

# **SANAYİ İŞLETMELERİNDE ÖNEMLİ VE ÇAĞDAŞ BİR GEREKSİNİM: SÜREÇ DANIŞMANLIĞI UYGULAMALARI**

Yrd.Doç.Dr. Mehmet SİLAH\*

## **ÖZET**

Bu çalışmada süreç danışmanlığı incelenmiştir. Süreç danışmanlığı bir örgüt geliştirme tekniği olarak ele alınmıştır. Daha sonra Sivas ilindeki sanayi şirketlerindeki süreç danışmanlığı uygulamaları ile örgütsel iş tatmini arasındaki ilişki karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

Bu uygulamalı çalışma sonuçlarına göre;

- Araştırmaya konu olan sanayi işletmelerinde insan ilişkilerine önem veren, demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı bulunmamaktadır.
- Çalışanların iş tatmini düzeyleri genellikle düşük olup, işletmeler açısından ve bağımsız değişkenlere göre farklılık göstermektedir.
- İşletmelerin sistematik (profesyonel) bir süreç danışmanlığı uygulaması bulunmamaktadır.
- Kamu ve özel sektör işletmeleri açısından süreç danışmanlığı uygulamaları farklılık göstermektedir.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER:** Süreç Danışmanlığı, Örgüt Geliştirme, Örgütsel Değişim, Örgütsel Danışmanlık, Eğitsel Danışmanlık, İş Tatmini.

**SUMMARY: Important and Contemporary A Necessity in Industrial Companies: Research of Process Consultation**

In this study process consultation has been researched. Process consultation has been analysed as a organizational development technique. After that the relations between the process consultation in industrial company in Sivas and organizational job satisfaction have been studied comparatively.

---

\* Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalı Öğretim Üyesi.

As results of case study;

- It is shown that there aren't democratic and participative administration in the industrial companies investigated in this study.
- Generally the level of job satisfaction of the workers is low. According to the independent variaties the level of the job satisfaction differantiates in the different campanies.
- There aren't process consultation sistematically in the companies.
- Process consultation acting is completely different between puplic and private sector.

**KEY WORDS:** Process Consultation, Organizational Devolopment, Organizational Change, Organizational Consultation, Educational Consultation, Job Satisfaction.

## **I. GİRİŞ**

İşletme örgütleri, insanların gereksinim duydukları mal ve hizmetleri üretmek için kurulmuştur. Bu amaçla oluşturulan üretim işleyiş sürecinde, işletmeler, girdi-çıkıtı ilişkisiyle bağlı oldukları çevreleriyle sürekli etkileşim içerisinde bulunurlar. İşletmelerin yaşamlarını uzun yıllar sürdürebilmeleri ve yüksek düzeyde bir performans gösterebilmeleri bu iç ve dış çevre etkileşiminin sağlıklı olmasına bağlıdır.

İşletme örgütünün uyumlu çalışması ve başarılı olması için yönetiminin, çalışanların her türlü kişisel ve mesleki sorunlarını tanıyıp, bunlara çözümler getirmesi gerekir. Bu çözümleme sürecinde, çalışanlar kendi kişisel yetenek ve mesleki becerilerine uygun etkinliklere yönlendirilerek işletmelerde çalışma barışı, uyumu ve verimliliği sağlanmış olur. Bugün, böyle bir yönlendirmeyi modern ve büyük işletmeler, bir örgüt geliştirme tekniği olan "süreç danışmanlığı" uygulamalarına bünyelerinde yer vererek gerçekleştirmektedir.

Bu çalışma ile çağdaş işletmelerin değişim, büyüme ve gelişme aşama ve süreçlerine kuramsal açıklamalar getirilerek, bir örgüt geliştirme tekniği olan süreç danışmanlığı uygulamaları tanıtılmaktadır. Ayrıca, bu konuda Sivas ili sanayi işletmeleri örneğinde bir uygulama yapılarak, süreç danışmanlığının, çalışanların iş tatminine yansıyan sonuçları tartışılmıştır.

## II. BİR ÖRGÜT GELİŞTİRME TEKNİĞİ OLARAK SÜREÇ DANIŞMANLIĞI

Çağdaş örgüt anlayışında insan faktörü örgütün en önemli elemanı olup, örgütsel sorunların çözümünde de öncelikle kişisel sorunlardan yola çıkılması gerekmektedir. Bu da, sistemli ve profesyonel bir yaklaşımı gerektirmektedir. Bu düşünceyle, uygulamalı örgüt ve endüstri psikolojisi alanında çalışanların sorunlarına çözümler bulmak amacıyla, bir örgüt geliştirme tekniği olarak süreç danışmanlığından yararlanılmaktadır.

Günümüzde küreselleşen dünyada değişim kişisel, örgütsel ve toplumsal açılardan gözlenen kaçınılmaz bir olgudur. Burada bu olgunun önemi özellikle örgütsel açıdan vurgulanmaktadır.

### A. Örgütsel Değişim ve Gelişme

Değişim, farklı zamanlarda ve şekillerde ortaya çıkabilir. Birtakım ihtiyaçlar sonucu arasına kendiliğinden oluşan ya da planlanarak oluşturulan değişimler söz konusu iken, zaman zaman üst üste gelen yoğun değişimlerden de söz edilebilir. Bazı değişimler çok fazla rahatsızlık vermez, örgütsel büyüme, gelişme ve yenilik sürecinin bir göstergesi olarak, fark edilmeden ortaya çıkarlar. Bazı değişimler ise örgütsel yaşamı ve dolayısıyla kişi yaşamını çok derinden etkileyebilir ve kalıcı değişiklikler oluştururlar. Yeni rakipler, teknolojik değişim, liderlik tarzlarındaki değişimler örgütsel yaşamda devrim niteliğinde köklü değişimlere yol açabilecek nedenlerdir (Artan, 1997: 103). Bu gelişmeler karşısında bir işletme örgütü sıradan çalışmalarını ve üretim sürecini değiştirerek başka bir üretim süreci ve etkinliğine geçmek için yeni teknolojiler ve yöntemler kullanma ihtiyacı hissedebilir.

Bir işletme örgütünde değişimi hızlandıran ve yönlendiren itici güçler bulunabileceği gibi bu süreci engelleyen ve sınırlandıran unsurlarda bulunabilir. Bu kuvvetlerin dengelenmesi, örgütün rutin işleyiş sürecine girmesine yol açarak gelişmesini engelleyebilir. Ancak, bu denge durumu bozulur, itici güç sınırlayıcı güce egemen olursa örgütsel değişim gerçekleşmektedir. Bu durumda davranış kalıpları hızla değişirken buna uygun değer ve inançlar da değişerek örgütsel düzen değişikliği yaşanır. Bu bütünlük sürecinde özel bazı kültürel değer ve inançlara sahip çalışanlar da, işletme içi değişim sürecine uyum göstermelidir. Ancak bu konuda işletmeler sıklıkla değişimde kültürel gecikme sorunu yaşamaktadırlar. Yani çalışanlar davranış kalıplarını örgüt davranış standartlarına uygun olarak hızla değişirken, aynı hızda değer ve inançlarını değiştiremediklerinden, örgütsel ortamın uyum sürecine girememektedirler.

Bazı görüşlere göre (Lewin), örgütsel değişim sürecinde üç aşama yaşanmaktadır. Bunlar "çözülme", "hareket" ve "yeniden dondurma" aşamalarıdır (Artan, 1997: 104). Çözülme aşamasında birey ve örgüt eski davranış kalıpları ve alışkanlıklarından koparılmaya çalışılmaktadır. Hareket aşamasında da bireye yeni davranış kalıpları öğretilmeye çalışılır. Bu aşamada "benzeme" ve "benimsetme" değişim süreci işler. Benzeme sürecinde bireye benzeşim modeli gösterilir ve bireyin modele uygun davranması beklenir. Zamanla birey ve örgüt bu modellerle özdeşerek yeni davranış kalıplarını öğrenirler. Benimsetmede ise bireye yeni davranış kalıpları gerektiren görevler verilir ve bunlara uygun davranmasına yardım edilir. Yeniden dondurma olarak adlandırılan üçüncü aşamada ise, yeni kazanılan davranışların bireyin kişiliği ve duygusal ilişkileriyle bütünleşmesi amaçlanmaktadır. Eğer yeni davranış öğrenilirken benimsenmişse bu aşamada tamamlanmış olmaktadır. Böylece, yeni davranışla birey doğal bir uyum içine girmiş ve örgüt bulunduğu durumdan, farklı bir duruma geçerek değişmiş olmaktadır.

Örgütsel değişim sürecinde, örgütü değiştirmeye zorlayan çevresel ve örgüt içi kaynaklar olabilir. Çevresel olan dış kaynaklar hammadde ya da mal tedarik kaynakları, ülke genel ekonomik yapısı ve krizleri, iş piyasasındaki ve işgücündeki değişimler, rakipler, ülkedeki yasal düzenlemeler olabilir. Örgüt içi değişimi zorlayıcı kaynaklar ise örgütün büyüme-gerileme süreci, çalışanların iş yükünün artması-azalması, ast-üst ilişkilerinin değişmesi, benimsenen liderlik tarzındaki değişimler, çalışanların örgüte ve yönetime karşı tutumları, örgüt kültüründeki değişimler, kullanılan teknolojinin değiştirilmesi ve performans etkileri olabilmektedir.

Örgütsel değişim, bir bütün olarak örgütün performansını geliştirmeyi amaçlamış ve bunu gerçekleştirmiş ise bu değişim örgütsel gelişme olarak tanımlanmaktadır.

Lary Grenier (1972) örgütsel gelişim modeline göre, her örgütün büyüme sürecinde geçirmek zorunda olduğu belli aşamalar ve büyüme krizleri vardır. Bunlar; yaratıcılık dönemi - liderlik krizi, profesyonel yönetim dönemi - özerklik krizi, yetki devri dönemi - kontrol krizi, koordinasyon dönemi - kırtasiyecilik krizi ve işbirliği dönemi aşamalarıdır (Artan, 1997: 107).

Böyle bir yaklaşıma göre örgüt küçük bir çekirdek kuruluş iken, zaman içinde kuruluş aşamasından gençlik aşamasına ve sonra da olgunluk düzeyine ulaşmaktadır. Her örgütün büyüme aşamalarındaki ihtiyaçları birbirine benzer ve her aşamayı niteleyen belirgin davranış örüntüleri ve konuları vardır. Bu süreçte her yeni aşama büyüme krizleri denilen bir geçiş devresinden sonra başlamaktadır.

Kaynaklarını iyi kullanamayan bir örgütün zaman içinde etkinlik süreci zayıflamaktadır. Örgütün yaptığı işten sürekli memnun olması, yarının da bugün gibi olacağını düşünmesi, rekabet gücünü yitirmesi, işgücünü motive edememesi, toplumsal değerlerdeki ve müşteri taleplerindeki değişmelere uyum sağlayamaması örgütsel gerileme sorunu yaratmaktadır. Bu süreçteki örgütsel büyüme ve gerilemenin kriz ve sorunlarının çözülmesi için yönetim beceri ve tekniklerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Genellikle bir işletme örgütü değişim gereksinimini algıladığında, değişim konusunda bazı gerekçelerle çekingen davranabilir. Bu gerekçeler değişim sonuçlarına uyum sağlama güçlüğü, değişimi teoriden pratiğe geçirme yetersizliği, inanç, endişe ve kaygı durumları, geçmişten ve kültürel değerlerden kaynaklanan ve değişimi engelleyici öğrenilmiş yaşantılar olabilir. Ancak, örgütün kaçınılmaz hale gelen bu değişim ve gelişme sürecini yöneticilerin bir süreç danışmanının gözetiminde başlatması zorunluluğu vardır.

Bugün örgütsel büyüme ve gelişme planlı değişimin en önemli sonucu olarak kabul edilmekte ve özel teknikler uygulamayı gerektirmektedir. Bu amaçla uygulanan teknikler; örgütte çalışanların değer, inanç, tutum ve davranışlarını değiştirerek, birbirleriyle daha etkin ve empatik iletişim kurmalarını sağlayarak, birbirlerini ve sorunlarını anlamalarına ve tartışabilecekleri bir ortamı hazırlayarak, katılımcı çözümler üretmelerini kolaylaştırmayı hedeflemektedir.

Örgütsel etkinlikler sürecinde; örgüt üyelerinin amaçları açık hale getirilerek, onların birbirleriyle işbirliği yapabilecekleri, duygu, düşünce ve beklentilerini paylaşabilecekleri empatik bir örgütsel ortam hazırlanmakta ve yaşatılmaktadır. Örgütün daha başarılı ve etkin konuma gelmesi, çatışmasız ve uyumlu olması için çaba harcama temel fikrine dayanan bu uygulamalar arasında "süreç danışmanlığı" önemli bir işlev üstlenmektedir.

