



İŞLETMELERDE İNSANGÜCÜ VERİMLİLİĞİNİN ARTTIRILMASINDA ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİN ROLÜ

Yrd. Doç. Dr. Hasan İBİCİOĞLU*
Okutman Nedret ÇAĞLAR**

ÖZET

Sosyo teknik sistem olan işletmelerin başarısında işgören verimliliğinin ayrı bir önemi vardır. Çünkü işletmelerde diğer üretimin faktörlerinin verimliliğini geniş ölçüde insan gücü belirlemektedir. İnsan gücü verimliliğinin en büyük belirleyicilerinden biri ise, işletme içi iletişimidir.

Bu çalışmada insan gücü verimliliğinin artırılması açısından işletme içi iletişimin rolü, önemi ve işletme içi ideal iletişim modelinin nasıl olması gerektiği konuları irdelenmiştir.

GİRİŞ

Günümüz işletmelerinin en önemli sorunu, rekabet ortamında ayakta kalabilmek için kaynakların verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamaktır. Verimlilik düzeyindeki artışlar, hem işletme faaliyetlerine hem de ulusal ekonomiye olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. Verimlilik; çıktılarının girdilere oranı olarak tanımlanmakla birlikte, kaynakların ne kadar etken kullanıldığının da bir göstergesidir. İnsan gücü verimliliği, işletmenin toplam verimliliğinin artırılmasında belirleyici

*Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Kooperatifçilik Ana Bilim Dalı Öğretim Üyesi.

**Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta M.Y.O. Radyo-TV Yayıncılığı Bölümü Öğretim Elemanı.

olmaktadır. Çünkü teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin bu teknolojilerin kullanımı ve yönetimi insangücüne bağlı olacaktır. İnsangücü verimliliğinin artması, toplam güdüleyici güçlerin artmasına bağlıdır. Bu da ancak iyi bir iletişim ortamında sağlanabilir. İletişim, organizasyondaki herkesi birbirine bağlayan ve yönetim ile yönetilenlerin eylem ve tutumlarını etkileyen bir bilgi alış-verişidir. Söz konusunun bilgi alış-verişi sayesinde işletme çalışanlarının yönetime katılmaları sağlanabilecek ve örgütsel amaçlar ekseninde çalışanlar arasında bir konsensüs oluşturulabilecektir. İletişimin olmadığı bir organizasyonda örgütsel bütünlük ve bağlılığın sağlanması son derece güç olacaktır.

Çalışmamızda işletmelerde iletişimin önemi ve insangücü verimliliğini nasıl etkilediği hususları üzerinde durulacaktır.

1. VERİMLİLİK VE İLETİŞİM KAVRAMLARI

1.1. Verimlilik

İnsanların sınırlı ömürleri içerisinde ihtiyaçlarının tümünü karşılamak arzusunda olmaları, zaman, emek ve çabalarını bilinçli ve planlı bir şekilde kullanmalarını zorunlu hale getirmiş ve bu durumda verimliliği gerekli kılmıştır¹. 2000'li yıllara damgasını vuran verimliliğin tanımı üzerine çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Verimlilik, toplam fiziksel gelirin (üretim sonucundaki çıktının) kullanılan fiziksel gidere (girdi, üretim faktörleri) oranı² veya düşünülen kaynak kullanımlı iş performansının niteliği ile niceliğinin özet bir değeri³, faaliyetler neticesinde elde edilen sonuçların, yararların bu sonuçları ve yararları elde etmek için katlanılan çabalara yapılan fedakarlıklara, harcamalara olan oranı⁴ vb. gibi değişik ifadelerle tanımlanmıştır. Birçok yaygın kullanım alanı bulunan verimlilik kavramının ekonomi bilimi açısından tanımı; verilen bir çıktının en az (minimum) maliyet ile üretilmesidir.⁵

Verimlilik, üretimde kullanılan faktörlerin çeşidine göre ,toplam faktör verimliliği ve kısmi verimlilik olmak üzere ikiye ayrılır. Toplam faktör verimliliğinde bir üretim faaliyeti sonucunda elde edilen çıktılar, bu çıktılar üretmek için kullanılan girdilere oranlanması yapılmasına karşın, kısmi verimlilikte ise, üretilen çıktılarının üretim öğelerinin tamamına değil, sadece herhangi bir üretim girdisine oranlanması yapılır. Bunlar; "işgücü", "sermaye", "hammadde" olabilir.⁶ Son yıllarda ülkelerin refah seviyelerinin artmasında verimlilik artışının şüphesiz önemli rolü vardır. Bireylerin yaşam standartlarının artırılması ve iyi bir yaşam kalitesine sahip olabilmeleri için, maliyetlerin düşük olması önem arz etmektedir.⁷

¹ Ömer DİNÇER-Yahya FİDAN, *İşletme Yönetimi*, 1. B., Beta BasınYayın, İstanbul, 1996, s. 19.

² Ali AKDEMİR, *İşletme Bilimine Giriş*, 2. B., Kütahya, 1996, s. 65.

³ John R. Schermer HORN, Jr. Hunt OSBORN, *Management Organization Behavior*, Fifth Edition, John, Wiley Sons inc Newyork Chishester Birisbane Toronto Singapore, 1991, s. 15.

⁴ DİNÇER-FİDAN, s. 20.

⁵ Oktay ALPUGAN-Hulusi DEMİR-Mete OKTAV-Nurel ÜNER, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Ya İstanbul, 1995, s. 14.

⁶ ALPUGAN-DEMİR-OKTAV-ÜNER, s. 15.

⁷ Peter F. DRUCKER, "Geleceğin Anahtarı Verimlilik", çev. Nihan Tanrıkahya, *Verimlilik Dergisi*, MPM Ya., Şubat 1996, s. 7.

1.1.1. İnsangücü Verimliliği

İnsangücü verimliliğinin temelini, emek faktörü oluşturmaktadır. "Emek; belli bir süre içinde harcanan akli veya bedeni çaba olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla insangücü (emek) verimliliği, bu çaba sonucu ortaya çıkan çıktı ile ilgili oransal sonuçtur. Kısaca Toplam üretim/Toplam çalışma saatleri oranı insangücünün verimliliğini ifade eder⁸. İnsangücü verimliliğinin arttırılabilmesi için; İşletme organizasyon ve yönetiminin, insangücü politikası ve planlamasının, sağlık ve güvenlik şartlarının, ücret sistemlerinin, çalışma sürelerinin, istihdam politikasının, teknolojik gelişme ve mesleki eğitim düzeyinin uygun olması gereklidir. İnsangücü verimliliğinin artışı tüm bu değişkenlerin karşılıklı etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. İnsangücü verimliliğinin arttırılmasından en önemli unsur, işveren ve çalışanlarının verimlilik konusunda eğitilmeleridir⁹.

