşmeyi daha da kolaylaştırması nedeniyle işgören motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. İşgörenler yöneticileri ile şirket politikalarıyla ilgili olarak fikir alışverişinde bulunabilmeleri işgören motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. İşgörenlerin kurumda karşılaştıkları problemleri iletmeleri örgüt içerisindeki değişikliklerden haberdar olmalarını sağlamakta ve işgörenin motivasyonunu arttırmaktadır. Örucü ve Kanbur (2008) yaptıkları çalışmada motivasyonun örgütsel ve yönetsel boyutunu ele almışlar ve işin özellikleri, grup ilişkilerinden, fiziki unsurlardan ve katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutsuzluk olmak üzere dört grupta ele aldıkları motivasyonun çalışanların performans ve verimliliğine etkisini incelemişlerdir. Buna göre örgütsel-yönetsel motivasyon uygulamalarının verimlilik üzerinde etkisinin olduğunu ancak performans üzerinde etkisinin olmadığını ifade etmişlerdir. Yine yapılan bir başka çalışmada Kıdak(2009) sorumluluk verilmesinin kadın çalışanları, erkek çalışanlara göre daha fazla motive ettiğini, aynı şekilde çalışma koşullarının daha iyi olmasının da kadın çalışanları erkek çalışanlara göre daha fazla motive ettiğini belirtmiştir.

Ulusal ve uluslararası rekabette, otel işletmelerine rekabet üstünlüğü yaratacak tek etken, işgörenlerdir. Bu nedenle, otel işletmelerinde çalışacak kalifiye işgörenleri bulmak, eğitmek, gerekli motivasyonu sağlamak, tatmin edici bir ücret politikası uygulamak, iş disiplini sağlamak, kısaca işletmenin stratejisi doğrultusunda ortak hedeflere yönlendirmek için otel yöneticileri ile sahiplerine şunlar önerilebilir;

- Yapılan araştırma sonucu, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde hizmet veren işgörenler örgüt içinde bulunan bilgisayar ağlarının ve bilgisayarların eski olması nedeniyle bilgisayarlar hataları ile başa çıkamamaktadırlar. Örgüt içinde yer alan telsiz ve dahili telefon hatlarının yetersiz olduğundan şikayetçilerdir. Bu yüzden iki ve üç yıldızlı otel işletmeleri örgüt içerisindeki iletişim araçlarının kalitesini artırmalıdır.
- Bu çalışmada iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde departmanlar arasında raporlama gibi yazılı iletişim araçlarının kullanımına yer verilmediği ve yazılı iletişim araçlarının dilinin açık ve anlaşılır olmadığı tespit edilmiştir. İki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde düzen ve standardizasyonun sağlanması ve kalıcı değer taşıması nedeniyle yazılı iletişim araçlarının kullanılmasına yer verilmelidir. Yazılı iletişim araçları gönderilen departmanın yapısına ve kişilerin algılama düzeyine uygun bir dil ve anlatımla yazılmalıdır.
- İki ve üç yıldızlı otel işletmelerindeki bilgi alış verişinin öncelikle bir birine yakın işgörenlerle ya da departmanlar arasında yapılmasını engellemek için genel bir duyuru sistemi uygulanmalıdır. Çünkü verilere göre kadın iş görenlerin erkeklere göre bilgi paylaşımında çekindikleri ve yetersiz kaldıkları görülmektedir. Hatta iki ve üç yıldızlı otellerde kadınlara yönelik olarak kadın iş görenlerin sorunlarını paylaşabilecekleri, başında kadın bir sorumlunun bulunacağı bir birim oluşturulabilir.
- İşgörenler ile düzenli olarak ayın belli günlerinde toplantılar yapılmalı ve toplantı sırasında tüm katılımcılara düşüncelerini rahatlıkla aktarabilme fırsatı verilmelidir.
- Etkili iletişimde başarılı olmak için gerekli ayarlamaları yapmak, yönetimin temel sorumluluğudur. Örgütte yer alan her birey, etkin iletişimi gerçekleştirme konusunda sorumluluğu paylaşmalıdır.

Otel işletmeleri hizmet işletmeleri içerisinde önemli bir yer işgal etmekte ve bu nedenle de araştırmacıların önemli bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Bununla birlikte otel işletmelerinde iletişim ve örgütsel iletişim ile kadın ve erkek otel çalışanlarına yönelik yapılan araştırmalar sınırlıdır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlarla birlikte özellikle; farklı ilçelerde bulunan otel işletmelerinde örgütsel iletişimin kadın ve erkek işgören motivasyonlarına etkilerinin düzeyi, işgörenlerin turizm eğitimi almaları ve kadın ve erkek işgörenlerin örgütsel iletişimi algılayış biçimleri ile motivasyonlarına olan etkileri, işgörenlerin buldukları departmanları ile diğer departmanlarla olan iletişimlerinin motivasyonlarına olan etkileri, araştırma sonuçlarına göre örgütlerde işgörenlerin yöneticileri ile dostça ilişkileri mevcut iken acaba kadın ve erkek yöneticilerin altında hizmet veren işgörenlerin yöneticileri ile olan ilişkilerinin motivasyonlarına etkilerinin nasıl olduğu, örgütsel iletişimin motivasyonlarına etkisinin cinsiyetin yanı sıra diğer demografik unsurlara göre (yaş, çalışma süresi, medeni durum, eğitim vb.) nasıl yansıdığı ile ilgili konularda araştırmalar yapılarak, otel işletmelerine yönelik genelleme yapılabilecek bulgular elde edilebilir.