### **B. Süreç Danışmanlığı Tekniği**

İşletmelerde süreç danışmanlığı, örgütsel ortamlarda kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan sorunların çözümü için, profesyonel uzmanlarca yürütülen bir yardım süreci olmaktadır. Süreç danışmanlığı, örgütlerde beşeri faaliyet ve süreçlerin örgütsel başarı ve etkinlikte en önemli etmen olduğu ve teknik sorunların çözümü için de ancak böyle bir danışmanlık kuramının gerekli olduğu fikrinden kaynaklanmıştır.

Örgütü oluşturan insancıl ve yapısal süreçler, sürekli değişme ve gelişmelerin sonucundan etkilenmektedir. Değişim süreci örgütsel yapıların yeniden ele alınması gereksinimini de beraberinde getirmektedir. Bu ko-

nuda örgütlerde süreç danışmanları önemli görevler üstlenmektedirler. Örgütte değişime duyulan gereksinim, etkili bir eğitim çalışması ve süreç danışmanlığı uygulamalarıyla sağlanabilmektedir. Danışman, değişim sürecinin yönünü istendik örgütsel amaçlara uygun bir biçimde etkileyip yönelterek, çalışma ortam ve koşullarını uyumlu ve verimli kılmayı hedeflemektedir.

Süreç danışmanlığının geleneksel anlamda tanımlanan danışman (consultant) kavramından farkı; sistem danışmanı yapısal örgüt geliştirme sürecinde, örgüt içinde yeniden bir oluşum oluşturmanın bir sonucu olarak görev yapmaktadır. Örgüt geliştirme bir proje uzmanlığı olarak düşünüldüğünde danışman (consultant), örgütteki yapısal sorunların çözümünde hareket planlamasını, değişik çözüm sistemleri üretmeyi yani örgütü yapısal olarak değiştirmeyi hedef alır. Bunun için örgütsel amaçlara uygun stratejiler belirler, taslak planlar bir prosedüre göre hazırlanır ve uygulamaya konulur. Süreç danışmanlığı örgüt geliştirme sürecinin bir aşaması olmakla birlikte örgüt içi, bireysel, grup ve grup içi dinamikleri konu edinir, gerekli yardım faaliyetlerini organize eder, bizzat uygular ve izler.

Örgüt geliştirme örgütün yapısal süreçlerini de kapsadığı için, süreç danışmanlığı bir örgüt geliştirme tekniği olarak da algılanmıştır. Bunun için örgüt geliştirme ve süreç danışmanlığı ile ilgili bir karşılaştırma yapmak oldukça zor görünmektedir. Çünkü her iki kavramda da örgütsel gelişme sürecine katkı amaçlanmıştır.

Süreç danışmanlığı, danışmanlık etkinlikleri kapsamına giren çalışmaların, olayların, sorunların farkına vardırılmasını sağlayan bir danışma etkinliğidir. Örgüt geliştirme, tüm örgüt sisteminin etkinlik ve sağlığını arttırmak için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanarak, bir değişim uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin değer, inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeye çalışır. Dolayısıyla geliştirme kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabası olmaktadır. Süreç danışmanlığının diğer danışmanlık uygulamalarından farklı bir yönü bulunmamakla beraber organizasyonun beşeri süreçleri konusu uzmanlık alanıdır.

### **1. Süreç Danışmanı**

Bir işletmede, örgüt ya da süreç danışmanı, örgüt içinden ya da dışından görevlendirilmiş, davranış bilimleri alanında uzmanlaşmış ve örgütsel süreçlere müdahale yetkisi bulunan bir kişidir. Süreç danışmanı, örgütsel gelişmeyi sağlarken, örgüt çalışanlarının kişilik yapılarını, özelliklerini, yeteneklerini, ilgilerini, bilgi düzeylerini ve performanslarını ta-

nımayaya da büyük özen gösterir. Örgüt sorunlarını belirleyerek tanımlar ve bunların kaynak nedenlerinin araştırılması, çözümlene seçenekleri konularında örgüt yöneticilerine önerilerde bulunur. Özellikle örgütün iç çevre koşulları ile örgüt-çevre etkileşiminden oluşan süreçlerin incelenmesinde yardımcı olur. Danışman, örgüt sorunlarının çözümünde sadece veri ve bilgi toplayarak, bunları sorun çözümü için yararlı olan karar seçenekleri haline getirmekte, ancak seçim ve uygulama işine karışmamaktadır.

Süreç danışmanı, örgütü ve onun çalışma süreçlerini anlama, meydana gelebilecek olayları önceden sezebilme birikim ve deneyimine sahip olmalıdır. Danışman, örgütteki işlevsel sorunların farkında olamayan yöneticilere, sorunların teşhisi için yol göstermelidir. Yöneticiler de her zaman bu konularda danışmanlardan gelecek önerilere açık olmalıdırlar. Örgüt üyeleri ise danışmana örgüt içi ilişkileri, süreçleri ve örgütün beşeri havasını tanıtıcı bilgiler vermelidirler.

Örgüt geliştirme danışmanın rolü alışlagelmiş danışmanlık uygulamalarından çok farklıdır. Geleneksel danışmanlar genelde sendika modeline göre faaliyette bulunurlar. Bu modelde danışman davet üzerine örgüte gelir. Bir sözleşme yapılır, örgütün belli bir kısmında çalışması için, danışman belirtilen birimi araştırır, araştırması ile ilgili raporu hazırlar, raporunda önerilerde bulunur. Açıkçası yönetimin ısmarlama bir sorununa çözüm önerileri getirilir. Sonra da danışman, geldiği gibi sessizce örgütten ayrılır. Oysa örgüt geliştirme danışmanlığı rolü danışmanın reçete vermesini, çözüme yönelik rolünü reddeder. Aksine örgüt geliştirme danışmanının rolü: 1- Birlikte çalışma (Danışmanın kendi başına çalışması yerine, müşteri ile birlikte çalışmasıdır), 2- Araştırma (Danışman müşteriye kendi problemlerini tanımlama ve çözmek üzere gerekli bilgiyi toplamasında yardımcı olur) ve 3- Süreç uzmanlığı (Kararların niteliğinden çok, kararların nasıl alınacağı üzerinde odaklaşır) olarak görünür (Balci, 1995: 188).

Genel anlamda bir danışmanın rol ve işlevleri yol gösteren, yöneten, öneren-öğreten, etkileşen meslektaş, içden davranan (empatik iletişim kurabilen) arkadaş rollerini kapsayabilir. Bu süreçte danışman bilgi uzmanı, eğitimci (yetiştirici-bilgi verici), ortaklaşa sorun çözücü olarak görev yapabilir.

Süreç danışmanlığı uygulamaları bir örgüt geliştirme tekniği olmasının ötesinde, örgütte daha da özel olarak, bir çalışma takımı oluşturma tekniği olarak tanımlanır (takım kurma ve geliştirme tekniği). Aslında çalışma takımları, örgütlerin temel yapı taşlarını oluşturduklarından, sorunların teşhisi ve çözümlenmelerine bu noktadan başlanmasının yaşımsal önem vardır.

Süreç danışmanlığı uygulamaları ilk olarak psikiyatris Elliot Jacques tarafından başlatılmıştır. Ancak konuya örgüt geliştirme açısından bir müdahale yöntemi olarak yaklaşan ve geliştiren sosyal psikolog Edgar Schein olmuştur (Bobbit and Radolph, 1978: 329). Schein'in süreç danışmanlığı yaklaşımı, örgüt ya da takıma, sorunlarını anlayabilmesi ve bunlarla ilgili yapıcı düzenlemelere gidebilmesinde yardımcı olmayı amaçlayan esnek ve özgün danışmanlık girişimlerini içermektedir. Burada süreç danışmanlığı, danışman tarafından, danışan sistemin (takımların) , çevresinde meydana gelen süreç olaylarını anlayabilmesine ve bunlara uygun olarak davranabilmesine yardımcı olmaya yönelik olarak üstlenilen bir dizi etkinlik olarak tanımlanmıştır. French ve Bell'in buna benzer tanımında ise; "süreç danışmanlığı bireysel, bireylerarası ve gruplararası süreçlerin teşhisine ve yönetimine, özgün bir şekilde odaklaştırılmıştır"(French and Bell, 1973: 112 - 113).

Bu tanımlara göre süreç danışmanlığı yaklaşımı; danışan sistemin (örgüt ya da takımın) sorunlarına çözüm öneren ya da reçete yazan bir danışmanlık uygulaması değildir. Schein, bu yaklaşımın temel amacını; "süreç danışmanının görevi, örgüt ya da takıma kendi süreçlerinin, bu süreçlerin sonuçlarının ve bunların nasıl değiştirilebileceğinin farkına varabilmesi ve söz konusu sorunlarını kendiliğinden çözebilmesine yardımcı olmaktır"(Kılınç, 1986: 424) şeklinde açıklamıştır.

Süreç danışmanlığının en önemli hedefi, örgüt ve çalışma takımına, yapabileceği her katkının, takımın kendisince yapabilmesi kapasitesinin geliştirilmesidir. Dolayısıyla süreç danışmanlığı, danışan sisteme (örgüt ya da çalışma takımına) bilgi aktarmaya yönelik geleneksel danışmanlıktan farklı olarak, onlara kendi becerilerini ve değerlerini kazandırmaya yönelik bir örgüt ya da takım kurma ve geliştirme müdahale yöntemi olmaktadır.

Schein, süreç danışmanlığının yöneldiği örgütsel süreçleri altı konuda incelemiştir. Bunlar; 1- İletişim süreçleri, 2- Takım üyelerinin işlevsel rolleri, 3- Takım sorun çözme ve karar verme süreçleri, 4- Grup normları ve büyümesi süreçleri, 5- Liderlik ve otorite süreçleri 6- Gruplararası süreçlerdir (Kılınç, 1986: 426).

Süreç danışmanlığının ilgi alanına, takım toplantılarında bireylerarası iletişimlerin türünün ve niteliğinin incelenmesi öncelikli olarak girmektedir. Süreç danışmanı takım toplantı ve tartışmalarında bir "süreç gözlemcisi" rolünü üstlenir. Burada kimin - kiminle, ne sıklıkta ve ne kadar zamanda konuştuğunu ve etkileşimlerini gözler ve gözlemlerini bir "gözlem formu"na not eder. Danışman, formlardan çıkarılan bulguları takım üyelerine geribesleyerek, takımın iletişim sorunlarının farkına varmasına



ve bunları düzelterek önlemleri almasına yardımcı olur. Süreç danışmanı, çalışma takımı üyelerinin birbirlerinin ilgi alanlarını tanımaları ve paylaşımlarını kolaylaştırıcı çeşitli uygulamaları (Johari Penceresi gibi) kullanılarak da uyumlu etkileşimler kurmalarına yardımcı olur.

Süreç danışmanlığında önemli bir yönelim alanı da, takım üyelerinin, toplantı rol ve işlevlerinden hangilerini, ne ölçüde üstlendiklerini gözleyerek, takım etkinliğini etkileyen rollerin oynanmasını azaltmaya ve süreç rollerinin daha çok oynanmasına yardımcı olmaktır. Burada danışmanın temel görevi, takımın kendi süreçlerini teşhis etmeyi öğrenmesine yardımcı olmaktır. Aksi yönde bir uygulama, takımın danışmana bağımlı kalması tehlikesini doğurmaktadır. Danışmanın rolü, yorumlar getirmek ve takımın teşhisine yardım etmektir. Süreçte ağırlıklı rol, takımın kendi süreçlerini algılama ve anlama becerisini geliştirmeye yöneliktir.

Örgütsel bir takım etkinliği için, sorun tanımlama, seçenekleri sınama ve karara varma yeteneklerinin iyi olması, gerekli bir koşul olmaktadır. Burada da danışmanın görevi takımın sorununu tanımasına ve bir karara varabilmesine yardımcı olmaktır. Danışman, çeşitli karar yöntemlerinden (kararı otoriteye bırakma, azınlık kararı, çoğunluk kararı, fikir-sözbirliği yapma yöntemleri gibi) hangisinin duruma uygun olduğu ve her bir seçeneğin sonuçlarını anlamasında takıma yardımcı olmaktadır.

Belli bir süre birarada çalışan grupların; iyi-kötü, doğru-yanlış, onaylanır- onaylanamaz gibi değişkenlerin neler olduğu ile ilgili davranış norm ve standartlarını geliştirmeleri gerekir. Bu konuda süreç danışmanı, takıma, normların neler olduğu konusu ve bu normların takım sürecinin işleyişini kolaylaştırıcı mı, engelleyici mi olduğunu anlamasında yardım etmektedir. Takım bu normları algıladığında, çevresi ile gerçekçi ve sağlıklı bir etkileşime girerek, kendi kaynaklarından rantabl düzeyde yararlanarak gelişecektir.