İnsangücünün verimliliğinin yükselmesi, toplam güdüleyici güçlerin engelle-yici güçleri geçmesine bağlıdır. Toplam güdüleyici güç, çalışanları her konuda destekleyen, önerilere açık olan bir güçtür. Toplam engelleyici güç de iletişimin fazla olmadığı, çalışanların fikirlerine değer vermeyen bir güç olarak karşımıza çıkar¹⁰. İnsangücü, işletme faaliyetlerinin icra edilmesinde, diğer üretim faktörlerini (sermeye, hammadde, malzeme vb.) yönlendirmekte, faaliyetlerin başarılmasında bir lokomotif görevi üstlenmektedir. Bu nedenledir ki, insangücünün verimliliği, işletmenin toplam verimliliğin arttırılmasında belirleyici rol oynamaktadır¹¹.

1.2. İletişim

Latince'deki communis kelimesinden türetilmiş "communication" kavramının karşılığı olarak kullanılan iletişim kavramı, bir ortaklığı, toplumsallaşmayı, birlikteliği, iştirak haline gelmiş olmayı kapsamakta, hem bireylerarası, hem de bunlar aracılığı ile toplumsal düzeyde etkin olan bir süreç olarak ifade edilebilmektedir¹². İletişim, birinin diğerleri üzerine bir eylemi, diğerleriyle etkileşimi ve diğerlerine bir tepkisi olabileceği gibi, bunların hepsi de olabilir¹³. İletişim: "bir aklın başka bir aklı etkileyebileceği bütün süreçlerdir"¹⁴. İnsan etkinliğinin tamamlayıcı aracı iletişimidir. Nerede insan etkinliği varsa, orada iletişim vardır¹⁵. İletişimi sağlayacak olan öğeler; **kaynak, kodlama/kodaçma, kanal, alıcı ve feedback**'tir. Bu öğelerden biri ya da birkaçı eksik olursa iletişim süreci gerçekleşmez. İletişim sürecindeki öğeler aşağıdaki gibidir:

⁸ Hasan İBİCİOĞLU, *İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılması ve Teknolojik Değişim*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1993, s. 59-60.

⁹ İBİCİOĞLU, s. 115.

¹⁰ Haldun ERSEN, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, 2.B., İstanbul, 1997, s. 85.

¹¹ İBİCİOĞLU, s. 59-297.

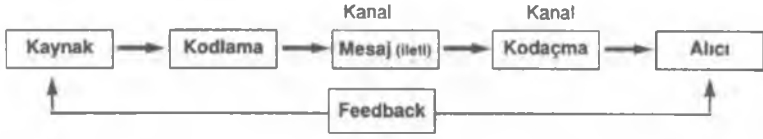
¹² Ünsal OSKAY, XIX. *Yüzyıldan Günümüze Kitle İletişiminin Kültürel İşlevleri Kuramsal Bir Yaklaşım*, Der Ya., İstanbul, 1993, s. 311.

¹³ Denis Mc QUAIL-Suen WINDALH, *Kitle İletişim Çalışmaları İçin Etkileşim Modelleri*, çev. Banu Dağtaş, Uğur Demiray, Anadolu Üniversitesi Ya., Eskişehir, 1996, s. 7.

¹⁴ Claude SHONNER-Worren WEORNER, "The Mathematical Theory of Communication" *University Illinois Press*, 1949, s. 55.

¹⁵ İrfan ERDOĞAN-Korkmaz ALEMDAR, *İletişim ve Toplum*, Bilgi Yayınevi, 1.B., Ankara, 1990, s. 170.

Şekil 1: İletişim Süreci



Gürültü

Kaynak, iletişim sürecini başlatan, ileti gönderen ögedir. Kaynak; bilgiyi, duyguyu, düşünceyi iletebilecek bir biçimde dile getirmektedir. İletiler kodlanıp hedefe gönderildiğinde, iletinin gerçekleştireceği şeyler kaynağın dışında kalmaktadır. Bu nedenle iletilerin olması gerektiği gibi kodlanıp sürece sokulması gerekmektedir¹⁶.

İletişim sürecinin ikinci ögesi olan mesaj, görsel ya da işitsel olabilir. İleti; duygunun, düşüncenin, bilginin kaynak tarafından kodlanmasıdır. İleti işaretlerden oluşmaktadır. Söz, yazı, resim, hareket ya da hareketsizlik birer iletidir.

İletişim sürecinde alıcı, iletiye hedef olan bir kişi, gurup ya da toplum olabilir. Alıcı, iletiye karşı aktif ya da pasif bir nitelik gösterebilir. Bu süreçte kaynak açısından son derece önem taşıyan ikinci bir husus devreye girmekte ve muhataplarına gönderilen habere bu alıcıların tepkisi, literatürde feedback olarak adlandırılan bir kanalla geri dönmektedir. Feedback, alıcının kaynağın iletisine verdiği tepkidir. Feedback'e (yansıma) verilen önem ölçüsünde iletişimin etkinliğinin arttığı söylenebilir. Yüksek performansta çalışan kişilerin olumlu feedback eksikliğinde, performanslarında bir bozukluk ve eksiklik görülebilir. Düşük performansta çalışan bireyler de ise, düzeltici feedback'in eksikliği, performans değişikliğine yol açmayabilir. Dikkatsizce yönetilen bir feedback, her iki çalışan türü için de zararlı olabilir¹⁷.

İletişimin yapısında yer alan diğer bir öge de gürültüdür. Mesajın muhatapları tarafından anlaşılmasına neden olan her türlü etki olarak tanımlayabileceğimiz bu unsurun, iletişim esnasında mutlaka gözönünde tutulması gerekmektedir. Gürültünün işletme içindeki görünümünü huzursuzluk olarak da belirlemek mümkündür.

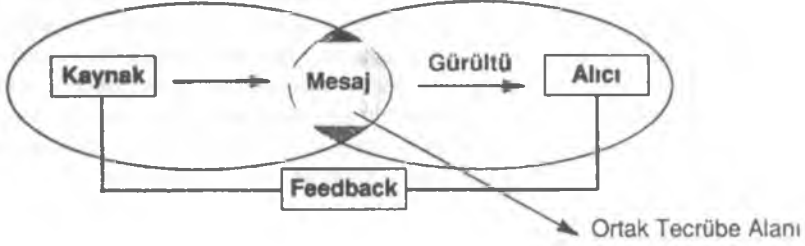
İletişimin etkin bir şekilde gerçekleşmesini temin eden ve iletişimin yapısı içinde mütalaa edilmesi gereken son hususta, kaynak ve alıcının ortak bir deneyime (referans çerçevesi) sahip olmaları gereğidir.

Wilbur Schram and Donald Robert "The Process and Effects of Mass Communication" **University of Illinois Press**, 1971, s.7.