## Kaynakça

- Akçadağ, S.(2005),*İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:10,Sayı:2
- Allen, G. (1998), *Communicating*, [http://telecollege.dcccd.edu/mgmt1374/book\\_contents/3organizing/commun/communic.htm](http://telecollege.dcccd.edu/mgmt1374/book_contents/3organizing/commun/communic.htm), (15.01.2013)
- Andrioni F.,Popp e. (2012), "*Organizational Communication in Social Care Organizations From Hunedora County, Romania*", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62
- Bilen, M.(2004), *Sağlıklı İnsan İlişkileri*, Armoni Ltd. Şti, Ankara
- Budak, G. (2004), *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir
- Ceylan, A (2005), *İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal- Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma*, **Doğuş Üniversitesi Dergisi, cilt.6, İstanbul**
- Diemar, R.V. (1994), *İletişim ve İşbirliğinde Kalite*, **Çeviren: Şevket Yıldırım, Verimlilik Dergisi, sayı:1994/2, Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara**
- Doğan, H. (2002), *İşletmelerde Öğrenme Kültürü Yaratama ve Akademik Lider Olarak Yönetici Rolüne İlişkin Türkiye'deki Üç Güvenlik İşletmesinde Bir Araştırma*, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Akdeniz Üniversitesi, Antalya**
- Elma, C.(2003), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar*, Anı Yayıncılık, Ankara
- Eren, E. (2004),*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul
- Erkuş,A. ;Günlü,E. (2009), *İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt:20, Sayı:1, 7-24*
- Eroğlu, F.(2004), *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul
- Fındıkçı, İ. (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul
- Fullen, S (2002), *Employee Motivation*,[http://www.writesalot.com/labor\\_costs\\_leadership.pdf](http://www.writesalot.com/labor_costs_leadership.pdf)
- Gürgen, H. (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul
- Hodgets, R.M. (1997), *Yönetim Teori Süreç ve Uygulama*, Çeviren: Canan Çetin, Der Yayınları, İstanbul
- İbicioğlu, H. (1999), *İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Artırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü*, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:2, Kütahya**
- İncir, G. (1985), *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bakış*, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara**,
- Jandt, F.E. (1998), *Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler*, Çeviri: Levent Akın, Hayat Yayınları, İstanbul
- Karaçor, S. (2004), *Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik bir Araştırma*, **S.Ü Sosyal Ekonomik Araştırma Dergisi, Konya**

- Keser, A. (2006), *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa-Aktüel Yayınları, İstanbul
- Kıdak, L. (2009), *Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri*, Sosyal Bilimler, Celal Bayar Üniv. S.B.E., Cilt:7, Sayı:1, 75-94
- Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti, İstanbul
- Mound, L. (1999), *Understanding People and Organizations*, Stonley Thornes Publishes, U.K
- Naylo, J. (1999), *Management*, Financial Times Pritman Publishing, London
- Örücü, E. (2006), *Modern İşletmecilik*, Gazi Kitapevi, Ankara
- Örücü, E., Kanbur A. (2008), *Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği*, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:15, Sayı:1
- Özalp, İ. (1999), *Örgütsel İletişim*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir
- Pleffer, J. (1995), *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapevi, İstanbul
- Recce, B.L (1999), *Effective Human Relations in Organization*, Houghten Mifflin Co, NewYork
- Riggio, R.E. (1999). *Introduction to Endustrial Organizational Psychology*, Prentice Hall, USA
- Robbins, P.S. (2003), *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Education, New Jersey
- Schockley-Zalabak, P. (2002), *Fundamentals of Organizational Communication*, Allyn&Bacon Apearson Education Company, Boston
- Solomon, R.C. (2001), *İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda Güven Yaratmak*, Çeviren: Ahmet Kardam, Acar Matbaacılık, İstanbul
- Şimşek M.Ş., Çelik A. (2011), *Yönetim ve Organizasyon*, 13. Baskı, Eğitim Akademi, Konya
- Taşkın, E. (1997), *Yöneticinin Sosyal Stratejisi*, Kazancı Matbaacılık, İstanbul
- Telman, N. (2005), *İnsan İlişkilerinde İletişim*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul
- Tikici, M. (2005), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Toker, B. (2007), *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(1), 92-107
- Tutar, H (2003). *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Yüksel, İ. (2005), *İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma*, **Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı:6, İstanbul
- Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/communication> (18.02.2013)