Süreç danışmanlığının diğer bir etkinlik alanı, takımın farklı liderlik tarzlarını anlamasına, onlarla uyumlaşmasına ve liderin de kendi liderlik tarzını duruma en uygun şekilde düzenlemesine yardımcı olmaktır. Böylece lider, kendi davranışı ve takımın kendi davranışlarına yönelik tepkileri hakkında daha iyi bir anlayış kazanabilmektedir. Ayrıca danışman lidere, alternatif davranışların bilincine varmasında da yardımcı olmaktadır. Lider çeşitli davranış seçeneklerini kavrayarak, kendi davranışlarını koşul ve durumlara göre bu seçeneklerden uygun olanıyla ikame edebilmektedir.

Süreç danışmanlığının önemli bir ilgi alanı da, çalışma takımları ya da grupları arasındaki etkileşim sürecidir. Özellikle karşılıklı bağımlılık

niteliği bulunan, farklı örgütsel takımların iletişim düzeylerinin zayıf olması halinde, birbirlerini önyargılı ve yanlış algılamaları tehlikesi bulunmaktadır. Genellikle iletişim yetersizliği sonucu eksik yada yetersiz bilgi alışverişiyle gerçekleştirilen gruplararası etkileşim sürecinde, yanlış anlaşılma ve önyargılı davranma sorunları yaşanmaktadır. Bu tür grup süreci sorunlarının çözümlenmesinde de süreç danışmanlığı önemli roller üstlenmiştir. Süreç danışmanının bu konuda izlediği yöntem de; bir örgütteki çalışma takımlarını biraraya getirerek, sorunlarını birlikte belirlemelerini ve ortak çözümler bulmalarını sağlamaktır. Böylece, birbirlerine karşı önyargılı ve olumsuz duygular içinde olan ve örgütsel çatışmalara kaynaklık eden takımlar, genel örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmaya yönlendirilmektedir.

Bazı görüşlere göre (Schein: Process Consultation) süreç danışmanlığı bir örgüt- takım kurma ve geliştirmede bir müdahale yöntemi olarak şu yedi aşamayı izlenmektedir (Kılınç, 1986: 427); 1- Danışan sistem (takım) ile başlangıç ilişkisinin kurulması, 2- İlişkilerin tanımlanarak, biçimsel ve psikolojik mukavelenin yapılması, 3- Çalışma yönteminin ve düzleminin seçilmesi, 4- Veri toplama ve teşhis, 5- müdahale, 6- Danışan sistemle (takımla) ilişkinin azaltılması, 7- İlişkinin sona erdirilmesi.

Takımın kendi kendine yeterli hale getirilerek, danışmanın, danışan sistemle ilişkisini kesmesini öngören son aşaması , süreç danışmanlığında müdahale yönteminin temel fikrini oluşturmaktadır. Ayrıca, müdahale adımı, danışma süreci tekniğini diğer örgüt-takım kurma ve geliştirmede uygulanan yöntemlerden ayıran en önemli aşama olmaktadır. Müdahale ile diğer altı aşama kapsamında danışman, takıma çeşitli sorunlarını çözme becerisi geliştirmesi için, kendi süreçlerinin bilincine varmasına yardımcı olmaktadır.

Burke ve Hornstein, süreç danışmanlığı müdahalelerinin üç yolla yapılabileceğini açıklamışlardır. Bunlar "veri geribesleme", "gerçek ve ideal durum kıyaslaması" ve "eğitim" süreçleridir (Burke and Hornstein, 1972: 55).

Veri geribesleme, takım üyelerinden çeşitli veri toplama yöntemleri ile önemli sorunlarla ilgili görüşlerinin alınmasını (isim belirtmeden), bu verilerin geribeslenmesini ve takıma etkin sorun çözümü için örgütlenmesinde yardımcı olunmasını içermektedir. Gerçek ile ideal durumun karşılaştırılması süreci, takım üyelerinin bazı kritik boyutlar açısından şimdiki ve varılmak istenen durumları açıklamalarından ve daha sonra düzenlenebilir aykırılıkların azaltılması için planlar geliştirilmesini kapsamaktadır. Eğitim sürecinde ise, hissedilen gereksinim doğrultusunda takımın iki-üç günlük "serbest gündemli" toplantıları planlanlanır.

Schein, süreç danışmanının yapabileceği müdahalelerin kesin olarak sınıflandırılmasının mümkün olamayacağını, bununla birlikte, çok genel anlamda şu gruptan yapılabileceğini belirtmiştir (Kılınç, 1986: 428); 1- Gündem belirleme müdahaleleri: Doğrudan bireylerarası ilişkilere yönelen soruların sorulması, süreç analizi periyotları, gündemi gözden geçirme ve test etme etkinlikleri, bireylerarası süreçler için toplantılar düzenlenmesi, bireylerarası süreci açıklayıcı kavramsal girdiler sağlanmasını içine almaktadır. 2- Gözlemlerin ya da diğer verilerin geribeslenmesi: Takıma süreç analizi ya da normal çalışma zamanlarında geribesleme verilmektedir. Geribesleme, veri toplama yada toplantı sonrasında bireysel olarak da yapılmaktadır. 3- Birey ya da takım yönlendiriciliği - rehberliği: Danışman takım ya da üyelerine yönelim ya da karar seçenekleri sunarak rehberlik etmektedir. 4- Yapısal öneriler: Takım üyeliği, iletişim ve etkileşim modelleri, iş dağılımı, sorumluluk artması ve otorite hatları konularında yapılmaktadır.

Bu müdahaleler, takımın önemli sorunlarını çözmeye yönelik özgün önerileri içermektedir. Bu süreçlerde danışman, bir kaynak kişi olmaktan öte, bilgi verici, aydınlatıcı ve yönlendirici rollerini üstlenmektedir.

## **2. Eğitim ve Danışma Süreci İlişkisi**

Örgütlerde yöneticilerin ya da karar organlarının karar verebilmek için bilgi, beceri, deneyim ve sezgi gücü her zaman yeterli olmamaktadır. Bu konuda özellikle sorunlarının teşhisi ve çözümlenmesinde danışmanlık etkinliklerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bunun nedeni örgütlerin giderek büyüüp karmaşık bir yapı alması, çalışma ortamı çatışmalarının artması, çalışma sürecinde işbölümüne gidilmesi ve bölümler arası iletişim sorunları yaşanması, gelişen teknolojilerin yarattığı uyumsuzluklardır. Yöneticiler bu gelişmelere uygun olarak; iyi bir gözlemci, analizci, sorun tanılayıcısı olarak eğitilmek ve karmaşıklaşan sosyal sistemlerinin çözümlenmesinde davranış bilimi uzmanlarından yararlanmak zorunda kalmışlardır.

Danışmanlık genel anlamıyla danışana yardım etme sürecidir. Bu süreçte uzunca bir zaman diliminde sabırla bekleyerek, göleyerek, bilgi ve deneyimler edinilerek danışan kişi yönlendirilmektedir. Bu yardım, işbirlikçi bir sorun çözme süreci olmaktadır. Bu nedenle bu süreç, uzmanın sürekli kendisini yenilemesini gerektirmektedir. Danışmanlık sürecinin bilim ve deneyime dayanan yönü yanında sanatsal bir yönü de bulunmaktadır. Danışmanlık iki yönlü bir etkileşim olup; yardım arama, verme ve alma sürecini izlemektedir. Bireye, gruba, ve örgüt sistemine, iç ve dış kaynakları, sorunla yüz yüze gelme ve değişme çabalarıyla uğraşmak üzere harekete geçirmede yardım etmeyi amaçlamıştır.

Genel olarak örgüte özel bir bilgi ve yetenek sağlayan bu yeni kaynağın, mesleki yardımın ötesinde, sorunlara tarafsız bir bakış açısı getirmesi de kendisine duyulan ihtiyacı doğuran bir faktör olarak görülebilir. Danışmanlık sürecinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir: 1- Danışmanlık, gönüllü bir ilişkiye dayanır, 2- Danışmanlık, bağımsız bir hizmettir, 3- Danışmanlık bir yardım etme sürecidir, 4- Danışmanlık, tavsiye niteliği taşır, 5- Danışmanlık, probleme yönelik bir süreçtir, 6- Danışmanlık, sürekli olmayan bir ilişkidir (Dinçer, 1992: 50).

Danışmanlık faaliyeti, örgüt geliştirmeye ilgili teori, teknik ve metodları kullanarak, onları uygulama haline dönüştürmeyi sağlar. Örgüt geliştirme süreci içerisinde ya düzeltici ya geliştirici ya da yenilikçi bir fonksiyona sahip olur. Bu fonksiyonlarına bağlı olarak, danışmanlık sürecinde birçok modelden bahsedilebilir (Dinçer, 1992: 52): Tedavi modeli, mühendislik modeli, doktor-hasta modeli, klinik model ve süreç modeli gibi.

Burada üzerinde durulan süreç modeli, klinik modelin örgüt geliştirmeye yönelik bir uygulaması olarak görülebilir. Bu model de işbirliği temelinde dayanır. Danışman, örgüt süreçleri konusunda uzmandır. Problemi bilmeyen alıcıya kendi çevresinde meydana gelen olayları sezme, anlama ve onlar üzerinde işlem yapma konusunda yardım eder ve bu yeteneklerini geliştirmeye ilgilenir.

Eğitim, bireyin sosyo-ekonomik yönden kalkınmasını sağlamak ve çağdaş bir insan olması için onun bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesini, verimliliğini ve yaratıcılığını arttırmayı ve böylece ruh ve beden sağlığı yerinde, uyumlu, kişilikli bir insan olmasını hedeflemiştir. Bir eğitim örgütünün bu hedefleri tutturması için standart ve kalitesinin temel belirleyicileri; 1- Etkili -katılımcı yönetim ve denetim, 2- Nitelikli öğretmen, 3- Etkili rehberlik ve danışma, 4- Geliştirilmiş çağdaş yöntem ve teknoloji, 5- Uygun eğitim ortamları ve 6- Yeterli ekonomik kaynak olmaktadır. Tüm eğitim aşamalarında bu değişkenlerin uzun bir süreçte uyumlu işletilmesi gerekir. Bu konuda harcanan emeğin, yapılan yatırımların, sürece sokulan yöntem ve teknolojilerin ürünlerini ya da sonuçlarını alabilmek için uzun bir dönem, etkinlikler sürecinin beslenmesi, izlenmesi ve sonuçların değerlendirilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak ortaya çıkan ürünün kalitesi, onu yönlendirecek etkenlerin niteliği ile özdeşleşmektedir.

Bir örgüt ya da işletme, hammaddeyi işlenmiş maddeye çevirerek ya da hizmet oluşturarak üretimde bulunur. Eğitim örgütleri de, insan davranışlarını etkileyerek ve onu istendik yönde değiştirmek suretiyle hizmet üretmektedir. Bu yapısı ile açık sistem özelliği gösteren eğitim örgütleri-

nin girdileri toplumdaki sağlanan ve yine işlenerek topluma gidecek olan insan yeteneği olmaktadır.

Bilindiđi gibi eğitimin yönetim, öğretim ve kişilik hizmetleri etkinlikleri boyutları vardır. Eğitim sürecinde örgütlerinin uyumlu ve verimli çalışmasını engelleyen yönetim ve öğretim sorunları ve yetersizlikleri genellikle kişilik hizmetleri ile giderilmeye çalışılmaktadır. Bu kapsamda özellikle, öğretim güçlüğüne neden olan kişilik sorunları teşhis edilerek, öğrencilere psikolojik danışma ile psikolojik yardımlar sunulmaya çalışılır. Aslında kişilik hizmetlerinin amacı, örgütte insan ilişkilerini geliştirmek, uyumlu ve mutlu bir iş-çalışma ortamı hazırlamaktır.

Eğitim örgütlerinde sürdürülen danışmanlık etkinlikleri, rehberlik etmeye ve psikolojik danışmaya yöneliktir. Etkinlikler; bilgi verme (Bireye kendisi ya da sorunları hakkında, örgüte ve yönetime birey hakkında, bireye yöneleceği meslek ya da işe ilişkin, bireyi istihdam edecek iş ya da meslek çevrelerine birey hakkında bilgi verilir), tanıma-tanıtma, koruyucu olma (prevantif), teşhis, terapi ve yöneltme (Yerleştirme - İzleme) işlevleri görmektedir. Psikolojik danışma etkinlikleri daha çok kişisel psikolojik sorunlara teşhis koyup bunları düzeltmeyi ve çalışanları yöneltmeyi hedeflerken, süreç danışmanlığı, işletmelerde, örgütsel ve göreve yönelik sorunlar üzerinde durarak, bunlara teşhis koyup, yöneticilere çözümleyici seçenekler sunmaktadır.