¹⁶ A.Haluk YÜKSEL, "İletişim Süreci ve Sistem Yaklaşımı Açısından İletişim Sürecinin İncelenmesi", **Anadolu Üniversitesi, İ. İ. B. F. Dergisi**, Sayı 6, Eskişehir, 1989, s. 27.

¹⁷ Mel E SCHNATE, **Human Relations Merril Publishing Company**, Columbus Ohio, 1990, s. 156.

Şekil 2'de görüldüğü üzere gerek kaynak, gerekse alıcının bilgi olarak keşiştiği noktalar, kaynak ile alıcının anlaşmayı sağlayabildikleri ya da paylaşabildikleri konulardır. Kaynak, mesajı gönderdiği alıcının özelliklerini, motivlerini, beklentilerini iyi bir şekilde tesbit etmemişse hazırladığı mesaj bu kitlenin ilgisini çekmeye-



cektir. Bu nedenle mesaja muhatap olacak alıcının iyi bir araştırmaya tabi tutulması gerekir. Ancak, böyle bir araştırma neticesinde, mesajımızı göndereceğimiz alıcı ile ortak bir tecrübe alanı oluşturabilir ve mesajımızın beklenen etkiyi yaratmasını sağlayabiliriz.

2. İŞLETMELERDE İLETİŞİM

İşletmelerde etkinliğin ve verimliliğin artırılması üretim faktörlerinin koordine edilmesi ve işletme başarısı için etkin bir haberleşmeye ihtiyaç vardır. İletişim, insan etkinliğinin tamamlayıcı bir parçasıdır¹⁸. İşletme faaliyetleri açısından yönetenler ve işgörenler arasında kurulan iletişimin olumlu olması ve her iki taraftan beklenen mesajların alınması, işletme içerisindeki tüm bireyleri etkileyecektir. Örgütün her kademesinde yer alan insan, çevresi ile devamlı ilişki içindedir. Bu, mesajları insanın düşüncelerini ve duygularını doğal olarak da örgütsel çevreyi etkilemektedir¹⁹. Örgütsel iletişim, hem örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögelerle, hem de örgüt ile çevresi arasında sürekli bir bilgi ve düşünce akışı ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan sağlayan toplumsal bir süreçtir²⁰. Örgütsel iletişimin bir türü olan, işletme içi iletişimde, işgörenin iletişimi ele alınmaktadır ki, bu konu, örgütte çalışanların büyük ölçüde duygu, düşünce ve bilgilerini iletişim kanalları ile üstlerine ya da arkadaşlarına iletmeleri anlamına gelmektedir. Her işgörenin, kime karşı sorumlu olduğunu, kim tarafından denetleneceğini, yetkilerini, sorunlarının çözümü için kime danışacağını bilmesi şüphesiz daha verimli çalışmasına imkan sağlayacaktır. İşletme dışı iletişim ise; halkla ilişkiler, satış geliştirme, reklam ve benzeri faaliyetlerden oluşur.

2.1. İşletmelerde İletişim Çeşitleri

İşletmenin kullandığı haberleşme şekilleri arasında sözlü ve yazılı iletişim en kolay ve önceliklisidir. Sözlü iletişim, yüzyüze konuşmalarda, grup toplantılarında, telefon görüşmelerinde ve insanların konuşarak anlaşığı her yerde görülür.

¹⁸ ERDOĞAN-ALEMDAR, s. 170.

¹⁹ Ömür BABAĞLU, "Yönetim Sürecinde Örgütsel Haberleşme", İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, İstanbul, 1992-1993, s. 27.

²⁰ Ülku DİCLE, Bir Yönetim Aracı Olarak Haberleşme, MPM Ya., Ya No. 161, İstanbul, 1964, s. 20.

Henry Mintzberg, araştırmalarında yöneticilerin zamanının %50-90'lık bir bölümünü iletişim için harcadıklarını belirtmiştir. Sözlü iletişimin en büyük avantajı anında geri bildirim alınabilmesidir. Yazılı iletişim, zor ve zaman alıcı bir yöntemdir. Feedback gecikmelidir. Hataların düzeltilmesi zor olduğu gibi yeni sorunlara sebep olur. Tabi ki, yazılı iletişimde mesajın defalarca okunabilmesi ve detaya girebilmesi gibi avantajlar vardır²¹. İşletme içine yönelik iletişim araç ve yöntemleri; işgörenlere yönelik dergiler, kara tahta, sergi kutusu, bültenler, broşürler, hoparlörle açıklamalar, kuruluş toplantıları, personel gezileri, bölüm buluşmaları, çalışanların iş sonrası buluşmaları, danışma, ödüllendirme, yönetime katılma, şikayet kutuları, kültürel ve sportif faaliyetlerin geliştirilmesi, üst düzey yöneticiler tarafından günlük kısa bilgiler verilmesi, özel günlerin kutlanması gibi yöntemler ilk akla gelenlerdir²².

2.1.1. Biçimsel İletişim

Biçimsel iletişim, örgütün çeşitli organ ve görevleri arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına ve koordinasyonun sağlanmasına yardım eden ve örgütün hiyerarşik yapısında yer alan iletişimdir. İşletmelerde bütünlüğün sağlanmasında, sorumlulukların belirlenmesinde ve görevlerin yerine getirilmesinde önemli olan biçimsel iletişim, örgütün ihtiyaçlarını karşılamakta da kullanılabilir. Biçimsel iletişim, örgüt üyeleri tarafından kabul edildiği ölçüde etkili olur²³. Biçimsel iletişimin araç ve yöntemleri arasında; biçimsel kanallardan gönderilen yazılı bilgi, emirler, biçimsel kanallardan gönderilen sözlü iletişim, toplantılar, konferanslar, resmi duyurular, yayınlar, el kitapları, broşürler, ilan tahtaları vb. sayılabilir.

2.1.2. Doğal İletişim

Doğal iletişim, bireyin sosyal eylemlerini sistemin biçimsel sınırları içinde yürütmekte kullandıkları bir yöntemdir. Doğal iletişimde işletme içinde elde edilen haberler kısa sürede tüm işletme içinde yayılır. Herkes kendi bildiğini söyler. Dolaşısıyla belli bir düzen yoktur. Doğal iletişim her zaman işletmelerin amaçları içinde değil, bazen bireysel amaçlar içinde kullanılır. Doğal iletişim, örgütteki iletişim işlevini biçimsel iletişimle birlikte yapar. Aşağıdan yukarıya iletişimin önemli bir aracıdır. Ayrıca örgütün çevresinde olup biten değişiklikler doğal iletişim sayesinde hemen anlaşılabilir ve gerekli değişiklikler doğal iletişimle sağlanabilir.