Girdisi de çıktısı da insan faktörü olan eğitim örgütlerinde danışmanlık etkinliği daha çok insan yeteneği olan çıktının niteliği için yapılmaktadır. Bunun için bilgi öğrenecek bireylere öğretim başarısı için, eğitsel etkinlikler bütünlüğünde, kişilik hizmetleri olarak danışmanlık yapılmaktadır.

Psikolojik danışma, bir hizmet sektörü olan eğitim örgütlerinde, hizmet sunan personelin (öğretmen ve yöneticilerin) görev alanı olan öğrencilerin kişiliğini ve yeteneklerini tanıma, tehlikelere karşı koruma, sorunlarına teşhis koyma, düzeltme (terapi yoluyla) - geliştirme ve yöneltmeyi hedeflemiştir. Böylece eğitim, bilinçli üretici ve tüketiciler yetiştirerek, birey ve toplumların başarısı ve çağdaş kalkınmışlık düzeylerine ulaşması için hizmet sunmaktadır.

Süreç danışmanlığında ise, eğitim örgütü ya da işletme örgütü personelinin (öğretmen ve çalışanlar) kişisel ve görevsel tüm sorunları konu edilmektedir. Örgütün rantabl işletilmesi ve performans düzeyinin yükseltilmesi amacıyla, çalışanların her türlü sorunu bu teknikle sağaltıma kavuşturulmaktadır. Bu nedenle süreç danışmanlığı, özellikle, eğitim örgütlerinde bir takım kurma ve geliştirme etkinliği olarak düşünölmelidir. Takım oluşturma çalışmalarında, örgüt üyeleri bir rehberin yönetiminde,

özel bir danışma ortamında ya da örgüt dışında bir yerde toplanılarak sorunlara ilişkin tartışmalar yapılmaktadır. Bu toplantı ve tartışmalar sonucu örgüt kültürü ve davranış kalıpları gözden geçirilmektedir. Daha sonra değiştirmek istenilenler için eğitim uygulamalarına geçilmektedir.

Bu planda uygulanan bir diğer eğitsel teknik de, "duyarlılık eğitimi" uygulamaları olmaktadır. T grubu çalışmaları olarak da bilinen bu tür uygulamalarda takım çalışmalarında olduğu gibi örgüt dışında ve bir rehberin yönetiminde toplantılar yapılmaktadır. Ancak burada çalışmalar, genel grup içinde özel ilgi grupları oluşturmak suretiyle uzunca bir süreci kapsamaktadır. Daha çok bir eğitim laboratuvarı olarak işlev gören bu uygulamaların amacı, kişilerin birbirlerine ve kendilerine açık olmalarını ve özeleştirel yapmalarını sağlayarak, yeni davranış modellerini benimsetmeye çalışmaktır.

### **III. SÜREÇ DANIŞMANLIĞI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL İŞ TATMİNİNE YANSIYAN SONUÇLARI KONUSUNDA BİR ARAŞTIRMA**

#### **A. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Denenceleri**

Bu araştırma ile sanayi işletmelerinde işgörenlerin kişisel, psikolojik (duygusal) ve görevsel sorunlarının anlaşılması ve çözümlenmesinde süreç danışmanlığı uygulamalarının önemi vurgulanarak, bu sorunların, kurulan denenceler (hipotezler) doğrultusunda, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerinin saptanması amaçlanmıştır.

Günümüzde, işletme örgütlerinde çalışanların, işbaşında ve iş dışında yaşanan sorunlarını çözümleyecek, onları rahatlatacak, motivasyon ve iş tatmini düzeylerini yükseltecek, kendi benliği ve çalışma ortam ve koşullarıyla, örgüt yönetimiyle barışık olmasını sağlayacak psikolojik danışma ve yöneltme etkinliklerine büyük gereksinim duyulmaktadır. Çünkü büyüyen ve karmaşıklaşan işletme yapısında örgütsel verimlilik ve kişisel tatmin için insan ilişkilerinin önemi anlaşılmıştır.

Bir alan araştırması olan bu çalışma ile sanayi işletmelerinde, süreç danışmanlığı uygulamalarının önemi ve gerekliliği ortaya konulmaktadır. İşletmelerde çalışanların sosyal, duygusal ve fiziksel gereksinimlerinin işyeri amaçlarına uygun bir şekilde karşılanmasının büyük önemi vardır. Uygulamada, kişisel gereksinimlerin tatmini ile örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi tutarlılığı sağlanmalıdır. Bu uyum sağlanamamışsa, örgütsel ortam çatışmalı olmaktadır. Çalışma ortamında bu uyumun sağlanması katılımcı bir yönetim anlayışını gerektirmektedir. Bu süreçte çalışanlar, öncelikle kendisi için örgütü yaşatma bilincinde olup, örgütsel amaçları gerçekleştirme konusunda özverili çalışmaktadırlar.

Araştırmanın denenceleri ise şunlardır:

1- Araştırmaya konu olan sanayi işletmelerinde insan ilişkilerine önem veren, demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı bulunmamaktadır.

2- Çalışanların iş tatmini düzeyleri genellikle düşük olup, işletmeler açısından ve bağımsız değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

3- İşletmelerin sistematik (profesyonel düzeyde) bir süreç danışmanlığı uygulaması bulunmamaktadır.

4- Çalışanların bağımsız değişkenleri ile süreç danışmanlığı anketi uygulaması verileri arasında bir ilişki (farklılaşma) vardır.

5- Kamu ve özel sektöre işletmeleri (Tüdemsaş ve Estaş) açısından çalışma ortamı süreç danışmanlığı etkinlikleri farklı algılanmakta ve uygulanmaktadır.

## **B. Araştırmanın Yöntembilimi**

Araştırma modeli, literatür taraması, kişisel alan gözlemlerinde bulunma, anket ve iş tatmini ölçeği uygulamaları ve bu yollarla toplanan verilerin istatistiksel analizini kapsayan betimsel ve deneysel niteliktedir. Araştırma, örneklem kütesinde çalışan 132 işgörene süreç danışmanlığı anketi ve iş tatmini ölçeği sayısal verileriyle desteklenerek, konuya ilişkin yorumlar yapıp, önerilerde bulunulmuştur.

### **1. Araştırmanın Ana Kütesi ve Örnekleme**

Bu araştırmanın ana kütesini (evrenini) Sivas ili sanayi işletmeleri, örneklem kütesini ise Bir kamu sanayi kuruluşu olan Türkiye Demir Yolları Vagon Üretim Fabrikası Anonim Şirketi (TÜDEMSAŞ) ile bir özel sektör sanayi kuruluşu olan Eksantrik Milleri Üretim Fabrikası Anonim Şirketi (ESTAS) oluşturmuştur.

Araştırmada, örneklem sayısı 132 (Tüdemsaş:49, Estaş: 83) çalışanla sınırlı tutulmuştur. Her iki sanayi kuruluşunun toplam çalışanların sayısıyla, bu sayı karşılaştırıldığında (örneklem çalışanların 1/3'den fazla) örneklemin ana küteyi temsil edebileceği kanısına varılmıştır.

### **2. Araştırmanın Veri toplama Ölçekleri**

Araştırmada, bu çalışma için özel olarak geliştirilen Süreç Danışmanlığı Anketi ile Hackman ve Oldham İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan Süreç Danışmanlığı Anketi, kişisel bilgi formu (7 soru) ve süreç danışmanlığı yargıları (20 soru) bölümlerinden oluşmuştur. Kişisel bilgi formu ile çalışanların cinsiyeti, yaşı, doğum yerleri, medeni du-

rumları, eğitim düzeyleri, ekonomik düzeyleri ve mesleki ünvanlarına ilişkin veriler toplanmıştır. Bu veriler araştırmada bağımsız değişkenler olarak kabul edilip, süreç danışmanlığı verileriyle (bağımlı değişkenler) karşılaştırılması yapılmıştır.

Süreç danışmanlığı anketiyle çalışanların iş yerinde karşılaştıkları bireysel, grupsal, yönetsel ve iletişimsel sorunları belirlenmeye çalışılmıştır. Anket; "iletişime yönelik", "grup ilişkilerine yönelik", yönetim sorunlarına yönelik" çalışanların stres durumlarına yönelik" ve "çalışanların işyeri çatışmalarına yönelik" soruları kapsayan beş bölümden oluşmuştur. Çalışanlar bu sorulara "evet", "hayır", "kararsızım" yargularıyla karşılık vermişlerdir.

Araştırma anketinin süreç danışmanlığı konusundaki ölçümlerine yönelik olarak güvenilirliğini saptama çalışmaları da yapılmıştır. Araştırma anketi, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences for Windows) istatistik programında Cronbach Alpha değeri güvenilirliği (ilk testte .079, tekrar testinde .083) saptanarak uygulanmıştır.

Çalışanların anket sorularına verdiği yargılara; "evet" için 3, "kararsızım" için 2, "hayır" için 1 değerleri verilmiştir. Buna göre testten en yüksek puan 60 ve en düşük puan 20 olarak saptanmıştır. Yani puanlar 60'a yaklaştıkça süreç danışmanlığı uygulamalarının arttığı, 20 yaklaştıkça azaldığı yorumu yapılmıştır.

Çalışanların iş tatminlerini ölçmek için de, Hackman ve Oldham'ın geliştirdikleri "iş tatmini" ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin güvenilirlik çalışmalarında Cronbach Alpha değeri ön testte .077, son testte ise .081 bulunmuş ve anketin güvenilir olduğuna karar verilerek uygulanmıştır.

### **3. Verilerin Analiz Yöntemi**

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, verilerin yüzdelerle dağılımları, Ki-kare analizi, tek yönlü varyans analizi gibi istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır. Bu amaçla SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır.

### **C. Bulgular ve Yorumlama**

Araştırmada tümü erkek olan ve 83'ü Estaş'da, 49'u Tüdemsaş'ta çalışan toplam 132 deneğe anket ve iş tatmini ölçeği uygulanmıştır. Burada deneklerden elde edilen veriler ışığında araştırmanın hipotezleri kanıtlandırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, kişisel veriler bağımsız değişken olarak kabul edilip, bunların ölçek (anket ve iş tatmini ölçeği) verileriyle çapraz ilişkilendirilmesi yapılmıştır.



### 1. Kişisel Veriler

Kişisel verilere göre; çalışanların % 69'u ilde(91kişi), % 8'i ilçede (11 kişi), % 21'i köyde (28 kişi), % 2'si de daha küçük yerleşim birimlerinde (2 kişi) yaşamaktadırlar. Deneklerin; % 63'ü evli (83 kişi), % 35'i bekar (47 kişi) ve % 2'si duldur (2 kişi). Eğitim durumları; % 27'sinin ilkokul (36 kişi), %21'inin Ortaokul (27 kişi), % 46'sının lise (61 kişi), ve % 6'sının (8 kişi) yüksekokul düzeyindedir. Çalışanların % 18'i çok düşük (24 kişi), % 29'zu düşük (38 kişi), % 25'i normal (33 kişi), % 24 yüksek (32 kişi), % 4'ü çok yüksek (5 kişi) düzeyde sayılabilecek ücret aldıklarını ifade etmişlerdir. Bunların 105'i işçi (% 79.5), 17'si çırak (% 12.9), 6'sı ustabaşı (% 4.5), 2'si mühendis (% 1.5), 1'i şef (% 0.8), 1'i de diğer unvan (% 0.8) adı altında çalışmaktadır. Bu çalışanların % 4.5'i 12-16 yaş grubundan (6 kişi), % 12.9'u 17-19 yaş grubundan (17 kişi), % 18.9'u 20-24 yaş grubundan (25 kişi), % 19.7'si 25-30 yaş grubundan (25 kişi), % 15.9'u 31-35 yaş grubundan (21 kişi), % 11.4'ü 36-40 yaş grubundan (15 kişi), % 10.6'sı 41-45 yaş grubundan (14 kişi) ve % 6.1'i de 45 ve yukarı yaş (8 kişi) grubundandır.

### 2. Süreç Danışmanlığı Anketi Verileri

İşçilere uygulanan Süreç Danışmanlığı Anketi verileri deneklerin sorulara verdikleri hayır, kararsızım, evet yargılarına katılım sayıları ve yüzdelik dağılımları itibariyle Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Süreç Danışmanlığı Anketi Verilerinin Dağılımı**

Anket No	Hayır	%	Kararsızım	%	Evet	%
1	50	37.9	33	25	49	37.1
2	47	35.6	39	29.5	46	34.8
3	36	27.3	22	16.7	74	56.1
4	31	23.5	16	12.1	85	64.4
5	16	12.1	22	16.6	94	71.2
6	49	37.1	26	19.7	57	43.2
7	82	62.1	23	17.4	27	20.5
8	75	56.8	20	14.4	37	28
9	35	26.5	14	10.6	83	62.9
10	30	22.7	12	9.1	90	68.2
11	32	24.2	10	7.6	90	68.2
12	59	44.7	29	22	44	33.3
13	66	50	23	17.4	43	32.6
14	71	53.8	19	14.4	42	31.8
15	76	57.6	28	21.2	28	21.2
16	19	14.4	18	13.6	95	72
17	50	37.9	38	28.8	44	33.3
18	57	43.2	47	35.6	28	21.2
19	78	59.1	32	24.2	22	16.7
20	74	56.1	31	23.5	27	20.5

Bu verilerin yorumlaması, deneklerin her soruya verdikleri yargı kararlarının yüzdelik dağılımlarıyla şöyledir:

Denekler birinci anket sorusuna (İşyerinizle ilgili duygu, düşünce ve davranışlarınızı yeterince ifade edebildiğinizi düşünüyor musunuz?), yaklaşık yüzde 38 hayır derken, yüzde 37'si evet karşılığını vermişlerdir. İşgörenlerin işyeri yönetimiyle iletişim durumlarını saptamaya yönelik bu soruya yanıtlarında bir dengelenme vardır.

İşgörenlerin, işyeri çalışmalarına ilişkin emir, yönerge, çalışma koşulları ve işyeri amaçlarının yeterince anlaşılır olduğu konusunda da hayır (% 35.6) ve evet (% 34.8) yanıtları birbirini dengelemektedir. Yüzde 30'a yakın kesimi ise bu konuda kararsızdır.

İşçilerin çalışma arkadaşlarıyla duygu, düşünce ve bilgi alışverişi-paylaşımı konusunda da önemli sorunları olmadığı anlaşılmaktadır. Örneğin, yüzde 56'sı bu konuya (arkadaşlık ilişkileri) olumlu yaklaşmışlardır.

Çalışanlar kendilerini işyerinin önemli bir parçası olarak (% 64.4) algılamakla birlikte, yüzde 23.5'i bu yargıya katılmamaktadır. Ayrıca yüzde 71'i kendilerini çalıştıkları işlerinde başarılı görmektedirler. Yine işçilerin yüzde 43'ü işyeri ve işleriyle ilgili önemli kaygılar taşımaktadırlar.

İşyerinin ücret politikasına çalışanların yüzde 20.5'i katılırken çoğunluğu (% 62) katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların yüzde 28'i ailelerinin kendilerinden beklentilerini karşılayabildiği düşüncesindeyken, çoğunluk (% 56.8) bu konuda olumsuz düşünceye sahiptir.

İşçilerin yüzde 26.5'i kendisini işyerine güvenli hissederken, yaklaşık yüzde 63'ü kendisini huzursuz ve güvensiz hissetmektedir.

Çalışanların birlikte üretim mutluluğuna katılma oranı ise yüzde 68.2 düzeyindedir. Ancak, işyerinde sorunlu arkadaşları olduğunu düşünenlerin de sayısı aynı düzeyde (% 68.2) ve çoğunluktadır.

Öteyandan, yönetimin koyduğu yasaklar ve cezalar çalışanlar tarafından genellikle benimsenmezken (% 44.7), önemli bir kesim (% 33.3) bu uygulamalara katılmaktadır.

İşyerinde önerileri dikkate alındığı düşüncesinde olan çalışanların oranı % 32.6 iken, hayır alınmıyor diyenlerin oranı % 50 olmuştur.

Çalışanları % 31.8'i işyerinde yeterince yükselme olanağını bulduğunu ifade ederken, % 53.8'i bu imkandan yoksun olduklarını düşünmektedirler.

Ayrıca, çalışanların çoğunluğu (% 57.6) yöneticilerinin kendilerinin kişisel sorunlarıyla yeterince ilgilenmedikleri görüşündedirler. Bu konuda işçilerin % 21.2'si olumlu görüş bildirirlerken, bir okadarı da kararsız kalmışlardır.

"İşinizle ilgili yeterince sorumluluk aldığınızı kanısladınız" sorusu verilerine göre, çalışanları işlerine karşı sorumluluk duyguları yüksektir (% 72).

Çalışanlar, yöneticilerinin kendileri hakkındaki değerlendirmelerinden ise genellikle memnun değildirlir (% 37.9). Onlar, çalışma ortamında fikirlerine yeterince değer verilmediğini düşünmekte (% 43.2) ve sorunlarının ivedi (anında, acil) olarak çözümlenmediğini ifade etmişlerdir (% 59.1). Ayrıca çalışanlar, işyeri ortamı ve yönetiminin yeterince demokratik olmadığı görüşündedirler (% 56.1).

### **3. İş Tatmini Ölçeği Verileri**

Oldham ve Hackman tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeğinden alınan veriler, deneklerin yargılara katılım sayıları ve yüzdelik dağılımlarıyla Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2: Oldham ve Hackman İş Tatmini Ölçeği Verilerinin Dağılımı**

Ölçek No	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
1	24	18	32	24.1	30	22.6	39	29.3	8	6
2	38	28.6	19	14.4	34	25.6	33	24.8	9	6.8
3	31	23.3	30	22.6	34	25.6	26	19.5	12	9
4	11	8.3	25	18.8	16	12	49	36.8	32	24.1
5	30	22.6	19	14.3	43	32.3	28	21.1	13	9.8
6	38	28.6	18	13.5	29	21.8	32	24.1	16	12
7	30	22.6	54	40.6	21	15.8	27	20.3	1	0.8
8	29	21.8	31	23.3	32	24.1	30	22.6	10	7.5
9	11	8.3	15	11.3	24	18	60	45.1	23	17.3
10	29	21.8	31	23.3	23	17.3	31	23.3	19	14.3
11	28	21.1	16	12	24	18	47	35.3	18	13.5
12	9	6.8	14	10.5	18	13.5	61	45.9	31	23.3
13	37	27.8	28	21.1	22	16.5	29	21.8	17	12.8
14	48	36.1	38	28.6	22	16.5	19	14.3	6	

**Kamu-İş; C: 7, S: 2/2003**

Not: Bu tablonun yatay üst boyutunda yer alan rakamlar; 1- Beni hiç tatmin etmez, 2- Beni yeterince tatmin etmez, 3- Kararsızım, 4- Beni oldukça tatmin eder, 5- Beni çok tatmin eder olarak tanımlanmıştır.

Tablo bilgilerine göre deneklerin "beni hiç tatmin etmez", "beni yeterince tatmin etmez", "kararsızım", "beni oldukça tatmin eder" ve "beni çok tatmin eder" yargılarından en çok katıldıkları yargılar ve yüzdelik dağılımları şöyledir:

Ölçeğin "işimin bana sağladığı güvenliğin derecesi", sorusuna katılım en çok % 29.3 oranında "beni oldukça tatmin eder" derecesinde olmuştur.

"İşimde kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanağı"na deneklerin % 28.6'sı en yüksek düzeyde "beni hiç tatmin etmez" derecesinde katılmışlardır

Çalışanların % 25.6'sı, "işyerimin geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi" yargısına "kararsız" kalmışlardır.

"İşyerimdeki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatı" yargısına denekler en çok % 36.8 düzeyinde ve "beni oldukça tatmin eder" derecesinde katılmışlardır.

"İşyerimdeki yarışma fırsatı" yargısına çalışanlar daha çok (% 32.3) "kararsız" tepki göstermişlerdir.

İşçilerin çoğunluğu (% 28.6) "işyerimdeki yönetimin tutumu", derece olarak "beni hiç tatmin etmez" görüşündedirler.

Çalışanların "aldığım maaş, ücret, terfilerin miktarı" konusuna en çok katılımları (% 40.6) "beni yeterince tatmin etmez" derecesindedir.

"İşimin sağladığı kişisel gelişme ve yükselme olanağı" yargısında denekler daha çok (% 24.1) kararsız"dır.

Çalışanlar, genellikle (% 45.1 oranında) "iş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler" yargısını "beni oldukça tatmin eder" derecesinde benimsemişlerdir.

"Yöneticilerin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi" konusuna çalışanların katılımı "beni yeterince tatmin etmez" (% 23.3) ve "beni oldukça tatmin eder" (% 23.3) düzeylerinde gerçekleşmiştir.

Çalışanların % 35.3'ü "işimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu" yargısına "beni oldukça tatmin eder" derecesiyle katılmaktadırlar.

"İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı" yargısını, deneklerin % 45.9'u "beni oldukça tatmin eder" derecesinde benimsemişlerdir.

Araştırmaya konu olan örneklem çalışanlarının çoğunluğu (% 27.8), "yöneticimden gördüğüm destek ve rehberlik" yargısına, "beni hiç tatmin etmez" düzeyinde katılmışlardır.

"Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi" yargısında ise, çalışanların % 36.1'i "beni hiç tatmin etmez" derecesinde görüş bildirmişlerdir.

#### **4. Araştırma Denencelerinin (Hipotezlerinin) Test Edilmesi**

Burada araştırma hipotezleri, aşağıdaki konu başlıkları haline getirilerek, bulgularla doğrulandırmaya çalışılmaktadır.

##### **a. Araştırmaya Konu Olan Sanayi İşletmelerinde İnsan İlişkilerine Önem Veren Demokratik ve Katılımcı Bir Yönetim Anlayışı Bulunmamaktadır**

Bu hipotez, Süreç Danışmanlığı Anketi (tablo 1) verileriyle desteklenmiştir.

Tablo 1 verilerine göre:

Çalışanlar genellikle (38.1), işyerinde duygu, düşünce ve davranışlarını yeterince ifade edemediklerinden, bu konuda yönetimle iletişim kuramadıklarından şikayetçi olmuşlardır. Çalışanlar, yönetimin işyerleriyle ilgili emir, yönerge, işyeri çalışma koşulları ve işyeri amaçlarını yeterince anlaşılır bulmamışlardır (% 35.6).

Çalışanların önemli bir kesimi (% 64.4) kendilerini işyerinin önemli bir parçası olarak algılayıp, % 71'i kendilerini işlerinde başarılı görürlerken, % 72'si yüksek düzeyde iş sorumluluğu duygusu taşımaktadır.

Ayrıca buna rağmen, çalışanların % 43'ünün işyeri yönetimi ve işleriyle ilgili önemli kaygılar taşıması, yaklaşık % 63'ünün kendilerini işyerinde huzursuz ve güvensiz hissetmeleri, % 62'sinin yönetimin işyeriyle ilgili ücret politikasına katılmaması, işçilerin çalışma arkadaşlarıyla yeterince (% 56) duyu, düşünce, bilgi alışverişi ve paylaşımı içinde bulunamamaları, ailelerinin kendilerinden beklentilerini karşılayamadıkları (% 56.8) düşüncesini taşımaları, bu nedenle işyerinde sorunlu arkadaşları olduğunu (% 68.2) düşünmeleri bu işyerlerinde çalışanlarla yönetim arasında sağlıklı bir iletişim ve etkileşimin olmadığına göstergeleri olarak kabul edilmelidir.

Öte yandan çalışanlar, yönetimin koyduğu yasaklar ve cezaları genellikle (% 44.7) benimsememekte, yönetimin, işyerinde önerilerini dikkate almadığı (% 50), kendilerine işlerinde yeterince yükselme olanağı sağlamadığı (% 53.8), kendilerinin kişisel sorunlarıyla ilgilenmediği (% 57.6) görüşündedirler.

Sonuç olarak şu kanı vurgulanabilir; çalışanlar, yöneticilerin kendileri hakkındaki değerlendirmelerinden genellikle (% 37.9) şikayetçi olmuşlardır. Onlar, yönetimin kendilerinin fikirlerine yeterince (% 43.2) değer vermediğini düşünerek, sorunlarının öncelikli olarak (acil) çözümlenmesini (% 59.1) beklemektedirler. Ayrıca çalışanlar, işyeri ortamı ve yönetiminin yeterince (% 56.1) demokratik ve katılımcı olmadığı görüşünü paylaşmaktadırlar.

Bu nedenlerle, araştırma çalışma ortam ve koşullarında, yöneticilerin çalışma barışını gözeterek uyumlu ve verimli çalışmayı gerçekleştirme konusunda yapacakları çok etkinlik vardır denilebilir. Bunlardan birisi de işletme örgütlerinde süreç danışmanlığı uygulamalarını yaygınlaştırmak olmalıdır.

**b. Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri Genellikle Düşük Olup, İşletmeler Açısından ve Bağımsız Değişkenlerine Göre Farklılık Göstermektedir**

Bu görüş (hipotez) Oldham Hackman İş Tatmini Ölçeği (Tablo 2) verileriyle doğrulanmıştır.