3. İLETİŞİM-İNSANGÜCÜ VERİMLİLİĞİ İLİŞKİSİ

Örgütlerde insan kaynaklarının motivasyonu, yönlendirilmesi ve iç örgüt uyumunun sağlanmasında iletişim önemli bir rol oynamaktadır²⁴. Bugün iş dünyası etkili iletişimin önemini ve gereğini kabul etmiştir. Eğer memurlar ve işçiler bir

²¹ B.BARNEY -Ricky W. GRIFIN, *The Management of Organizations*, Houghton Mifflin Company, Boston Toronto, 1992, s. 658-659-660.

²² Franz BOGNER, "Dahili İletişim" çev. Ayla Soruhan, *Marmara İletişim Dergisi*, Sayı 2, İstanbul, 1993, s. 303.

²³ Meral AŞIKOĞLU, *İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği*, Anadolu Üniversitesi Ya. No. 136, Eskişehir, 1986, s. 28.

²⁴ İsmail TÜRKMEN, *Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli*, MPM Yayını, Ya.No.480, Ankara, 1996, s. 54.

arada çalışmaları ve işletme dışına iyi bir imaj verilmek isteniyorsa, iletişim şarttır. Herhangi bir iletişim tarzı içermeyen, toplumsal bir aktivite düşünmek mümkün değildir. Bu yüzden etkili iletişim geliştirilmelidir.²⁵

Kuzey Carolina Üniversitesi'ndeki araştırmacılar, "patron-işgören" ilişkisinin insangücü verimliliğini nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak için, bir telefon şirketinin 367 çalışanı arasında araştırma yapmışlardır. Bu araştırmanın sonucuna göre, yöneticilerle yüksek kalite ve güven dolu ilişki içerisinde bulunan çalışanlar, yönetici için ne kadar sıkı ve ne kadar uzun süre çalıştığına bakılmaksızın yapılan değerlendirmede oldukça yüksek puan almışlardır. Diğer bir ifade ile çalışanla yönetenlerin aralarındaki iyi ilişkiler, işgörenlerin yüksek puanla değerlendirilmesi sonucunu ortaya koyar. Yani, yönetici ile iyi ilişkiler ve uzun beraberlikler karşılığını alır. Öte yandan, düşük seviyede ve kısa dönem ilişkilerde yöneticiler, işgörenleri hakkında yukarıdaki duyguları geliştiremeyebilirler²⁶. Bundan dolayı yöneticiler, çalışanlarla aralarındaki ilişkilerin düşük kaliteli iletişimden dolayı performans kayıplarına neden olduğunu düşündüklerinde, bunun bir yerde telafisi için ve samimi ilişkinin kurulamamasına rağmen, işgörenlerin performanslarını koruduklarına inanıyor gibi puanlarını yükseltebilirler²⁷.

Bölümler arasında işbirliğinin sağlanması, örgütsel bütünleşmeye bağlıdır. Bu bütünleşme, işgörenlerin kendine özgü duygu, algı, tutum ve davranışlarının örgüt politikasına uygun hale getirilmesi ile mümkün olacaktır²⁸. Etkin bir iletişim sistemi, bir işletmede çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi ilişkilerin kurulmasında önemli rol oynar. İletişim teknik ve uygulamalarındaki aksaklıklar, gerek yöneticiler ve gerekse işgörenler açısından ve iş tatmini yönünden aksaklıklar ortaya çıkarır. Personelin yaptığı işi açık seçik bilmesi iletişim ile sağlanır²⁹. 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. Kısacası, işgören işlevi ile yönetimin işletmedeki başarısı "iş" ile onu yapan "işgören" arasında yaratılan iletişim ortamının durumuna bağlıdır³⁰. Genelde iletişim ile ilgili tüm sorunlar, iletişimin tek yönlü olarak işlemeden kaynaklanmaktadır.

İşletmelerde yöneticiler, insan ilişkileri programını düzenlerken, işletme çalışanlarının korunacağı, onlara yardımcı olunacağı ve ilgilenileceği iletileri verirler. Sağlam gelenekleri olan işletmeler daha ileri giderek "Yöneticilerin kararları da bu geleneklere ve işletme politikasına uymalı" derler. Bu bağlamda yöneticilerin insan

²⁵ Patsy J. FULTON, General Office Practices, "Communication" South Western Publishing Company, 1991, s. 22.

²⁶ Jean Mannheim FORRAY, "A good relationship with the boss pays off", *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No:1, 1995, s. 79.

²⁷ Neville T. DVARTE, Jane R. GOODSON, "Effects of Dyadic Quality and Duration on Performance Appraisal", *Academy of Management Journal*, 1994, s. 499-521.

²⁸ Don HELRIEGEL and Jhon SLOCOM, "Organization Behavior", West Publishing Company, Newyork, 1980, s. 171.

²⁹ İhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Davranış*, Düşünce Basın Yayın Hizmetleri, İşletme Fakültesi Ya. No.272, 1. B., İstanbul, 1991, s. 203.

³⁰ AŞIKOĞLU, s. 87.

ilişkileri programını düzenlerken karşılaştıkları önemli konulardan birini iletişim oluşturmaktadır³¹. Çalışanlar stratejik konularda ve üretim aşamalarında kendi fikirlerinin sorulmamasından şikayetçidirler. Seslerini duyurma konusunda ümitsizdirler. Bu yüzden de üstlerinin kendilerine vermek istedikleri iletileri almazlar. Büyük şirketlerin sadece % 45'i çalışanlarıyla anket yaparlar. Ancak bu şirketlerin büyük çoğunluğu da anket sonuçlarını değerlemez, karşılaştırma yapmazlar. Sonuçta, kendilerini dinlemeyen çalışanlarına işletme stratejisi, yenilikler ve üretim kalitesi hakkında boş yere bilgi verirler. Çünkü, çalışanlar kendilerini dinlemeyen yöneticilerini dinlemezler³².

İletişim, iletinin iyi kodlanmasını, kanalın iyi seçilmesini iletişim sürecinin en iyi şekilde oluşturulmasını ve yönetilmesini gerektirir. Yöneticiler, iletişimin yararlarından maksimum derecede yararlanarak, sorunları en aza indirebilirler³³. Bu nedenle, işletme içi iletişimin iyi tesis edilmesi gerekir. Direktifler, öneriler, kurallar, işletme politikası, metotlar ve cesaretlendirme gibi olumlu feedbackler bu iletişim formunun içinde yer alır. Aşağı doğru iletişim yazılı ve sözlü olabilir. Ancak, yazılı ifadeyle de desteklenen sözlü iletişim, bir çok durumda en etkili olanıdır. Yüz yüze iletişimde vücut dilinin desteği, sözlü iletişimin etkisini artırır ve bunun yazılı bir özeti de sabit olarak kalır. Bu kayıt ileride çıkabilecek anlaşmazlıklar için kalıcı bir kanıt olur³⁴. İşletmelerde bireylerin birbirleriyle ve çevreleriyle haberleşme olanaklarının sağlanıp sağlanamaması verimliliklerini etkileyecektir.

4. İŞLETMELERDE İNSANGÜCÜ VERİMLİLİĞİNİN ARTTIRILMASINDA İLETİŞİMİN ETKİLERİ

İşgören yönetiminde etkinliği sağlayabilmek için, iyi bir iletişim sisteminin kurulup işletilmesine ihtiyaç vardır. İletişim, işgörenlerin amaçlarına ulaşması, yönetici-yönetilen arasındaki olumlu ilişkiler, işgören bölümünün etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi, örgütsel ve bireysel amaçların dengeye oturtulması, işgören yönetiminde iletişim yolu ile gerçekleşir. Çalışanlarla iletişimin zayıf olduğu organizasyonlarda, yöneticilerle elemanların iş hakkındaki görüşleri birbirinden çok farklı olabilir³⁵.

İletişim süreci modelini incelerken, iletişim ihtiyacı duyan kaynağın önce iletişim amacını belirleyeceğini söylemiştik. Aşağıdan yukarıya iletişimde bu amacın ne olduğu, haberleşme eyleminin başlaması açısından önem taşımaktadır. Amacın "bilgi verme" ya da "ikna etme" olması, astın haberleşme eylemini başlatmasında belirleyici etmen olmaktadır. Bilgi vermeye yönelik iletişimde astlar, kendilerini rahat hissetmekte, haberleşmekten çekinmemektedirler. Ancak üstü ikna etmeye, kendi görüşlerini ona kabul ettirmeye yönelik girişimlerde bulunmaktan kaçınırmaktadırlar. Zaten, üstlerin bir bölümü böyle bir fırsatı vermemektedir. Nitekim astların %

³¹ George T. MILKOVICH-John W. BOUDREAW, *Human Resources Management*, 1991, s. 570.

³² MILOVICH-BOUDREAW, s. 571.

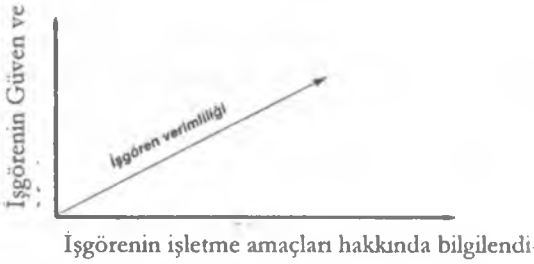
³³ BARNEY- GRIFFIN, s. 667.

³⁴ Mel E. SCHNATE, *Human Relations*, Merrill Publishing Company, Columbus, Ohio, 1990, s. 146.

³⁵ Margaret PALMER- Kenneth T. WINTERS, *Fundamentals of Human Resources*, çev. Doğan Şahinç, Rota Ya., I.B., İstanbul, 1993, s. 4

50'si üstlerin kendilerine böyle bir fırsatı (üstün görüşlerine karşı çıkma) vermediğini ifade etmişlerdir. Aşağıdan yukarıya doğru haberleşmede, astların üstleri ile iletişimde bulunmalarına en büyük engel üstün tutum ve davranışlarıdır. Astların % 51'i kendilerine verilen görevi gereği gibi yerine getiremediklerin de, üstlerin kendilerini eleştirdiğini, hoşnutsuzluğunu belirttiğini ifade etmişlerdir. Bu durum, astlar üzerinde moral bozukluğu ve performans düşüklüğüne neden olmaktadır³⁶. İletişim sırasında kaynağın iletiyi gerektiği gibi gönderememesi, kaynağın inanırlığı ve kaynağın sevilip sevilmemesi, iletinin algılanmasını ve beklenen etkiyi yaratmasını etkiler. Kaynağa karşı duyulan güven ile mesajın etkinliği arasında bir ilişki mevcuttur. Aykut Polat'ın yaptığı bir anket çalışmasına göre, "üstüne güvenmeyen gurubun % 85'i üstün kendilerine ilettiğini söylediği bilgileri almadıklarını ifade ederken, üstüne karşı tam bir güven duygusuna sahip gurubun % 87'si üstün ilettiği bilgileri aldıklarını ifade etmişlerdir³⁷. Bu bulgulardan da anlaşıldığı gibi işgörenlerin, işletmelerin genel amaçları hakkında bilgilendirilmeleri, işgörenin güven ve motivasyonunu arttıracak. Bu da işgören verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir. (Şekil 3)

Şekil 3: İşgören Verimliliğine - İletişimin Etkisi



İşletmelerin işgörenden bazı beklentileri olduğu gibi, işgörenden de işletmeden ve yöneticilerden beklentileri vardır. Bu beklentilerin karşılanması işgören verimliliğini arttıracaktır. Bir bireyin verimi, onun kişisel yetenekleri ile ruhsal durumuna bağlıdır. Yönetici, astları ile olan her ilişkisinde olumlu veya olumsuz bir etkide bulunur. İnsanı ilişkinin önemine inanmış bir yönetici, bireyin verimi ve mesleki tatminine etkide bulunabilir. İyi bir yönetici, işgörendenleri tek tek gözden geçirmekle kalmamalı, bireyler arası iletişimi de sağlamalıdır³⁸. Hawthorne Works of Western Company'de çevresel ve yönetsel şartların değişmesi sonucunda, işçilerin tutumunda ve üretimde meydana gelen değişiklikler üzerine bir araştırma yapılmıştır. Deneyde, kızlardan oluşan bir grup üzerinde verimlilik artışını etkileyen etmenler incelenmiştir. Deney gurubundaki kızlarla bir arkadaşlık havası yaratma ve bunun devam ettirilmesine çalışılmıştır. Sosyal etkinlikler, birbirleriyle konuşma ve yöneticilere fikirlerini serbestçe söyleyebilme imkanı ve hatta onların önerilerini reddedebilme hakkı verilmiştir. Bu ortamda kızların işe karşı tutumları birbiriyle işbirliği yapmak ve birbirlerini özendirmekle kalmamış daha da ileri gidilerek eli yavaş olanlara baskı bile yapılmış ve hatta onların tutumları değiştirilmiştir³⁹. İn-

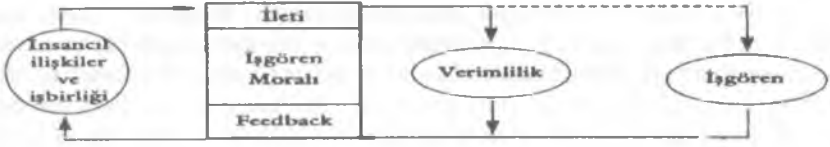
³⁶ Aykut POLAT, *Yönetim Psikolojisi*, Türk Orta-Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1997, s. 282.