Tablo 2 verilerine göre:

Çalışanların işgüvenliği konusundaki tatmin derecesi; işim "beni yeterince tatmin etmez" derecesinde % 24.1 oranındadır. Çalışanların işlerinde bağımsız düşünme ve davranabilme tatmini de % 28.6 oranında ve "beni hiç tatmin etmez" düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu bilgiler de yönetimin bu konudaki yetersizliğini yansıtmaktadır.

İşyerinde, geleceğe yönelik beklentilerini gerçekleştirebilme konusunda işgörenler, genellikle (% 25.6) "kararsız"lık düzeyinde tatmin sağlamışlardır. Arkadaşlarıyla yardımlaşma konusuna da, daha çok (% 36.8) "beni oldukça tatmin eder" düzeyinde katılım olmuştur.

Çalışanlar, kendilerine işyerinde yarışma fırsatı sağlandığı konusunda "kararsızlık" (% 32.3) duygusu yaşarlarken, yine çoğunluğu (% 28.6) işyerindeki yöneticimin tutumu "beni hiç tatmin etmez" görüşündedirler.

Yönetimin kendilerine sağladığı maaş, ücret ve terfiler konusunda da çalışanlar genellikle (% 40.6) "beni yeterince tatmin etmez" tepkisini göstermişlerdir. Ayrıca, işin kendilerine sağladığı kişisel gelişme ve yükselme olanağı konusunda "kararsızlık" (% 24.1) duygusu yaşamaktadırlar.

Çalışanlar, genellikle (% 45.1) etkileşim çevresinden (iş arkadaşlarından) "beni oldukça tatmin eder" düzeyinde doyum bulmakta ve çoğunluk

(% 23.3) yöneticilerin kendilerine gösterdiği adil davranış ve saygı derecesinden "beni yeterince tatmin etmez" düzey doyumu sağlamışlardır.

Ayrıca işgörenlerin önemli bir kesiminin (% 35.3- beni oldukça tatmin eder), işlerini yaparken yöneticilerinin kendilerini takdir etmesi beklentisi içinde oldukları anlaşılmıştır. Yönetimin, kendilerine işyerinde çalışma arkadaşlarını tanıma şansı vermesi beklentisi de onlara, " beni oldukça tatmin eder" derecesinde (% 45.9) doyum vermektedir.

Çalışanlar, yöneticilerinden gördüğü destek ve rehberlikten hiç tatmin bulmamaktadırlar. Bu konudaki katılım genellikle (% 27.8) "beni hiç tatmin etmez" düzeyindedir. Yine işgörenler, yaptıkları iş karşılığı olarak yönetimin kendilerine ödediği ücretten "beni hiç tatmin etmez" (% 36.1) düzeyinde doyumsuzdur.

Bu bilgilere göre de çalışanlar, yönetimin, kendilerinin işleri ve çalışma koşullarıyla ilgili etkileşim, tutumları ve davranışları karşısında genellikle "beni hiç tatmin etmez" ya da "beni yeterince tatmin etmez" derecelerinde doyumsuzluk yaşamaktadırlar. Bu doyumsuzluklar daha çok yönetimin sağladığı iş güvencesi, maaş, ücret, kişisel gelişme ve yükselme olanağı, işyerinde bağımsız ve yaratıcı davranabilme, çalışma motivasyonlarının yükseltilmesi (çalışmalarının takdir edilmesi), girişimlerinin desteklenmesi ve kendilerine rehberlik edilmesi konularında gözlenmektedir. İşletme yönetiminin, işçilerinin bu doyumsuzluk sorunlarını çözümlenebilmesi ve onları sağaltıma kavuşturarak, işyeri çalışma uyum ve tatminini sağlaması için de, bir süreç danışmanının yöneltici etkinliklerinden yararlanması gerekmektedir.

Bu konuda sanayi kuruluşları açısından (Estaş ve Tüdemsaş) da iş tatmini ortalamaları tek yönlü varyans analizi yapılmıştır (Tablo 3).

**Tablo 3: Estaş ve Tüdemsaş İşletmelerine Göre İş Tatmini Ortalamaları Tek Yönlü Varyans Analizi**

Değişimin kaynağı	SD	Kareler Ortalaması	Kareler Toplamı	F Oranı	Anlamlılık Düzeyi
Gruplararası	1	2209.90	2209.90	19.73	.0000
Grup İçi	131	14672.90	112.00		
Toplam	16882.81				

Tablo verileriyle, işçilerin çalıştıkları kurumlara göre iş tatmini açısından (grup ortalamaları) istatistiksel olarak % 99 güven düzeyinde  $P < .01$  bir farklılık bulunmuştur. Yani, kurumların ayrı ayrı iş tatmini ortalamalarına göre yapılan tek yönlü varyans analizi de, grup ortalamaları arasındaki farklılık % 99 güven düzeyinde istatistiksel açıdan önemli

bulunmuştur. Buna göre Estaş kurumunda çalışanların iş tatmini ortalamaları, Tüdemsaş'a göre daha yüksek gözükmektedir. (İş Tatmini verileri: Estaş; N 83, Ortalama 42.91, SS. 11.72 ve Tüdemsaş; N 50, Ort. 34.50, SS. 8.32). Estaş işletmesi çalışanlarının iş tatmini ortalamasının daha yüksek çıkması, burada çalışanların, Tüdemsaş çalışanlarına göre maaş, ücret ve terfi olanaklarının daha iyi olmasıyla açıklanabilir. Yoksa, düreç danışmanlığı uygulaması verilerine göre çalışanlar, burada çalışma koşullarını daha ağır, güvensiz ve işyeri ortamını demokratik, katılımcı bulmamışlardır.

Ayrıca, grupların bağımsız değişkenlerine (medeni durum, eğitim düzeyi, ekonomik durum, işyeri ünvanı, yaş grupları) göre iş tatmini ortalamaları tek yönlü varyans analizi yapılmıştır (Tablo 4).

**Tablo 4: Bağımsız Değişkenlere Göre İş Tatmini Ortalamaları Tek Yönlü Varyans Analizi**

Bağımsız değişken	Toplam Ortalama	SS	Değişim Kaynağı		Kareler Ort.		Kareler Top.		F. Oranı	Anlamlılık Düzeyi
			G.Arası	G. içi	G.Arası	Grup içi	G.Arası	Grup içi		
Bağımsız De.	Top. Ort.	SS	G.Arası	G. içi	G.Arası	Grup içi	G.Arası	Grup içi	F. Or.	Anl. Düz.
Medeni Durum	39.75	11.30	2	130	2000.89	14881.9	1000.44	114.47	8.73	.0003
Eğitim Düzeyi	39.75	11.30	3	129	2182.64	14700.16	727.54	113.95	6.38	.0005
Ekonomik Düzey	39.75	11.30	4	128	3011.04	13871.76	752.76	108.37	6.94	.0000
İş Ünvanı	39.75	11.30	5	127	4141.94	12740.86	828.38	100.32	8.25	.0000
Yaş Grubu	39.75	11.30	7	125	3708.44	13174.36	529.77	105.39	5.02	.0000
Doğum Yeri	39.75	11.30	3	129	600.29	16282.51	200.09	126.22	1.58	1961

Grupların bağımsız değişkenleri açısından iş tatmini ortalamaları varyans analizi bilgilerine (F testi uygulaması) göre; grup ortalamaları arasındaki farklılığın, biri dışında tüm bağımsız değişkenlerde % 99 (P < .01) güven düzeyinde (doğum yeri değişkeni açısından % 95 düzeyinde) istatistiksel açıdan önemli olduğu saptanmıştır. Yani çalışanların iş tatminleri, bağımsız değişkenleri yönünden farklılık göstermektedir. Doğum yeri değişkeni açısından ise grup ortalamaları arasındaki farklılık % 95 (P < .05) güven düzeyinde önemli değildir.

Öteyandan, Estaş ve Tüdemsaş çalışanlarının iş tatmini ortalamaları ayrı ayrı bağımsız değişkenlerine göre incelenmiştir. Tablo 5'de bu konudaki Estaş verileri yer almıştır.

**Tablo 5: Estaş Çalışanları Bağımsız Değişkenlerine Göre İş Tatmini Ortalamaları Tek Yönlü Varyans Analizi**



**Kamu-İş; C: 7, S: 2/2003**

Bağımsız De.	Top. Ort.	SS	Değişim Kaynağı		Kareler Ort.		Kareler Top.			
Bağımsız De.	Top. Ort.	SS	G. Arası	Grup İçi	G. Arası	Grup İçi	Gruplar Arası	Grup İçi	F Oranı	Anlam Dü.
Yaş Grubu	42.91	11.72	6	76	2017.65	9260.75	336.27	121.85	2.7597	.0176
DoğumY	42.91	11.72	2	80	214.301	11064.1	107.150	138.3014	.7748	.4642
Medeni D	42.91	11.72	1	81	362.118	10916.2	362.118	134.7690	2.6870	.1051
Eğitim D.	42.91	11.72	3	79	1112.21	10166.1	370.377	128.6861	2.8809	.0411
Eko. Du.	42.91	11.72	4	78	1307.88	9970.52	326.970	127.8273	2.5579	.0451
İşyeri Ün.	42.91	11.72	5	77	2795.94	8482.46	559.188	110.1619	5.0761	.0004

Bu tabloda Estaş çalışanlarının iş tatmini ortalamaları arasında istatistiksel açıdan önemli farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Estaş çalışanlarının iş tatmin düzeyleri yaş, doğum yeri, medeni durum, eğitim düzeyi, ekonomik durum gibi bağımsız değişkenleri açısından % 95 güven aralığında ( $P < .05$ ) anlamlı bir farklılık göstermemiştir. İlişki sadece işyeri ünvanı değişkeni açısından % 99 güven düzeyinde ( $P < .01$ ) anlamlı bulunmuştur.

Tüdemsaş çalışanlarının bağımsız değişkenleri ile iş tatmini ortalamaları tek yönlü varyans analizi bilgileri ise Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6: Tüdemsaş Çalışanları Bağımsız Değişkenlerine Göre İş Tatmini Ortalamaları Tek Yönlü Varyans Analizi**

Bağımsız De.	Top. Ort.	SS	Değişim Kaynağı		Kareler Ort.		Kareler Top.		F Oranı	Anlam Dü.
Bağımsız De.	Top. Ort.	SS	G. Arası	Grup İçi	Gruplar Arası	Grup İçi	Gruplar Arası	Grup İçi	F Oranı	Anlam Dü.
Yaş Gru.	34.50	8.32	5	44	351.597	3042.90	70.3195	69.1569	1.0168	.4194
Doğ. Ye.	34.50	8.32	3	46	116.422	3278.07	38.8075	71.2626	.5446	.6543
Mede. D.	34.50	8.32	2	47	503.113	2891.38	251.556	61.5189	4.0891	.0231
Eğitim D	34.50	8.32	3	46	47.8476	3346.65	15.9492	72.7533	.2192	.8826
Eko. Du.	34.50	8.32	3	46	96.6970	3297.80	32.2323	71.6914	.4496	.7188
İşyeri Ü.	34.50	8.32	1	48	55.4078	3339.09	55.4078	69.5644	.7965	.3766

Tüdemsaş çalışanlarının bağımsız değişkenlerinin iş tatminleri üzerindeki etkileri incelendiğinde, çalışanların iş tatmini grup ortalamaları arasındaki farklılık, medeni durum değişkeni dışındaki bağımsız değişkenler açısından % 95 güven düzeyinde ( $P < .05$ ) istatistiksel açıdan önemsiz bulunmuştur. Medeni durum değişkeni % 95 güven düzeyinde önemli bulunmuştur.

**c. İşletmelerin Sistemik (profesyonel düzeyde) bir süreç danışmanlığı uygulaması bulunmamaktadır**

Araştırma örneklemini işletmelerde, kurumsal olarak, sistemli ve profesyonel düzeyde süreç danışmanlığı uygulamalarına yer verilmemektedir. Ancak, bu işletmelerde gerçekleştirilen bazı sosyal, kültürel, eğitsel ve bilimsel etkinlikler dolaylı yoldan da olsa bu amaca hizmet etmektedir.

İşletme yöneticilerinden alınan bilgiler ve işletmelerin sosyal-kültürel, bilimsel etkinlikler programları ve denetim raporları bilgileri bu yargıyı doğrulamaktadır. Örneğin, dolaylı süreç danışmanlığıyla ilgili olarak yöneticiler, örgütlerindeki insan ilişkilerini iyileştirmeye ve geliştirmeye yönelik bazı amatörce araştırma girişimlerini başlatmışlar, bu konuda Cumhuriyet Üniversitesi'yle işbirliğine girmişlerdir. Yönetim, üniversiteden gelen araştırmacılara her türlü uygulama yapma olanağını sağlayarak, hazırlanan araştırma raporları sonuçlarından, örgütleriyle ilgili sorunlarını tanımlar ve çözüm önerilerini uygulamaya koymuşlardır.

Bu işletme örgütlerinde başlatılan üniversite bilim uzmanları ile sanayi ve ulaştırma bakanlıkları uzmanlarına konferanslar verdirme girişimleri, hizmet-içi eğitim uygulamaları, örgütlerin çalışmalarına ilişkin iş ve çalışma müfettişlerinin teftiş raporları verileri ışığında çalışanları yönlendirmeleri, örgüt yapısı, üretim yöntem ve teknolojilerini yenileme çalışmaları, halkla ilişkiler birimleri oluşturarak iş ve müşteri çevreleriyle sağlıklı iletişim kurma girişimleri bu kapsamda (dolaylı süreç danışmanlığı) düşünülebilecek etkinliklerdir.

**d. Çalışanların bağımsız değişkenleri (kişisel değişkenler) ile süreç danışmanlığı anketi uygulamaları verileri arasında bir ilişki (farklılaşma) vardır**

Bu konuda araştırmaya katılan deneklerin yaş grupları, doğum yerleri, eğitim düzeyleri, ekonomik durumları gibi bağımsız değişkenleri verileri ile süreç danışmanlığı (Tablo 1) verileri karşılaştırılarak, Ki-kare analizleri yapılmıştır. Analizlere göre; bu bağımlı değişkenler ile çalışanların işyerindeki etkili iletişim, arkadaşlık ilişkileri, kişisel sorunlarına yönetimin yaklaşımını algılamaları, aile beklentilerini gerçekleştirme konusundaki düşünceleri, işyeri yönetiminin demokratikliği konusundaki düşünceler gibi bağımlı değişkenler arasında anlamlı ilişkiler kurulmuştur.

Çalışanların eğitim düzeyleri ile arkadaşlık ilişkileri arasında istatistiksel açıdan % 99 güven düzeyinde önemli bir ilişki saptanmıştır (Ki-kare : 15. 89375, Sd: 6, P< .01 Düzeyinde ilişki vardır). Tablo 1 verilerine göre de çalışanlar arasında % 56 düzeyinde uyumlu bir arkadaşlık ilişkisi kurulduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların, ekonomik (gelir) düzeyleriyle yönetimle duygu, düşünce ve davranışlarını ifade yönünden yeterince iletişim kurabilmeleri arasında

**Kamu-İş; C: 7, S: 2/2003**

% 99 güven düzeyinde ve önemli bir ilişki kurulmuştur (Ki-kare: 21. 59473, Sd: 8,  $P < .01$  düzeyinde ilişki vardır). Yani çalışanların bu konudaki etkinliği ekonomik düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların yaş grubu bağımsız değişkeni ile yöneticilerin kişisel sorunlarına etkin bir ilgi göstermediği düşüncesi (bağımlı değişkeni) arasında istatistiksel olarak % 95 güven düzeyinde bir ilişki kurulmuştur (Ki-kare: 24. 01873, Sd: 14,  $P < .05$  düzeyinde ilişki var). Tablo 1 verilerinde de, çalışanların çoğunluğunun (% 57.6) yöneticilerin kişisel sorunlarına çözümler getirmedeği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Çalışanların doğum yerleri verileri ile ailelerinin kendilerinden beklentileri verileri karşılaştırıldığında da, bu değişkenler arasında, istatistiksel olarak % 99 güven düzeyinde önemli bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Ki-kare: 21. 83696, Sd: 9,  $P < .01$  düzeyinde ilişki var). Tablo 1 verilerine göre de çalışanların yarısından fazlasının (% 57.5) bu konudaki düşünceleri olumsuzdur.

Çalışanların yaş grupları bağımsız değişkeni açısından işyeri ortamının demokratik oluşu konusundaki görüşleri (bağımlı değişkeni) arasında % 99 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki kurulmuştur (Ki-kare: 33. 56698, Sd: 14,  $P < .01$  düzeyinde ilişki kurulmuştur). Yani çalışanların yaş gruplarına göre işyerinin yönetiminin demokratikliği konusundaki düşünceleri değişmektedir. Tablo 1 verilerine göre de, çalışanların çoğunluğu (% 56) işyeri ortamlarının yönetimini demokratik bulmamaktadırlar.

Sonuç olarak, çalışanların bağımsız (kişisel) değişkenleriyle düzey danışmanlığı konusundaki duygu, düşünce ve davranışlarını içeren bağımlı değişkenleri arasında % 99 güven düzeyinde ( $P < .01$ ) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (İlişki sadece yaş grubu bağımsız değişkeni ile yöneticinin kişisel sorunlara ilgisi bağımlı değişkeninde % 95 güven düzeyinde önemlidir). Yani çalışanların kişisel durumlarına (bağımsız değişkenlerine) göre işyerindeki etkileşim şekilleri, ilişkileri, kendilerini algılayış biçimleri, yönetimden beklentileri, yönetime karşı duygu, düşünce ve davranışları değişmektedir.

**e. Kamu ve özel sektör işletmeleri (Tüdemsaş ve Estaş) açısından çalışam ortamı süreç danışmanlığı etkinlikleri farklı algılanmakta ve uygulanmaktadır**

Bu varsayıma açıklık getirebilmek için, araştırma örneklemini işletme (Estaş ve Tüdemsaş) çalışanları süreç danışmanlığı verileri ayrı ayrı gruplandırılarak anlamlılık düzeyleri saptanmıştır. Tablo 5'de süreç danışmanlığı anketinin 2, 3, 4, 5, 7, 13, 15, 18, 19 ve 20 numaralı sorula-

rına ilişkin veriler Estaş ve Tüdemsaş sanayi işletmeleri açısından karşılaştırılmıştır.

**Tablo 7: Kamu ve Özel Sektör İşletmeleri Açısından Süreç Danışmanlığı Anketi Verilerinin Dağılımı**

Soru No	Estaş			Tüdemsaş		
	Hayır N - %	Kararsız N - %	Evet N - %	Hayır N - %	Kararsız N - %	Evet N - %
2	38 - 80.9	20 - 51.3	25 - 54.3	9 - 19.1	19 - 48.7	21 - 45.7
3	28 - 77.8	11 - 50	44 - 59.5	8 - 22.2	11 - 50	30 - 40.5
4	23 - 74.2	4 - 25	56 - 65.9	8 - 25.8	12 - 75	29 - 34.1
5	12 - 75	8 - 36.4	63 - 67	4 - 25	14 - 63.6	31 - 33
7	55 - 67.1	9 - 39.1	19 - 70.4	27 - 32.9	14 - 60.9	8 - 29.6
13	47 - 71.2	9 - 39.1	27 - 62.8	19 - 28.8	14 - 60.9	16 - 37.2
15	51 - 67.1	11 - 39.3	21 - 75	25 - 32.9	17 - 60.7	7 - 25
18	41 - 71.9	22 - 46.8	20 - 71.4	16 - 28.1	25 - 53.2	8 - 28.6
19	56 - 71.8	16 - 50	11 - 50	22 - 28.2	16 - 50	11 - 50
20	54 - 73	16 - 51.6	13 - 48.1	20 - 27	15 - 48.4	14 - 51.9

Estaş ve Tüdemsaş işletmeleri açısından Tablo 7 bilgileri arasında yer alan "işinizle ilgili emir, yönergeler, çalışma koşulları ve işyerinizin amaçlarının yeterince anlaşılır olduğu kanımsıdamısınız" sorusu (2 nolu anket sorusu : etkin geri bildirim) verileri farklılık göstermektedir (Ki-kare: 10. 18525, Sd: 2, P< .01 düzeyinde ilişki bulunmuştur). Yani her iki işletme açısından bu bağımlı değişken % 99 güven düzeyinde anlamlı ve farklı bulunmuştur.

İki işletme açısından, "aynı yerde, bölümde çalıştığınız insanlarla yeterince duygu, düşünce ve bilgi alışverişi yapabildiğinizi düşünüyormusunuz" (3 nolu soru: çalışanların arkadaşlarıyla iletişim kurma becerisi) sorusu verileri % 95 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermiştir (Ki-kare: 5. 35764, Sd: 2, P< .05 düzeyinde ilişki önemli bulunmuştur).

İşletmeler açısından, çalışanların "kendilerini işyerinin önemli bir parçası olarak görmesi" verileri (4 nolu soru) % 99 güven düzeyinde farklılık göstermiştir (Ki-kare: 11.86409, Sd: 2, P< .01 düzeyinde anlamlı ilişki bulunmuştur).

İki sanayi kuruluşu açısından, "işinizde yeterince başarılı olduğunuz kanımsıdamısınız" sorusu verileri (5 nolu soru) % güven anlamlılık düzeyinde farklı ve önemli bulunmuştur (Ki-kare: 8. 32471, Sd: 2, P< .01 düzeyinde ilişki kurulmuştur).

Çalışanların, işletme yönetiminin işyeri ücret politikaları (7 nolu soru) konusundaki görüşleri, iki işletme açısından % 95 güven düzeyinde farklılık göstermektedir (Ki-kare: 6.82462, Sd: 2, P< .05 düzeyinde ilişki önemli bulunmuştur)

Estaş ve Tüdemsaş işletmeleri açısından, "işyerinizde önerilerinizin dikkate alındığı düşüncesindemisiniz" sorusu (13 nolu soru) verileri % 95 güven düzeyinde farklılık göstermiştir (Ki-kare: 7. 52111, Sd: 2, P< .05 düzeyinde bir önemli ilişki kurulmuştur).

Her iki sanayi işletmesi açısından, "yöneticilerinizin sizin kişisel sorunlarınızla yeterince ilgilendiğini düşünüyormusunuz" sorusu (15 nolu soru) verileri de % 99 anlamlılık düzeyinde farklıdır (Ki-kare: 9. 02140, Sd: 2, P< .01 düzeyinde ilişki bulunmuştur).

İki sanayi kuruluşu açısından, "fikirlerinize yeterince değer verildiği düşüncesindemisiniz" sorusu (18 nolu soru) verileri % 99 güven düzeyinde farklılık göstermiştir (Ki-kare: 8. 07759, Sd: 2, P< .01 düzeyinde ilişki önemli bulunmuştur).

Sanayi kuruluşları (Estaş ve Tüdemsaş) açısından "sorunlarınızın anında çözüme kavuşturulacağı kanısındamısınız" sorusu (19 nolu soru) verileri % 95 güven düzeyinde farklı ve önemli bulunmuştur (Ki-kare: 6. 49377, Sd: 2, P< 0.05 düzeyinde ilişki bulunmuştur).

Yine, bu işletme kuruluşları yönünden, "işyerinizdeki ortamın demokratik olduğu düşüncesindemisiniz" sorusu (20 nolu soru) verileri % 95 güven düzeyinde farklı ve önemli bulunmuştur (Ki-kare: 7. 42602, Sd: 2, P< .05 düzeyinde bir ilişki bulunmuştur).

Sonuç olarak, Estaş ve Tüdemsaş işletmelerinde çalışan işçilerin, işyerlerindeki dolaylı süreç danışmanlığı uygulamaları konusundaki duygu ve düşünceleri, bu işletmeler açısından anlamlı ve önemli bir düzeyde farklılık göstermiştir denilebilir. Bu farklılık özellikle çalışma ortamı iletişimi, etkileşimi (duygu, düşünce, bilgi paylaşımı) , arkadaşlık ilişkileri, çalışanların kendilerini başarılı ve işyerinin önemli parçası olarak algılaması, yönetimin fikir ve önerilerine,

kişisel sorunlarına önem verdiği, işyerinin ücret politikası, işyerinin demokratikliği konularında Tüdemsaş işletmesinin lehine olmaktadır. Yani Tüdemsaş çalışanları genellikle işyerini demokratik, katılımcı, insan ilişkilerine önem veren, insancıl çalışma koşullarının, etkileşim ve paylaşımın olduğu bir ortam olarak algılamakta, Estaş çalışanları bu konularda genellikle olumsuz duygu ve düşünceler (yönetimin çok disiplinli, sıkıcı ve baskıcı olduğunu düşünmekte) taşımaktadırlar. Örneğin, Estaş'da çalışanlar genellikle (% 76) işyeri ücret politikasını benimsememekte (ancak, iş tatmini ortalaması yüksek), işyerinde yönetimin önerilerini dikkate almadığı (% 71.2) görüşündedirler. Bu kurum çalışanları, Tüdemsaş çalışma koşullarının daha esnek oluşu, sosyal tesislerinin ve kültürel ola-

naklarının daha çok oluşu, işçilerinin sendikalı oluşları nedeniyle bu iş-  
yerinde çalışmak istemektedirler.