³⁷ POLAT, s. 281.

³⁸ Erol EREN, *Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, 4.B., İstanbul, 1993, s. 35.

³⁹ EREN, s. 36-51.

sanlara nedeni ve sonucunu anlayamadıkları konularda bilgi vermek, eğitmek tutumların değişmesine etken olan hususlardan birisi olmuştur. İşletme içinde biçimsel veya biçimsel olmayan iletişim bağları işgörenlerin mutluluğunu, yaşama sevincini ve iş yapma becerisini artırır.



İnsangücü verimliliğinin düşük olmasının en büyük nedenlerinden birisi işletmede insancıl ilişkilerin ve işbirliğinin eksikliğidir. İşletmede kurulan iletişim sistemi işgörenlerin ihtiyaçlarına göre kurulması gereklidir. Aksi takdirde alt kademeler ile üst kademeler arasında haberleşme kanalları tıkanacak, emirlerin dağıtılması ve işlerin yönetilmesi güçleşecektir. İşletmeler büyüdükçe yöneticilerin her işgörenle bire bir görüşmesi güçleşmekte bu da morali olumsuz etkilemektedir. Küçük organizasyonlarda yöneticilerin her işgörenle bire bir ilgilenme olanağı arttığında moral yüksek olmakta buda verimliliği arttırmaktadır. Çok büyük yönetsel ünitelere sahip olan işletmelerin yönetiminde yüz yüze ilişkileri arttırmak fırsatı verilmesinin en etkili yöntemlerinden birisi, merkezkaz örgütlenmeye gidilmesidir. Böyle bir organizasyon iş tatminini de artıracaktır"⁴⁰

Bir işletmenin gücünün temelinde aşağı yukarı etkili iletişim yatar. Bunu sağlayan iki faktör iç içe yöneticilik ve açık kapı (şeffaflık) politikasıdır. İç içe yöneticilikte, bir işin iyi yapıp yapılmadığının anlaşılması için, yöneticilerin çalışanlarla iç içe olması ve olup bitenden haberdar olması gerekir. Bu yüzden yöneticiler, çalışanların işleri hakkında ne düşündüklerini ve onların daha iyi çalışmalarını sağlamak için ne yapılması gerektiğini bulmalıdır. Açık kapı politikasında ise amirlerin iş çevresine katkıda bulunmak amacıyla, hangi işçilerin kendini özgür ve rahat hissettiğini belirlemeleri, onların önerilerini dinlemesi ve onlara öneriler sunması beklenir. Bütün çalışanlar üstleriyle kendi fikirlerini tartışma hakkına sahiptir⁴¹. Öte yandan katılımcı yönetim ve grup dinamiği yöntemlerinin yaşama geçirilebilmesi yoğun ve açık iletişimi gerektirmektedir⁴². İşletmelerde verimliliğin artırılabilmesi için, işgörenlerin yönetime katılmak suretiyle güdülenmeleri gerekir. Yönetimsel kararlara ve uygulamalara katılan bir işgören, kararın "kendi kararı" olduğunu düşünecek ve uygulamasını titizlikle yapacaktır. Yönetime katılma, psikolojik yönden daha tatmin edici bir iş çevresi yaratmada faydalı olmakta, miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir üretim düzeyi elde edilebilmektedir. Yönetime katılma sürecinin etkili olabilmesi açısından haberleşme kanalları, işgörenlerin etkili olabilecekleri biçimde yönlendirilmeli ve fikirlerini anlatabilecekleri platformlar oluşturulmalıdır.

⁴⁰ EREN, s. 112.

⁴¹ MILKOVICH, s. 577.

⁴² TÜRKMEN, s. 54.

Bilgi içerikli, çok yönlü ve açık iletişim sistemlerinin yaşama geçirilmesi çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyen ve güvenilirlik artışına yol açan gelişmelerdir. Kendini değiştirebilen üst yöneticilerin bulunduğu örgütlerde katılımcı yönetim anlayışı ile birlikte iç iletişim açık ve özgün bir biçim (üslup) kazandıkça belirgin bir şekilde verimlilik artışının ortaya çıktığı gözlenmektedir.⁴³

- a) Çok yönlü iletişim ve açık sistemin olduğu ortamlarda;
- b) Kişinin kendine ve örgüte güveni artar
- c) Motivasyon yükselir
- d) Yanlış ve sorun çözme yeteneği gelişir
- e) Yönetimin saygınlığı ve otoritesi artar
- f) Çalışanların örgüte bağlılık düzeyi yükselir
- g) Kişilerin iş başarımları ve verimliliği artar⁴⁴.

4.1. İnsangücü Verimliliğinin Arttırılması Açısından İdeal İletişim Modeli

İşletmede örgütsel amaçlara ulaşılması çalışanların bu amaçlar yönünde özendirilmelerini gerektirir. Bu ise örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilmesiyle olur. Görevlerin etkin bir şekilde yapılması uygun zamanda, uygun kanalı kullanarak ve en uygun iletinin seçilip iletilmesi ile gerçekleşebilir. İşletmelerde etkin bir iletişim sürecinde ast ve üstler arasında ne tür bilgilerin iletilmesi gerektiğinin de ortaya konması lazımdır. Buna göre; işin yapılma metodu, işletmenin yöntem ve uygulamaları ve işgörenlerin başarılarına ilişkin bilgiler, yukardan aşağı iletişim yoluyla aktarılır.

Öte yandan işgörenin kendisi, çalışma şekli ve sorunları, işgörenin çevresiyle ilgili görüşleri ile işletme uygulama ve politikaları ve göreve ilişkin bilgiler aşağıdan yukarıya iletişimle aktarılır. İşletme içi iletişim eksikliği ve çatışmalar işgörenleri mutsuz eder ve bu mutsuzluk çarpan etkisiyle örgüt üyelerinin tümünü etkiler. Kurum içi iletişimin sağlıklı olması güven ortamı yaratarak, işletme içerisinde hoşnutsuzlukların ortadan kaldırılmasını, azaltılmasını sağlar. İç halkla ilişkiler uygulamaları ile elde edilen bilgiler, yöneticilerin işletmenin son durumunu, çalışanların gözü ile görmelerine yardımcı olur ve mevcut potansiyel sorunların belirlenmesine önemli katkıda bulunur. İşgörenler, genel olarak işletmenin ücret politikası, yönetim felsefesi, promosyon olanakları, iş güvenliği ve karlılığı konusunda bilgi almak isterler. Bu sebeple işletme içinde iyi bir iletişim politikasının sürdürülmesi gerekir. Bu sayede işgörenlerin işletme amaçlarına yönelik daha sıkı çalışmaları sağlanmış olur.

Yönetenle işgörenler arasındaki iletişim çift yönlü olmalıdır.

Karşılıklı ve sağlıklı iletişim;

➤ İşveren ve işgören ilişkilerini geliştirir,

⁴³ TÜRKMEN, s. 55.

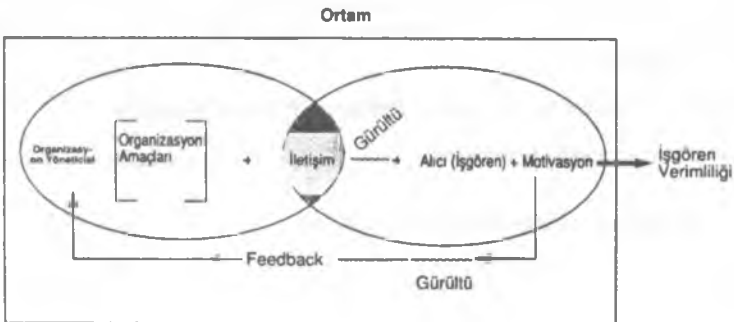
⁴⁴ TÜRKMEN, s. 57.

- Morali yükseltir,
- Dedikoduyu ve söylentileri azaltır,
- Personel problemlerinin hızla çözümünü ve sağlar,
- Organizasyonda bir güven ortamı yaratır,
- Örgütsel bağımlılığı artırır.
- **İşletme içerisinde etkin bir iletişim kurulabilmesi içinse;**
- Mesajlar tüm haberleşme unsurları ile
- (duygular,jestler, mimikler vb.) desteklenmelidir.
- Konuşmacı direkt ve basit bir dil kullanmalıdır.
- Konuşmacı iletiyi gönderirken kendini alıcıların yerine koymalıdır.
- İyi bir dinleyici olmalıdır.
- Feedback'i yararlı kılmalı, iyi değerlendirmelidir.
- Doğru zaman seçilmelidir.
- Gerektiğinde mesaj tekrar edilmelidir.
- İşbirliği içerisinde olunmalıdır.
- Tartışmaya girmeden önce konuya hazırlanılmalıdır.

Tüm bu etkenlerin yanında iyi bir iletişim için, işletme içinde katılımcılık ruhunun geliştirilmesine imkan sağlanması zorunludur. İnsan kaynakları aşağıdan yukarıya iletişimi teşvik eder. Bunun anlamı katılımcı yönetimdir, yani çalışanlar ile yönetim arasında psikolojik ortaklık kurulmasıdır. Bu durum peşinden eğitim programları getirir ki, eğitim programları işletmede uyumlu çalışmayı teşvik eder. Konumuz insan olduğuna göre, işletme içerisinde iletişimin gerekliliği konusunda eğitim programlarına ağırlık verilmelidir.

Örgüt içi iletişimde amaç insangücünden azami istifadeyi sağlamak ve verimliliği artırmak olduğuna göre, insanı anlamak ve ona işletmeyi anlatmak gereklidir. İnsan, tabiatı gereği kolay motive olabilen ve motive olduğu zaman da çok verim alabileceğimiz bir kaynaktır. Bu kaynağı etkili iletişimlerle motive etmek, işletmenin ve işgörenin verimliliği açısından kaçınılmaz bir sonuç oluşturmaktadır.

Şekil 5: Örgüt içi ideal iletişim modeli

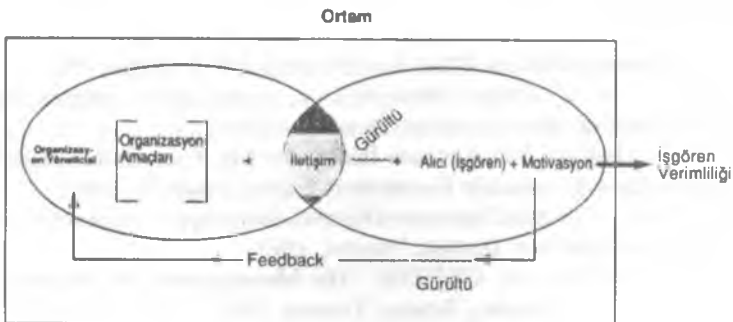


- Morali yükseltir,
- Dedikoduyu ve söylentileri azaltır,
- Personel problemlerinin hızla çözümünü ve sağlar,
- Organizasyonda bir güven ortamı yaratır,
- Örgütsel bağımlılığı artırır.
- **İşletme içerisinde etkin bir iletişim kurulabilmesi içinse;**
- Mesajlar tüm haberleşme unsurları ile
- (duygular,jestler, mimikler vb.) desteklenmelidir.
- Konuşmacı direkt ve basit bir dil kullanmalıdır.
- Konuşmacı iletiyi gönderirken kendini alıcıların yerine koymalıdır.
- İyi bir dinleyici olmalıdır.
- Feedback'i yararlı kılmalı, iyi değerlendirmelidir.
- Doğru zaman seçilmelidir.
- Gerektiğinde mesaj tekrar edilmelidir.
- İşbirliği içerisinde olunmalıdır.
- Tartışmaya girmeden önce konuya hazırlanılmalıdır.

Tüm bu etkenlerin yanında iyi bir iletişim için, işletme içinde katılımcılık ruhunun geliştirilmesine imkan sağlanması zorunludur. İnsan kaynakları aşağıdan yukarıya iletişimi teşvik eder. Bunun anlamı katılımcı yönetimdir, yani çalışanlar ile yönetim arasında psikolojik ortaklık kurulmasıdır. Bu durum peşinden eğitim programlarını getirir ki, eğitim programları işletmede uyumlu çalışmayı teşvik eder. Konumuz insan olduğuna göre, işletme içerisinde iletişimin gerekliliği konusunda eğitim programlarına ağırlık verilmelidir.

Örgüt içi iletişimde amaç insangücünden azami istifadeyi sağlamak ve verimliliği artırmak olduğuna göre, insanı anlamak ve ona işletmeyi anlatmak gereklidir. İnsan, tabiatı gereği kolay motive olabilen ve motive olduğu zaman da çok verim alabileceğimiz bir kaynaktır. Bu kaynağı etkili iletişimlerle motive etmek, işletmenin ve işgörenin verimliliği açısından kaçınılmaz bir sonuç oluşturmaktadır.

Şekil 5: Örgüt içi ideal iletişim modeli



İşletme amaçları işgören amaçlarıyla özdeşleştiği sürece o işletmede amaçsal uyum sağlanacak ve insangücünün verimliliği artacaktır. Hem işveren hemde işgören açısından, işveren amaçlarının anlaşılır kılınması, işletme fonksiyonlarının amaçlara yönlendirilmesi ve işletmedeki insangücünün bu yönde motive edilmesi ile verimlilik artışı sağlanabilecektir. İletişim Modelindeki ileti akışı sırasında meydana gelen gürültü unsuru, ne kadar etkisiz kılınırsa, o oranda etkili iletişim sağlanmış olacaktır. Çünkü iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesini gürültü ve amaçların ortak kılınması olumsuz yönde etkiler. Bu sebeple işletmelerde işveren ve işgören arasındaki ileti akışı sırasında gürültü minimize edilirken, amaçların taraflar arasında ortak kılınması da zorunluluk haline gelmektedir.

SONUÇ

Günümüz işletmelerinde insangücü, işletmelerdeki üretim faktörleri arasında üzerinde en çok durulması gereken unsuru oluşturmaktadır. İşletmelerin giderek büyümesi ve teknolojik gelişmelerin işletmelere girmesiyle, işletmelerdeki işbölümü de artmaktadır. Bu işbölümü, işletme üyeleri arasında bağımlılık ve uyumu zorunlu kılmaktadır. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, işletme içerisindeki bireysel faaliyetlerin düzenli ve uyum içerisinde gerçekleştirilmesi gerekir. Bu koordinasyonun başarısı ise bireyler arasında yoğun bir iletişimi gerektirecektir. İşletme içerisinde iletişim olmadan insangücünün amaç ya da amaçlara yönelik olarak uyumlu çalışması beklenemez. Artık günümüz yöneticisi, verimliliği, büyük ölçüde insangücü çabalarının etkin bir şekilde eşgüdümüne bağlamaktadır. Yönetici ile işgörenler arasında ortak bir anlayış ve işbirliğinin oluşturulması için, işletme içerisinde doyurucu bir iletişim ağının kurulması zorunludur.

İletişim, işletme çalışanlarının dikkatini amaçlara yöneltirken, bireylere düşen görevleri yerine getirmek için, gerekli bilgi akışını sağlar, işgörenleri motive eder ve işletmeye bağlılıklarını artırır. İşletme içerisinde güçlü bir motivasyon, yönetici ile işgörenin işbirliği ve iletişim ağının sağlıklı işlemesine bağlanabilir. Motivasyondan amaç, işletmenin ve dolayısıyla işgörenin verimliliği olduğuna göre, insangücünün üzerinde önemle durulmalıdır. İnsangücünden daha etkin ve verimli yararlanabilmek için, işgören-işletme amaç uyumunun sağlanması gerekir. Bu bağlamda işgücünün eğitilmesi, iyi organize edilmesi, iyi yönetilmesi ve geliştirilmesi için işletme içi iletişimin gerekliliği hem yöneticiler hem de işgörenler tarafından bilinmelidir. Bunun için de, çift yönlü iletişim bilincinin oluşturulması ve işletme amaçlarının açıkça tanımlanması şarttır.

KAYNAKÇA

- AKDEMİR Ali, *İşletme Bilimine Giriş*, Genişletilmiş 2.B. Ankara, 1996.
 ALPUGAN Oktay, Hulisi DEMİR, Mete OKTAV, Nurel ÜNER, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1990.
 AŞIKOĞLU Meral, *İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1986.
 BABAOĞLU Ömür, "Yönetim Sürecinde Örgütsel Haberleşme." *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, İstanbul, 1993.
 BARNEY Jay B. and Ricky N. GRIFFIN, *The Management of Organizations*, Houghton Mifflin Company, Boston, Toronto, 1992.

- BOGNER Franz, "Dahili İletişim.", çev. Ayla Saruhan, **Marmara İletişim Dergisi**, İstanbul, 1993.
- DİCLE Ülkü, **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, M.P.M. Ya.No.161, Ankara, 1964.
- DİNÇER Ömer, Yahya FİDAN, **İşletme Yönetimi**, 1.B., Beta Basım Yayın, İstanbul, 1996.
- DVARTE N. Neville and Jane R. GOODSON, "Effect of Dyadic Quality and Duration on Performance Apr **İsail Academy of Management Journal**, 1994.
- DRUCKER Peter F. "Geleceğin Anahtarı Verimlilik.", çev. Nihan Tanrıkahya, **M.P.M. Verimlilik Dergisi Yayını**, 1996.
- EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, 4.B., Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993.
- ERSEN Haldun, **Toplam Kalite ve İnsankaynakları Yönetimi**, 2.B., İstanbul, 1997.
- ERDOĞAN İrfan, Korkmaz ALEMDAR, **İletişim ve Toplum**, Bilgi Yayınevi, 1.B., Ankara, 1990.
- ERTEKİN Yücel, **Halkla İlişkiler**, 2.B., T.O.D.A.İ. Ankara, 1996.
- FORRAY Jean Mannheimelmer, "A Good Relationship With The Boss," **Pays off Academy of Management Executive** ,1995.
- FULTON Patsy, **General Office Practices "Communication"** Sout Western Publishing Company, 1991.
- HELRIEGEL Don. and Jhon SLOCON, **Organization Behavior**, West Publicship Company, New York, 1980.
- MILKOVICH George and John W. BOUDREAVS, **Human Resources Management**, 1991.
- OSKAY Ünsal, XIX. **Yüzyıldan Günümüze Kitle İletişimin Kültürel İşlevleri Kuramsal Bir Yaklaşım** , Der Yayınları, İstanbul, 1993.
- PALMER Margaret and Kanneth T. WINTERS, **Fundemantels of Human Resources**, çev. Doğan Şahiner, Rota Yayınları, 1.B., İstanbul, 1993.
- POLAT Aykut, **Yönetim Psikolojisi**. T.O.D.A.İ. Ankara, 1997.
- QUAIL Denis Mc. and Suen WINDAHL, " Kitle İletişim Çalışmaları İçin Etkileşim Modelleri, ", çev. Banu Dağdaş, Uğur Demiray, **A.Ü.Yayınevi**, Eskişehir, 1996.
- SCHRAM Wilbur and Donald ROBERT, "The Process and Effects of Mass Communication" **University of Illinois Press**, 1971.
- SCHERMERHORN John R. and Jr. Hunt OSBORN, **Managina Organizational Behavior**, Fifth Edition, New York Chichester Brisbane, Toronto, 1991.
- SCHANATE Mel.E. **Human Relation**, Merrill Publishing Company, Columbus. Ohio, 1990.
- SERİNKAN Celalettin, "İşletmelerin Personel-İnsan Kaynakları Yönetimi." **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yayını, S.4, Ankara, 1996.
- SHONNER Clavde and Worren WEORNER, **The Mathematical Theory of Communication**, University Illinois Press, 1949.
- TÜRKMEN İsmail, **Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli**, M.P.M.Ya..No.480, Ankara, 1996.
- YÜKSEL A. Haluk, " İletişim Süreci ve Sistem Yaklaşımı Açısından İletişim Sürecinin İncelenmesi." **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, S. 6, Eskişehir, 1989.