#### **IV. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Süreç danışmanlığı, örgütsel ilişkilerin her çalışan tarafından yete-  
rince doyum alındığı, üretim ve hizmetin biz bilinciyle sağlanıp düzeyinin  
yükseltildiği, demokratik bir etkileşim ve yönetim ortamını amaçlamak-  
tadır.

Günümüzde çağdaş ve büyük işletmeler, modern üretim teknolojile-  
rinin ve yöntemlerinin kullanıldığı, mal ve hizmet üretim merkezleridir.  
Ancak, bu teknoloji ve yöntemleri kullanarak gelişmeyi hedefleyen işlet-  
meler bazı değişim sorunları da yaşamaktadırlar. Değişim teknolojilerinin  
etkin kullanımı yöneticiler ve çalışanlar açısından bir bilgi birikimi ve ye-  
teneğini gerektirmektedir. Üretim için yeni teknoloji, beşeri güç (yetenek)  
ve yöntem yenileme gereksinimi duyan işletmeler, bunların seçimi, kul-  
lanımı ve yönetimi konularında önemli sorunlarla karşılaşmaktadırlar.  
İşletme yöneticileri bu sorunlar ve kaynağını tanıyarak sağaltıma kavuş-  
turmada, çalışanlarının iş tatmini düzeylerini yükselterek örgütsel etkin-  
lik ve verimliliği arttırmada süreç danışmanlığı tekniğinden yararlanmak-  
tadırlar.

Süreç danışmanlığı, örgütsel danışmanlık etkinliklerinden en kap-  
samlısı olup, danışman örgütü ve onun çalışma süreçlerini tanımada ve  
oluşabilecek örgütsel sorunlarını önceden sezerek çözümleyebilmesinde,  
önerileriyle yöneticiye yardımda bulunmaktadır.

Bu çalışmada, örneklem grubuna (Etaş ve Tüdemsaş çalışanlarından  
oluşan 132 işçi) süreç danışmanlığı anketi ve iş tatmini ölçeği uygulan-  
arak, bu sanayi işletmelerinde örgütlü ya da dolaylı olarak gerçekleştirilen  
danışmanlık uygulamaları ve çalışanların iş tatmini düzeylerine ilişkin  
veriler toplanmıştır. Araştırma sonunda, araştırma amacına uygun ola-  
rak, çalışanların işyerlerindeki kişisel (duygusal) ve görevsel sorunlarının  
anlaşılması ve çözümlenmesinde süreç danışmanlığı uygulamalarının  
önemi vurgulanarak, bunların, kurulan hipotezler (varsayımlar) doğrultu-  
sunda, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkileri saptanmıştır.

#### **A. Sonuçlar**

Bu araştırmada, araştırma varsayımlarına uygun olarak elde edilen  
sonuçlar şöyledir:

"Araştırmaya konu olan sanayi işletmelerinde insan ilişkilerine önem  
veren, demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı bulunmamaktadır".  
Bu konuda; çalışanlar, yöneticilerin kendileri hakkındaki değerlendirme-

lerinden şikayetçi olmuşlardır. Onlar, işyeri yönetiminin, kendilerinin düşünce ve önerilerine değer vermediğini düşünerek, yöneticilerden sorunlarını öncelikli olarak çözümlenmelerini beklemektedirler. Ayrıca çalışanların çoğunluğu, işyeri ortamı ve yönetiminin yeterince demokratik ve katılımcı olmadığı görüşünü paylaşmışlardır.

"Çalışanların iş tatmini düzeyleri genellikle düşük olup, işletmeler açısından ve bağımsız değişkenlere göre farklılık göstermektedir". Araştırma verilerine göre çalışanlar, yönetimin, kendilerinin işleri ve çalışma koşullarıyla ilgili etkileşim, tutum ve davranışları karşısında genellikle "beni hiç tatmin etmez" ya da "beni yeterince tatmin etmez" derecesinde doyumсуuzluk yaşamaktadırlar. Bu doyumсуuzluk daha çok yönetimin sağladığı iş güvencesi, maaş-ücret, kişisel gelişme ve yükselme olanağı, işyerinde bağımsız ve yaratıcı davranabilme, çalışma motivasyonunun yükseltilmesi (çalışmalarının takdir edilmesi), girişimlerinin desteklenmesi ve kendilerine rehberlik edilmesi konularında gözlenmektedir.

Öteyandan çalışanların, Estaş ve Tüdemsaş işletmeleri açısından (işçilerin çalıştıkları işletme kurumuna göre), iş tatmini ortalamaları tek yönlü varyans analizine göre; iş tatmini düzeyleri değişmektedir (% 99 güven düzeyinde -  $P < .01$  farklı bulunmuştur). Yani çalışanların işletmeleri değiştikçe iş tatmini düzeyleri de değişmektedir. Ayrıca, grupların bağımsız değişkenlerine (medeni durum, eğitim düzeyi, ekonomik durum, yaş grubu, işyeri ünvanı) göre iş tatmini ortalamaları tek yönlü varyans analizinde de, grup ortalamaları arasında % 99 güven düzeyinde ( $P < .01$ ) anlamlı ve önemli bir farklılık bulunmuştur (İlişki sadece işyeri ünvanı değişkeninde % 95 güven düzeyinde anlamlıdır). Yani çalışanların iş tatminleri bağımsız değişkenleri yönünden farklılık göstermiştir.

Yine, tek yönlü varyans analiziyle Estaş ve Tüdemsaş çalışanlarının iş tatmini ortalamaları ayrı ayrı bağımsız değişkenleri açısından incelenmiştir. Bu açıdan, Estaş çalışanlarının bağımsız değişkenlerine göre, iş tatmini ortalamaları % 95 güven düzeyinde ( $P < .05$ ) bir farklılık göstermiştir. İlişki sadece işyeri ünvanı bağımsız değişkeni açısından % 99 güven düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Tüdemsaş çalışanlarının bağımsız değişkenlerinin iş tatminleri üzerindeki etkisi ise, yine % 95 güven düzeyinde ( $P < .05$ ) anlamlı çıkarken, sadece medeni durum değişkeni açısından % 99 güven düzeyinde ( $P < .01$ ) anlamlı ilişki kurulmuştur.

"İşletmelerin sistematik (profesyonel düzeyde) bir süreç danışmanlığı uygulaması bulunmamaktadır". Ancak, bu işletmelerde gerçekleştirilen bazı sosyal, kültürel, eğitsel ve bilimsel etkinlikler dolaylı yoldan da olsa bu amaca hizmet etmektedir. İşletmelerin yöneticilerinden alınan alınan

bilgiler ve işletmelerin sosyo-kültürel, eğitsel- bilimsel etkinlikler programları ve denetim raporları bilgileri bu yargıyı doğrulamaktadır.

"Çalışanların bağımsız değişkenleri ile süreç danışmanlığı anketi verileri arasında bir ilişki (farklılaşma) bulunmaktadır". Çalışanların bağımsız (kişisel) değişkenleriyle süreç danışmanlığı verilerini içeren bağımlı değişkenleri arasında % 99 güven düzeyinde ( $p < .01$ ) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani çalışanların kişisel (bağımsız değişkenleri) durumlarına göre işyerindeki etkileşim şekilleri, ilişkileri, kendilerini algılayış biçimleri, yönetimden beklentileri, yönetime karşı duygu, düşünce ve davranışları değişmektedir.

"Kamu ve özel sektör işletmeleri (Tüdemsaş ve Estaş) açısından çalışma ortamı süreç danışmanlığı etkinlikleri farklı algılanmakta ve uygulanmaktadır". Estaş ve Tüdemsaş işletmelerinde çalışan işçilerin, işyerindeki dolaylı süreç danışmanlığı uygulamaları konusundaki duygu ve düşünceleri, bu işletmeler açısından farklılık göstermektedir. Bu farklılık bağımlı değişkenlerin (süreç danışmanlığı verilerinde) yarısında % 99 güven düzeyinde ( $P < .01$ ), anlamlı bulunurken, yarısında % 95 güven düzeyinde ( $p < .05$ ) anlamlı bulunmuştur. Bu konuda, Tüdemsaş çalışanları genellikle, işyeri ortamını demokratik ve katılımcı, insan ilişkilerine önem veren, insancıl çalışma koşullarının, etkileşim ve paylaşımın olduğu bir ortam olarak algılamakta, Estaş çalışanları bu konularda genellikle olumsuz duygu ve düşünceler (yönetimi çok disiplinli, sıkıcı ve baskıcı bulmaktalar) taşımaktadırlar.

### **B. Öneriler**

Bu çalışma ile çalışanların işlerinden aldıkları doyum ile işyeri çalışma koşulları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu ilişki genellikle, çalışanların örgütsel ve işyeri sorunları nedeniyle işlerinden yeterince doyum almama (iş tatminsizliği) yönündedir. Bu uygulama çevrelerinde, işyeri sorunlarının belirlenmesi ve çözümlenmesi konusunda, örgüt geliştirme çalışmalarının ve özellikle süreç danışmanlığı uygulamalarının başlatılması gerekmektedir.

Uygulama çevresi işletmelerde, çalışanların iş tatminsizliğinin giderilerek verimliliğinin artırılması konusunda, çalışanların işyeri insan ilişkileri ve yönetimden beklentileriyle ilgili sorunların giderilmesinde bir süreç danışmanın bilgi, deneyim ve önerilerinden yararlanılması zorunluluğu vardır.

Süreç danışmanı, örgüt içinde yaşanan süreçsel sorunların teşhisinde, çözümlenmesinde ve eğitim gereksiniminin giderilmesi konusunda yönetici ve çalışanlara rehberlik edecektir. Bu amaçla örgütler, iş dünya-



sının danışmanlık etkinliklerini daha yakından izleyerek kendi yapılanmalarını ve programlarını oluşturmalarıdır. Uygulamaya katılan işletmelerin böyle bir yapılanmaları (kurumsallaşmaları) ve bağımsız bir süreç danışmanlığı programı bulunmamaktadır.

Bölgede (Sivas), bazı örgütlerde eğitim birimleri oluşturularak dolaylı da olsun süreç danışmanlığı amaçlarına hizmet edilirken, özellikle hizmet örgütlerinde (eğitim örgütlerinde), hizmete konu bireylere (öğrencilere) eğitsel rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetleri verilmektedir. Ne yazık ki, bu örgütlerde, hizmeti sunan personele (yönetici, öğretmen ve diğer çalışanlara) eğitsel ve süreç danışmanlığı konusunda bir olanak sağlanmamaktadır. Bu konuda örgüt ister mal, ister hizmet üretsin, çalışanlar, görevlendirilecek ya da dışardan atanacak bir süreç danışmanının gözetiminde hizmet-içi eğitim seminerleriyle yönlendirilmelidir.

Yörede, işletmeler, danışmanlık programlarını oluşturma ve hizmetlerin etkinliğini artırma konusunda, üniversite çevreleriyle iletişim kurarak, buralardaki uzmanlardan yararlanma yoluna gitmelidirler. Bu amaçla, üniversite alan uzmanlarıyla işbirliğine gidilerek, bu konuda daha çok araştırma yapılması ve çalışma grupları (work shop) oluşturulması sağlanmalıdır.

Bu süreç danışmanlığı uygulamalarıyla, çalışanlar ve yöneticiler kendi sorunlarını tanıyıp, kendi kendilerine çözümlenebilecekleri bir yeterliliğe kavuşturulmaktadır. Böylece hem işyeri yönetimi açısından, hem çalışanlar açısından, hem de ülke ekonomisi açısından tüm üretim kaynakları ve yetenekleri rantabl işletilecek, çalışma barışı sağlanacak ve verimlilik arttırılacaktır.

#### **KAYNAKLAR**

- Artan, İnci. (1997), "Örgütsel Değişim ve Gelişme", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 2. Baskı, (Editör: Suna Tevrüz), Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Yayını.
- Balcı, Ali. (1995), **Örgütsel Gelişme**, Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayın No: 18.
- Bobbit Jr., Radolph H. ve ark.(1978), **Organizational Behavior Understanding and Prediction**, New Jersey: Second Ed., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs.
- Burke, Warner W. ve Harvey A. Hornstein, (1972), **The Social Technology of Organizational Development**, California: University Associates Inc., La Jolla.

**Kamu-İş; C: 7, S: 2/2003**

- Dinçer, Ömer. (1992), **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler**, İstanbul: Timaş Basım, Ticaret ve Sanayii A.Ş.
- French, Wendell L., Bell Jr., ve Cecil H.(1973), **Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement**, N. Y: Prentice - Hall. Inc., Englewood Cliffs.
- Kılınç, Tanıl. (1986), **Takım Kurma ve Geliştirme Yoluyla Örgüt Geliştirme**, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul: İ. Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi.