

176271

T. C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Fakültesi
Davranış Bilimleri Anabilim Dalı

İŞLETMELERDE PERSONEL DANIŞMANLIĞI
TEKSTİL İŞKOLUNA İLİŞKİN BİR TUTUM ARAŞTIRMASI

Güler ÖZTÜRK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN

İstanbul — 1993

*İzmir'den
Paula
TFR*

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Fakültesi
Davranış Bilimleri Anabilim Dalı

İŞLETMELERDE PERSONEL DANIŞMANLIĞI
Tekstil İşkoluna İlişkin Bir Tutum Araştırması

Güler ÖZTÜRK

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN

İstanbul - 1993

ÖNSÖZ

Çağımızdaki teknolojik gelişmeler, toplumsal değişim sürecini hızlandırmıştır. Dolayısıyla da toplumsal yapı ve işleyişte meydana gelen hızlı değişime ayak uydurmakta zorlanan bazı bireyler de bir takım psikolojik sorunlarla yüzyüze kalmaktadırlar. İnsan yaşamının büyük bir bölümünü kapsayan çalışma hayatı, bireyde psikolojik sorunların ortaya çıkmasına veya gelişmesine ortam hazırlayan en önemli etkenlerden birisidir. Bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığının yerinde olması onun işteki verimini ve üretkenliğini etkileyecektir. İşgörenlerin verimliliği ve üretkenliği arttığı oranda da işletmenin hedeflerin ulaşma sürecinde niteliksel ve niceliksel bir iyileşme söz konusu olacaktır. Hedeflerin gerçekleştirilmesinde işgörenlerin sorunlarının çözülünerek, hedeflere daha etkin ve verimli olarak ulaşılmasına yardımcı olan "personel danışmanlığı" çalışmalarıdır.

Türkiye'de hemen hiç değinilmemiş olan bu alanda bana araştırma fırsatı veren, teziyi yöneten ve çalışmalarım boyunca bana yardımcı olan sayın hocam Sayın Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN'a tezin hazırlanma esnasında ilgilerini esirgemeyen Bölüm Başkanımız Sayın Prof.Dr. Atilla BARANSEL'e, Bölüm hocalarımızdan teze fikirleriyle katkıda bulunan Sayın Doç. Dr. Mahmut PAKSOY'a ve Doç. Dr. Hüner ŞENCAN'a ve diğer hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırmamda bana değerli zamanlarını ayırarak yardımcı olan tekstil sektöründeki değerli yöneticilere iyi niyetlerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca araştırmamın istatistik işlemlerinde, yazımı, basımı ve düzeltilmesinde çok büyük yardımlarını gördüğüm Eredam Eğitim Danışmanlık ve Araştırma Merkezi'nden Sayın Hocam Dr. Demirali Yaşar Ergin'e özel teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLolar LİSTESİ	vi
I. BÖLÜM	
GİRİŞ	1
1.1. Problem	2
1.2. Amaç	4
1.3. Önem	4
1.4. Sayıtlar	5
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	5
1.7. Yöntem	5
1.7.1. Evren ve Örneklem	5
1.7.1.1. Araştırmaya Katılan Firmalar	6
1.7.2. Veriler ve Toplanması	23
1.7.2.1. Araştırma Aracının Geliştirilmesi	23
1.7.3. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	23
II. BÖLÜM	
PERSONEL DANIŞMANLIĞI	24
2.1. Personel Danışmanlığının Tarihçesi	24
2.2. Danışmanlık Türleri	25
2.2.1. Yönetici Danışmanlığı	26
2.2.2. Mesleki Danışmanlık	26
2.2.3. Emeklilik Danışmanlığı	26
2.2.4. Personel Danışmanlığı (İşgören-Uyum Danışmanlığı)	26
2.3. Personel Danışmanlığının Özellikleri	28
2.3.1. Personel Danışmanlığı Nedir?	28
2.3.2. Danışmanlık Görüşmesinin Nitelikleri	31
2.3.3. Bir Danışmanlık Görüşmesinde Evreler	32
2.4. Personel Danışmanlığının İşlevleri	33
2.4.1. Araştırma	36
2.4.2. Danışma	36
2.4.3. Program geliştirme	37
2.4.4. Kişi değerlendirme	37
2.5. Personel Danışmanlığı Rollerı	38
2.6. Personel Danışmanlığı Gereksiniminin Nedenleri	45
2.6.1. İşletmenin Yapısı	46
2.6.2. Personelin Yapısı	47
2.6.3. Yöneticinin Yapısı	48
2.7. Personel Danışmanlığının Sağladığı Yararlar	50
2.7.1. Kişiyeye Sağladığı Yararlar	51
2.7.2. İşletmeye Sağladığı Yararlar	51
2.8. Disiplin Süreçlerinde Danışmanlığın Rolü	52

	Sayfa
III. BÖLÜM	
PSİKOLOJİK SORUNLAR	55
3.1. İşgörenlerde Psikolojik Sorunlara Yol Açan Faktörler.....	55
3.1.1. İş yerinden Kaynaklanan Problemler	55
3.1.1.1. İşin Yapılış Koşullarına ve İş Aletlerine İlişkin Tatminsizlik ve Şikayetsizlikler.....	58
3.1.1.1.1. İşin Gerektirdiği Çevresel ve Bedensel Koşullara İlişkin Tatminsizlik ve Şikayetler	58
3.1.1.1.2. İşe İlişkin Zihinsel Koşullarla İlgili Tatminsizlik ve Şikayetler	59
3.1.1.1.3. İşin Gerektirdiği Moral Koşullara İlişkin Şikayetler	60
3.1.1.2. Maddi Çıkarlara İlişkin Tatminsizlik ve Şikayetler	61
3.1.1.3. İşgörenin Kişiliğinden Kaynaklanan Şikayetler	61
3.1.1.3.1. Verilen İşle İlgili Şikayetler	62
3.1.1.3.2. Terfi ile İlgili Şikayetler	65
3.1.1.3.3. İlişki Şekillerine İlişkin Şikayetler	65
3.1.2. İş Dışından Kaynaklanan Problemler	65
3.2. Psikolojik Sorunlar Sonucunda Ortaya Çıkan Davranış Bozuklukları	66
3.2.1. Engellenme	67
3.2.2. Çatışma	68
3.2.3. Heyecanlar ve Güdüler.....	69
3.2.4. Saldırganlık	70
3.2.5. Stres ve Savunma Reaksiyonları	72
3.2.6. Nevrotik Reaksiyonlar.....	82
3.3. Psikolojik Sorunların Etkileri.....	86
3.3.1. Ekonomik Etkiler	86
3.3.2. İşgücü Kayıpları.....	88
3.3.3. İş Kazaları	90
3.4. İşletmede Psikolojik Sağlık Önlemleri	91
IV. BÖLÜM	
BULGULAR VE YORUM	94
4.1. Personel Danışmanlığı Hakkında İşçi ve İşveren Sendika Yöneticilerinin Görüşleri	94
4.2. Anket Bulguları	94
4.3. Tutum Ölçeği Bulguları.....	100
4.3.1. Yaşlara Göre Personel Danışmanlığı Tutumları.....	100
4.3.2. İşyeri Kıdemine Göre Personel Danışmanlığı Tutumları.....	114
4.3.3. Ünvana Göre Personel Danışmanlığı Tutumları	118
4.3.4. Eğitim Düzeyine Göre Personel Danışmanlığı Tutumları	122
4.3.5. Branşa Göre Personel Danışmanlığı Tutumları.....	130
V. BÖLÜM	
SONUÇ VE ÖNERİLER	153
5.1. Sonuç	153
5.2. Öneriler	154
5.3. Özet	155
EK A ANKET	157
EK B PERSONEL DANIŞMANLIĞI TUTUM ÖLÇEĞİ	160
KAYNAKLAR	164

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. A.B.D'deki Psikologların İş ve Endüstri Alanında Çalışma Ortamları ve En Yaygın İşlevleri	35
Şekil 2. Danışmanların, Danışanlara Verdikleri Yönerge Miktarına Göre Danışmanlık Tipleri	38

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
TABLO 1. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI	94
TABLO 2. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE Yaşınız İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI	95
TABLO 3. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE Bu işletmede çalışma süreniz İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI	95
TABLO 4. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE Ünvanınız İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI	95
TABLO 5. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE En son bitirdiğiniz okul İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI	96
TABLO 6. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI	96
TABLO 7. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE İşyerinizde bir personel danışmanı var mı? İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI	97
TABLO 8. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE Personel danışmanlığının örgütünüzeye yararlı olacağına inanıyor musunuz? İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI	97
TABLO 9. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE İşyerinizde bir personel danışmanlığı birimi kurmak ister misiniz? İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI	97
TABLO 10. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE İstihdam edeceğiniz personel danışmanının asıl uzmanlık alanı ne olmalıdır? İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI	98
TABLO 11. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE Personel danışmanı hangi birime bağlı olarak çalışmalıdır? İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI	98
TABLO 12. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE Personel danışmanını işletmenizde nasıl istihdam edersiniz? İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI	99
TABLO 13. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE Personel danışmanı aşağıdaki görevlerden hangisi üzerinde ağırlıklı olarak çalışmalıdır? İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI	99
TABLO 14-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 5.Danışman, işgörenin düşüncelerini açıklığa kavuşturup yönlendirici olmalıdır. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	100
TABLO 14-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 5.Danışman, işgörenin düşüncelerini açıklığa kavuşturup yönlendirici olmalıdır. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	100
TABLO 15-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 15.Danışman, performansı azaltan her türlü problemin çözümünde işgörene yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	101
TABLO 15-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 15.Danışman, performansı azaltan her türlü problemin çözümünde işgörene yardımcı olur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	101
TABLO 16-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 16.Danışman, işgörenin tutum ve davranışlarını yargılar. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	102
TABLO 16-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 16. Danışman, işgörenin tutum ve davranışlarını yargılar. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	102

	Sayfa
TABLO 17-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 21.Danışmanlık, ast-üst ilişkilerini geliştirir. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	103
TABLO 17-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 21.Danışmanlık, ast-üst ilişkilerini geliştirir. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	103
TABLO 18-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 28.Danışmanlık, işgörene güven sağlar. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	104
TABLO 18-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 28.Danışmanlık, işgörene güven sağlar. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	104
TABLO 19-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 38.Danışmanlık, işgörenin kendi yeteneklerini daha iyi anlamasına yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	105
TABLO 19-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 38.Danışmanlık, işgörenin kendi yeteneklerini daha iyi anlamasına yardımcı olur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	105
TABLO 20-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 52.Danışmanlık, işgörenlerin psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesine yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	106
TABLO 20-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 52.Danışmanlık, işgörenlerin psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesine yardımcı olur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	106
TABLO 21-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 56.Danışmanlık, işletmede üretim hatalarının nedenlerini ortaya çıkarmaya yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	107
TABLO 21-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 56.Danışmanlık, işletmede üretim hatalarının nedenlerini ortaya çıkarmaya yardımcı olur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	107
TABLO 22-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 57.Danışmanlık, kişisel gelişimi teşvik eder. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	108
TABLO 22-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 57.Danışmanlık, kişisel gelişimi teşvik eder. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	108
TABLO 23-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 58.Danışmanlık, örgüt iklimini yumuşatır. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	109
TABLO 23-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 58.Danışmanlık, örgüt iklimini yumuşatır. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	109
TABLO 24-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 60.Danışmanlık, örgütteki çatışmaların azalmasını sağlar. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	110
TABLO 24-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 60.Danışmanlık, örgütteki çatışmaların azalmasını sağlar. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	110
TABLO 25-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 61.Danışmanlık, personel devir hareketlerini azaltır. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	111
TABLO 25-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 61.Danışmanlık, personel devir hareketlerini azaltır. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	111
TABLO 26-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 62.Danışmanlık, örgütsel sorunların belirlenmesine yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	112
TABLO 26-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 62.Danışmanlık, örgütsel sorunların belirlenmesine yardımcı olur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	112

	Sayfa
TABLO 36-B. En son bitirdiğiniz okul DEĞİŞKENİNE GÖRE 29.Danışmanlık. işğörenin ait olma duygusunu geliştirir. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	122
TABLO 37-A. En son bitirdiğiniz okul DEĞİŞKENİNE GÖRE 36.Danışmanlık. işğörenin kendi davranışlarını daha iyi anlamasına yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	123
TABLO 37-B. En son bitirdiğiniz okul DEĞİŞKENİNE GÖRE 36.Danışmanlık. işğörenin kendi davranışlarını daha iyi anlamasına yardımcı olur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	123
TABLO 38-A. En son bitirdiğiniz okul DEĞİŞKENİNE GÖRE 52.Danışmanlık. işğörenlerin psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesine yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	124
TABLO 38-B. En son bitirdiğiniz okul DEĞİŞKENİNE GÖRE 52.Danışmanlık. işğörenlerin psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesine yardımcı olur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	124
TABLO 39-A. En son bitirdiğiniz okul DEĞİŞKENİNE GÖRE 55.Danışmanlık. işletmede iş kazalarının nedenlerini ortaya çıkarmaya yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	125
TABLO 39-B. En son bitirdiğiniz okul DEĞİŞKENİNE GÖRE 55.Danışmanlık. işletmede iş kazalarının nedenlerini ortaya çıkarmaya yardımcı olur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	125
TABLO 40-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 1.Danışman, aynı zamanda destekleyici bir dinleyici olmalıdır. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	126
TABLO 40-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 1.Danışman, aynı zamanda destekleyici bir dinleyici olmalıdır. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	126
TABLO 41-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 3.Danışman, danışanın düşüncelerini ona yansıtarak, görüş ufkunu genişletmeye çalışır. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	127
TABLO 41-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 3.Danışman, danışanın düşüncelerini ona yansıtarak, görüş ufkunu genişletmeye çalışır. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	127
TABLO 42-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 7.Danışman, işğörenler arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirir. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	128
TABLO 42-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 7.Danışman, işğörenler arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirir. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	128
TABLO 43-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 8.Danışman, işğörenleri işbirliğine sevkeder. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	129
TABLO 43-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 8.Danışman, işğörenleri işbirliğine sevkeder. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	129

	Sayfa
TABLO 44-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek օđretim ise DEĞİŞKENİNE GօRE 9.Danışman, iőđօrenlerin çabalarını koordine eder. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	130
TABLO 44-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek օđretim ise DEĞİŞKENİNE GօRE 9.Danışman, iőđօrenlerin çabalarını koordine eder. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	130
TABLO 45-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek օđretim ise DEĞİŞKENİNE GօRE 11.Danışman, iőđօrenlerin kişisel sorunlarıyla da ilgilenir. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	131
TABLO 45-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek օđretim ise DEĞİŞKENİNE GօRE 11.Danışman, iőđօrenlerin kişisel sorunlarıyla da ilgilenir. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	131
TABLO 46-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek օđretim ise DEĞİŞKENİNE GօRE 13.Danışman, işletmede hiyerarşik dőzenin korunmasını sağlamalıdır. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	132
TABLO 46-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek օđretim ise DEĞİŞKENİNE GօRE 13.Danışman, işletmede hiyerarşik dőzenin korunmasını sağlamalıdır. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	132
TABLO 47-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek օđretim ise DEĞİŞKENİNE GօRE 14.Danışman, օđőtverir. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	133
TABLO 47-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek օđretim ise DEĞİŞKENİNE GօRE 14.Danışman, օđőtverir. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	133
TABLO 48-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek օđretim ise DEĞİŞKENİNE GօRE 15.Danışman, performansı azaltan her tőrlő problemin çözümünde iőđօrene yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	134
TABLO 48-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek օđretim ise DEĞİŞKENİNE GօRE 15.Danışman, performansı azaltan her tőrlő problemin çözümünde iőđօrene yardımcı olur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	134
TABLO 49-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek օđretim ise DEĞİŞKENİNE GօRE 16.Danışman, iőđօrenin tutum ve davranışlarını yargılar. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	135
TABLO 49-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek օđretim ise DEĞİŞKENİNE GօRE 16.Danışman, iőđօrenin tutum ve davranışlarını yargılar. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	135
TABLO 50-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek օđretim ise DEĞİŞKENİNE GօRE 17.Danışman, yapacağı açıklamalar için iőđօreni cesaretlendirir. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	136
TABLO 50-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek օđretim ise DEĞİŞKENİNE GօRE 17.Danışman, yapacağı açıklamalar için iőđօreni cesaretlendirir. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	136
TABLO 51-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek օđretim ise DEĞİŞKENİNE GօRE 18.Danışman, yօneticiye karşı personeli korur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	137
TABLO 51-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek օđretim ise DEĞİŞKENİNE GօRE 18.Danışman, yօneticiye karşı personeli korur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI	137

	Sayfa
TABLO 52-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek �ğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 19.Danışman, yönetim-iőđ�ren arasındaki iletişimi dengelemeye çalışır. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	138
TABLO 52-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek �ğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 19.Danışman, yönetim-iőđ�ren arasındaki iletişimi dengelemeye çalışır. İÇİN ı TESTİ SONUÇLARI	138
TABLO 53-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek �ğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 20.Danışmanlık, aşırı hırsı dengeler. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	139
TABLO 53-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek �ğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 20.Danışmanlık, aşırı hırsı dengeler. İÇİN ı TESTİ SONUÇLARI	139
TABLO 54-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek �ğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 21.Danışmanlık, ast-üst ilişkilerini geliştirir. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	140
TABLO 54-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek �ğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 21.Danışmanlık, ast-üst ilişkilerini geliştirir. İÇİN ı TESTİ SONUÇLARI	140
TABLO 55-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek �ğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 23.Danışmanlık, danışana yönetsel problemleri yorumlama imkanı sağlar. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	141
TABLO 55-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek �ğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 23.Danışmanlık, danışana yönetsel problemleri yorumlama imkanı sağlar. İÇİN ı TESTİ SONUÇLARI	141
TABLO 56-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek �ğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 24.Danışmanlık, danışanın düşüncelerini netleştirmesini sağlar. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	142
TABLO 56-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek �ğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 24.Danışmanlık, danışanın düşüncelerini netleştirmesini sağlar. İÇİN ı TESTİ SONUÇLARI	142
TABLO 57-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek �ğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 26.Danışmanlık, haberleőtmeyi geliştirir. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	143
TABLO 57-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek �ğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 26.Danışmanlık, haberleőtmeyi geliştirir. İÇİN ı TESTİ SONUÇLARI	143
TABLO 58-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek �ğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 27.Danışmanlık, iş kazaları olasılığını azaltır. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	144
TABLO 58-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek �ğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 27.Danışmanlık, iş kazaları olasılığını azaltır. İÇİN ı TESTİ SONUÇLARI	144
TABLO 59-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek �ğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 35.Danışmanlık, iőđörenin iş çatışmalarını çözmesine yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	145
TABLO 59-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek �ğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 35.Danışmanlık, iőđörenin iş çatışmalarını çözmesine yardımcı olur. İÇİN ı TESTİ SONUÇLARI	145

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Çağdaş yönetimin "sistem yaklaşımı", işletmeyi bir sistem olarak ele alır. Sistemi oluşturan değişik alt sistemler vardır. Bu alt sistemler arasında karşılıklı bir ilişki, organik bir bağ söz konusudur. Sistemi oluşturan parçaların tümünün fonksiyonlarını yerine getirmeleri gerekir. Bu şekilde sistemde homeostatik bir denge oluşur. Sistemler bu dengeyi korumak zorundadırlar. Herhangi bir parçası fonksiyonunu yerine getirmediğinde sistemdeki denge bozulur. Yeniden dengenin oluşabilmesi için sistem bir dizi hareket başlatır.

İşletmeler de bir sistem olduğuna göre bu sistemin en önemli parçası insan faktörüdür. İşletmeyi sadece teknik, ekonomik-finansal yönleri ile ele alıp beşeri ve psikolojik yönünü ihmal etmek sistemdeki dengeyi bozar (Erdoğan, 1987, s.21).

İnsanları makinelerin kölesi olarak görmeyen ve insan faktörüne önem veren bu anlayıştaki amaç iş-insan-makine-çevre faktörlerini birbirinden bağımsız olamayacak bir bütün kabul edip insanların bu ortamda sağlıklı ve verimli bir şekilde çalışabilmelerini sağlamaktır.

İşgörenleri sosyal, ekonomik ve psikolojik yönden tatmin etmek zorunda olan yönetici, işgören-iş dengesini çalışan açısından bozmadan işletmenin beşeri kaynaklarından en iyi sonucu alacak bir şekilde davranmak zorundadır. Bu amaçla işler ve işgörenler daha iyi incelenmek istenmiş, seçim, eğitim ve benzeri çalışmalar için sanayi psikologlarına, davranış bilimcilerine olan gereksinim artmıştır. Beşeri kaynakların etkin kullanımı için yüzyılın başından beri davranış bilimcileri işletmenin beşeri sorunları ile ilgilenmişlerdir. İlgilenilen konuların büyük bir kısmı eleman seçimi, işe yerleştirme, dengeli iş gruplarını oluşturma gibi konularda yoğunlaşmıştır (Erdoğan, 1987, s.25-26)

Çağımızdaki teknolojik gelişme ve değişmelerin amacı insanları refaha kavuşturmak ve mutlu birer birey haline getirmek, dolayısıyla da sağlıklı bir toplum oluşturmaktır. Halbuki gelişen teknolojinin getirdiği hızlı değişim, insanları makinenin bir tutsağı durumuna düşürmektedir. İşgören kendini makinenin küçük

bir çarkı olarak algılamaktadır. Bu durum işgöreni giderek kendine ve topluma yabancılaşma olgusuyla karşı karşıya getirmektedir. Kendine ve topluma yabancılaşan birey, ruhsal yorgunluk ve bunalım içine girmektedir. Bu da, onun işteki verim ve başarısının düşmesine, problemini tek başına çözümleyemez hale gelmesine neden olmaktadır.

İnsan, doğası gereği yaşamı boyunca bir dizi değişim süreçleri geçirir. Birey gibi toplum da sürekli değişim içindedir. Bu değişim aynı zamanda insanlığın gelişimi için de bir gerekliliktir. Ama günümüzde, teknolojik gelişme ve toplumsal değişim öylesine hızlanmıştır ki, yararlarının yanında bir takım sorunları da beraberinde getirmiştir.

Günümüzün sosyal, tıbbi ve ekonomik problemlerinden biri "ruhsal açıdan dengesiz" olarak tanımlanan bireylerin oranındaki artıştır. Bu şekilde tanımlanan bireyler, günlük yaşama uyumlarını, az ama belirgin bir şekilde etkileyen hafif ruhsal bozukluklardan, özel bakım ve ilgi bekleyen ağır bozukluklara kadar uzanan birtakım psikolojik rahatsızlıklar içindedirler. Bu kişilerin sayısındaki artış ister teşhis yöntemlerinin gelişmesinden, isterse nüfus artışı ile birlikte bunların yüzdesinde meydana gelen gerçek bir artıştan gelsin, bunun iş dünyası için önemli bir problem olduğu gerçeğinin gözönüne alınması gerekmektedir (Gilmer, 1961, s.438-440).

1.1. Problem

Günümüzdeki teknolojik gelişmeler, endüstrileşme, kentleşme, aile yapısında ve kavramında değişimler, politik hayattaki gelişmeler, ekonomik şartlar, iş hayatında ve mesleklerdeki değişimler ve yeni mesleklerin ortaya çıkması... gibi olguların hepsi, bireyin bir ailenin, bir toplumun üyesi olarak etkili ve verimli bir şekilde yaşamasını sağlamada ondan yeni ve kompleks uyum ustalıkları istemektedir. Birey bu yeni ve kompleks uyum ustalıklarını süratle geliştirip kullanmak zorundadır. Bunun için birey, mevcut yetenek ve olanaklarını geliştirmek, şimdiye kadar öğrenmiş ve kazanmış olduğu mevcut yetenek ve olanaklarını geliştirmek, şimdiye kadar öğrenmiş ve kazanmış olduğu mevcut davranma yollarına ve tarzlarına yenilerini katmak, eskileri yetkinleştirmek böylece davranım repertuarını, içinde bulunduğu hayat tarzına en etkili cevap verebilecek şekilde zenginleştirme çabası içindedir (Tan, 1986, s.3).

Ruh sağığı bireylerin günlük yaşamlarında karşılaştıkları durumlara yaptıkları uyumlar ve bu uyumları etkileyen faktörlere bağlıdır. Bireyler büyüme ve gelişme süreçleri boyunca bir takım uyum serileriyle yüzyüze kalır. Bu durum iş ortamında da söz konusudur. Bir işgören işe girdiğinde belirli birtakım davranış kurallarına uyması beklenir. Bu beklentiler; çalışma saatleri, kıyafet, sosyal ilişkiler, otoritenin kabul ve yapılacak işin tipi ile ilgili konulardır. Diğer yandan, işgörenin de iş ortamından birtakım beklentileri de vardır ki; belirli derecede parasal güvenlik, kendisine statü sağlayacak bir konum ve işinden doyum sağlamayı beklerler. Eğer iş ortamı işgörenin hedeflerine ulaşmasını yeterli derecede sağlarsa, işgörenin de iş ortamının beklentilerine uyacağı farzedilir. Diğer taraftan eğer iş ortamının beklentileri ile kişisel hedefleri çatışırsa o zaman da bunlara uyum sağlamakta büyük güçlükler çekebilir (Gilmer, 1961, s.468).

Birey kendi davranışlarını ve başkalarının kendine olan davranış ve tavırlarını gerçekçi bir şekilde anlamak, seğtiği amaçların, yaptığı tercihlerin, verdiği kararların, kapsamı ve sonuçlarını kavrayabilmek, içinde bulunduğu çelişki ve tutarsızlıkları gerçek boyutları ile görerek tedirginlik yaratan veya uyumunu engelleyen duruma çare bulmak zorundadır. Bu gibi durumlarla devamlı karşılaşmak, bireyde bir çözülme ve hayata yabancılaşma, doyumsuzluk, yetersizlik, kin ve kıskançlık duyguları yaratacaktır. şimdiye kadar öğrenmiş ve kullanmakta olduğu davranışlar sistemi, onun durumla etkili bir şekilde uğraşmasına yeterli olmayacaktır. Kendi olanak ve kaynakları ile çözemediği bu durumlarda kişi kendinden daha yetkili, tecrübeli ve bilgili birinin yardımına gereksinim duyacaktır. şşte bireyin gereksinim duyduğu bu yardımlar, "danışma ilişkisi" ile sağlanmaktadır (Tan, 1986, s.3).

Danışma ilişkisi geniş anlamıyla, bireyin en verimli bir şekilde gelişmesi ve tatminkar uyumlar sağlamasında gerekli olan seğimleri, yorumları, planları yapmasına ve kararları vermesine yarayacak bilgi ve becerileri kazanması ve ulaştığı bu seçim ve kararları uygulaması için kişiye yapılan sistemli ve profesyonel yardımdır (Tan, 1986, s.17).

Personel danışmanı, işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırıcı hizmetleri verebilmek için, psikolojik yönden işgörenin uyumunu sağlayıcı çalışmalar yapar. şgrenlerin sorunlarının çözümlenerek hedeflere daha etkin ve verimli olarak ulaşılmasına yardımcı olan personel danışmanlığı, çağdaş yönetim biliminin insan ağırlıklı fonksiyonlarından biridir. Bu konuda, Türk işletme ve

davranış bilimleri literatüründe ayrıntılı çalışmalara rastlanamamıştır. Bugüne kadar sadece, işgörenin ekonomik ihtiyaç ve hakları ön plana çıkarılmış, psikolojik ihtiyaç ve haklarına, dolayısıyla personel danışmanlığı konusuna gereken önem verilmemiştir. İşgörenin ekonomik insan modeli yanında, duyguları olan ve bu alanda danışma gereksinen "psikolojik insan" olarak da kabullenilip sorunlarının çözümlenmesi gerekmektedir. Oysa Türk tekstil iş kolunda işgörenlerin personel danışmanlığı ihtiyacı rastlantılara bırakılmıştır. Bu araştırmanın problemi; kuramlar ve çağdaş uygulamalar ışığında Türk sanayi ortamının personel danışmanlığı boyutundaki yapı ve işleyişine ilişkin Üst düzey yönetici tutumlarını ortaya koymaktır.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın genel amacı, İstanbul İli tekstil iş kolundaki üst düzey yöneticilerin personel danışmanlığına ilişkin tutumlarının belirlenerek işletmenin ve işgörenin etkinliği ve verimliliğinin artırılmasında önemli bir paya sahip olan bu birimin bugüne kadar Türkiye'deki tekstil iş kolunda kurulamamasının nedenlerini ortaya koymaktır.

Bu amaçla şu sorulara yanıt aranacaktır:

1. Tekstil iş kolundaki üst düzey yöneticilerin demografik (yaş, cinsiyet, ünvan, kıdem, eğitim düzeyi, eğitim bölümü v.b.) özellikleri nelerdir?
2. Tekstil iş kolundaki üst düzey yöneticilerin personel danışmanlığının örgütsel yapısına ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Tekstil iş kolundaki üst düzey yöneticilerin personel danışmanlığına ilişkin tutumları:
 - Demografik özelliklerine göre, farklılaşmakta mıdır?

1.3. Önem

Bu araştırmanın, üretim hatalarının ve işgücü devrinin yüksek olduğu tekstil iş kolunda psikolojik ihtiyaç ve haklara gereken önemin verilmesine dikkati çekerek, işletmelerde üretim ve kalitenin artırılmasına katkıda bulunacağı beklenmektedir. Ayrıca, Personel danışmanlığı konusunu gündeme getirerek, önemini ortaya koyarak, üst düzey yöneticilere ve işverenlere örgütlerinde bu amaca yönelik birim kurma, personel danışmanı istihdam etme gereksinimi duyurabilir.

1.4. Sayıtlar

1. Yöneticilerin anket ve tutumölçere verdikleri cevaplar samimidir.
2. Örnekleme evreni temsil etmektedir.
3. Personel danışmanlığı tutumölçeri geçerli ve güvenilirler.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma;

1. İstanbul İli,
2. Tekstil iş kolu,
3. Çalıştırdığı personel 300 ve daha fazla olan işyerleri,
4. Üst düzey yöneticilerinin işgören danışmanlığına ilişkin tutumları,

ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Personel danışmanı: İşgörenlerin psikolojik sorunlarının çözümüne ve onların varolan kapasitelerini etkin bir şekilde kullanabilme yollarını bulmalarına yardımcı olan uzmandır.

Üst düzey yönetici: Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Personel Müdürü ve Personel Müdürü Yardımcısı ünvanlarını içermektedir.

1.7. Yöntem

1.7.1. Evren ve Örnekleme

Bu araştırmanın evreni; İSO kayıtlarına göre İstanbul İli ve tekstil iş kolunda 300'den fazla personel çalıştıran işletmelerin üst düzey yöneticileridir. Bu özellikteki 52 işletmeden örneklem alınmamış, tamamına ulaşılmaya çalışılmış, 26'sına anket uygulamak mümkün olabilmektedir.

1.7.1.1. Araştırmaya Katılan Firmalar

AKFİL SAN. ve TİC. AŞ.

Adres: Osmaniye Cad. Yedikule Yolu No: 6 Bakırköy. Tel: 543 63 20.

Faaliyet Alanı: Pamuklu Dokuma, Çözüde Boya.

Görüşülen Kişi: Fabrika Müdürü, Personel Müdürü.

Çalışan Sayısı: 400 (200)*

Teknoloji: Yeni.

Devamsızlık Oranı: Yok.

İşgücü Devri: Yüksek.

Üretim Hataları: Çok az.

İşyeri Hekimi: Günde iki saat geliyor.

İş Kazası Oranı: Çok az. Basit yaralanmalar düzeyinde.

Sendika: Var.

Eğitim Faaliyetleri: Yok.

Sosyal Faaliyetler: Yok. Çevreye yardım yapılıyor. Okul yaptırmışlar.

Personel Danışmanlığı Hakkındaki Görüşleri: Fabrika Müdürü emekli bir general. İşletmeyi askeri bir yönetimle yönetiyor. Bütün işletmeden tek sorumlu ve yetkili kişi. "İşçinin eğer bir psikolojik sorunu varsa onu ilgilendirir. İşletmenin kapısından girdiği anda sorunlarını dışarıda bırakmak zorunda. Problem çıkaran işçinin işine son veririz. Eğer işçi kendi problemini kendi çözemiyorsa bana nasıl faydalı olacak. Diyelim ki bir danışman görevlendirdik. İşçi gidecek onunla en az yarım saat görüşecek. Danışman onu oyalayacak, bu bir zaman kaybıdır. Üretimi aksatır. Dolayısı ile danışmanı üretimi artırsın diye almamıza rağmen üretimi aksatmış olacaktır. Bizim işletme yapımıza uygun bulmuyorum danışmanlık olayını".

AKSA

Adres: Yalova.

Faaliyet Alanı: Yünlü yapı ve elyaf.

Görüşülen Kişi: Genel Müd., Genel Müd. Yrd.

Çalışan Sayısı: 500 (340)

Teknoloji: Modern.

* İlk sayı İSO kayıtlarına, parantez içindeki sayı ise işletme kayıtlarına göredir.

Devamsızlık Oranı: Yok.

İşgücü Devri: %2-5.

Üretim Hataları: %1'den az.

İşyeri Hekimi: Günde iki saat geliyor. Revir var. Revirde sağlık memurları tam zamanlı olarak görev yapıyorlar.

İş Kazası Oranı: %2-3. Basit yaralanmalar düzeyinde.

Sendika: Var.

Eğitim Faaliyetleri: İşbaşı eğitim yapıyor.

Sosyal Faaliyetler: Geceler düzenleniyor.

Personel Danışmanlığı Hakkındaki Görüşleri: "Biz yakında kapasite arttırmaya gideceğiz. Danışman olmadan da bizde %30 gibi bir üretim artışı zaten vardı. Şu ana kadar bu tür bir elemana ihtiyaç duymadık. Ama işimizin gelişmesine katkıda bulunacağına inanırsak ve gerek duyarsak personel danışmanlığı birimini en kısa zamanda kurarız".

İşletmenin Tanıtımı:* Sermayedar: Akkök Grubu. İşletmenin 20 yıllık bir geçmişi var. Yalova'ya 20 dakika uzaklıkta deniz kenarında bir arazi üzerine kurulmuş. Çevreyi kirletmemeye büyük özen gösteriliyor. Bunun için arıtma tesisleri kurulmuş. Tesisin çevreyi kirletme oranı AT standartlarının altındadır. İşletmelerde doğalgaz kullanılıyor. Bacalarda filtre var. Tek bir ünite de fuel-oil kullanılıyor. Yakında o birimde de doğalgaz kullanılacakmış. İşletme yalnızca çevre temizliği ve güzelliği için ayrı bir birim oluşturmuş. Çok temiz ve yeşil bir çevre düzenlemesi yapılmış. 10 yıl kadar önce işletme üretiminde yavaş yavaş üretim artışı başlamış. Çalışan sayısı 1000 kişiden 500 kişiye indirilmesine rağmen bugün 10 yıl öncesine oranla %30 üretim artışı olmuş.

İşletme profesyonel düzeyde yönetiliyor. Genel müdür ve üç müdür yardımcısı tam yetkiyle yönetim, üretim, planlama ve personelden sorumlu. Birimlerin başında şefler görev yapıyor. İşgören sağlığına ve iş güvenliğine çok önem veriliyor. İşletmenin girişinde hemen ilk dikkati çeken şey bir pano oluyor. Panoda:

* Aksa işletmesi araştırma yapılan diğer işletmeler içinde en çağdaş yapılanma görünümünde olduğu için, işletmenin ayrıntılı olarak tanıtımına gereksinim duyulmuştur.

İş Kazasız....Gün Geçti.	Bu Ayın Personeli:
Birimi:	Birimi:
Kaza Yapan İşçi:	

Yönetim binası, üretim tesislerinden ayrı mekan olarak düzenlenmiş. Geniş ve çok güzel dizayn edilmiş iç mekanlar, ileri teknolojinin ürünleri olan, iletişim araçları ve her odada bilgisayar göze çarpmakta. Üretim tesislerinde de aynı şekilde ışık ve yeterli havalandırma düzeni kurulmuş. Yemekhane çok temiz ve bakımlı. İşgörenler ve idari personel Yalova ve çevresinde ikamet ediyorlarmış.

İşletmede kendi alanında en son çıkan teknoloji kullanılıyormuş. Bilgisayarla makinelere koruyucu bakım uygulanıyor.

Personel Seçimi ve Eğitim Faaliyetleri: Personel seçimi mülakat yoluyla yapılıyor. Lise ve teknik lise mezunu olması şartı aranıyor. Bunun dışında herhangi bir test ya da yapılandırılmış ölçme aracı kullanılmıyor. İşe alınan işgören belli bir süre denendikten sonra kalmasına karar verilirse Akek veya Aksa okulunda eğitime alınıyor. Eğitim faaliyetlerini teknik öğretmen yürütmektedir.

-Motivasyonu artırma ve iş kazalarını önlemeye yönelik eğitim faaliyetleri veriliyor.

İşletmede 1980 yılından Akek (Aksa Eğitim Komitesi) adı altında bir birim işgörelere iş, işyeri, iş kazaları gibi konularda eğitim veriyor. Her üretim biriminin Müdür Yardımcısı eğitime ihtiyaç duyan personeli saptayıp, eğitim komitesine bildiriyor ve bu kişiler eğitime alınıyor. Bu eğitim daha çok kalifiye olmayan işgörelere veriliyor. Ayrıca Aksa okulu denilen bir eğitim okulu iki yıl önce çalışmaya başlamış. Bir yılda üç ayrı dönem olmak üzere 30'ar kişilik gruplara 3 ay boyunca mesai saatleri içerisinde eğitim veriliyor. okula gidecekler gelecek vaad eden ve lokomotif durumunda olan işgörelere arasından seçiliyor. Bu işgörelere ilk iki ay boyunca dersane eğitimi alıyorlar. Genel kültür, çevre bilgisi, bilgisayar otomasyon, temizlik ve işle ilgili konular eğitim programının içeriğini oluşturuyor. Son bir ayda da işbaşı eğitimi yapılarak kursu bitirenlere törenle diplomaları veriliyor. Bir sonraki kursa başka işgörelere alınıyor.

İş kazalarını önleme çalışmaları çerçevesinde; eğer işletmede 60 gün boyunca hiç iş kazası olmazsa 60. gün sonunda altın çekilişi yapılıyor (18 altın).

Motivasyonu arttırmak için de "ayın personeli" seçimi yapılıyor. Her üretim birimi kendi adayını, ay sonundaki toplantıda "ayın personeli" olması için öneriyor. Bu toplantıda işçi sendikası da hazır bulunuyor. Sonuçta o ay en az devamsızlık yapan ve işe geç gelmeyen, iş kazası olmayan, çevresini temiz tutan en uyumlu ve en az hata yapan işgören "ayın personeli" olarak seçiliyor. Bu işgören, ciddi bir törenle ilan edilip, maaşla ödüllendiriliyor.

Aksa işletmesi, işletmeler arasında yönetim anlayışı açısından çağdaş işletmecilik yapan örnek bir organizasyon olarak görülebilir.

ALTINYILDIZ MENSUCAT ve KONFEKSİYON FAB. AŞ.

Adres: Yenibosna Köyü Köyaltı Mevkii, Bakırköy.

Faaliyet Alanı: Kumaş karbonizasyon, kumaş binkleme, kumaş.

Görüşülen Kişiler: Gen. Müd. Yrd., İşl. Müd., Per. Müd.

Çalışan Sayısı: 2648 (1083)

Teknoloji: Yeni

Devamsızlık Oranı: %1'den az.

İşgücü Devri: Toplu sözleşme öncesi az oluyor.

Üretim Hataları: %5.

İşyeri Hekimi: Günde iki saat geliyor. Revir ve hemşire var.

İş Kazası Oranı: Genelde geceleri oluyor. %2 civarında.

Sendika: Var.

Eğitim Faaliyetleri: İşbaşı eğitimi yapılıyor.

Sosyal Faaliyetler: Sosyal faaliyetler birimi var. Bu birim yemek, servis, gezi, gece gibi faaliyetler düzenliyor. Çevreye ayni ve nakdi yardımlar yapılıyor.

Personel Danışmanlığı Hakkındaki Görüşleri: "Danışmanlık olayının gerekli olduğuna inanıyorum. İşgörenlerin gerek kişisel, gerek ailevi ve çevresel, gerekse yönetim ve işi ile ilgili sorunlarının çözümünde yardımcı olacaktır. Dolayısı ile bireyin toplumda da etkili olması sağlanacaktır".

APS TEKSTİL SANAYİ ve TİC.AŞ.

Adres: Kayışdağı Cad. No 25 İçerenköy
 Faaliyet Alanı: Muhtelif konfeksiyon işleri.
 Görüşülen Kişi: İşletme Md., Personel Md.
 Çalışan Sayısı: 319 (149).
 Teknoloji: Yeni.
 Devamsızlık Oranı: Çok az.
 İşgücü Devri: Yüksek.
 Üretim Hataları: %10-15.
 İşyeri Hekimi: Günde iki saat geliyor.
 İş Kazası Oranı: Çok düşük.
 Sendika: Yok.
 Eğitim Faaliyetleri: Yok.
 Sosyal Faaliyetler: Yok.

Personel Danışmanlığı Konusundaki Görüşleri: "Bizim alanımızda şu anda böyle bir elemana ihtiyaç duymuyoruz. Büyük işletmelerde yararlı olabilir belki".

ARIŞ SANAYİ VE TİC. AŞ.

Adres: Osmaniye Aksu Cad. Kurt Çimento Yolu No:2 Bakırköy
 Faaliyet Alanı: Pamuk veya pamuk tipi suni elyaf.
 Görüşülen Kişi: Genel Müdür.
 Çalışan Sayısı: 502.
 Teknoloji: Eski. Bina eski olduğu için sağlık koşullarına uygun değil. Görüşme sırasında işgörenler toplu izindevdiler. İşgörenler yılda bir kez Temmuz ayında toplu izine çıkarılıyorlar.
 Devamsızlık Oranı: Çok az. Devamsızlığı adet haline getiren işgörenin anında işine son veriliyor.
 Geç Kalma: Olmaz. Sendika anlaşmasına göre geç gelen işçinin saat ücreti kesilir.
 İşgücü Devri: Şu anda düşük fakat toplu sözleşme imzalandıktan sonra işgörenler, eğer diğer işletmelerde ücret daha yüksekse işi bırakıyorlar. Toplu sözleşme sonunda işgücü devri artıyor.

İşyeri Hekimi: Tam zamanlı bir sağlık memuru var. Doktor günde 4 saat (sabah 2 akşam 2 saat) uğruyor.

İş Kazası Oranı: Basit yaralanmalar dışında iş kazası olmuyor.

Sendika: Var.

Eğitim Faaliyetleri: Yok.

Sosyal Faaliyetler: Yok.

Personel Danışmanlığı Konusundaki Görüşleri: Personel danışmanlığının çağdaş işletmeciliğin bir gereği olduğuna inanıyorum. Fakat bizim gibi işgücü devri yüksek, küçük işletmeler için şu anda bu birimi kurmak maliyetlerin daha da artmasına neden olacaktır. Son yıllarda tekstil ipliği üreten sektör, haksız rekabet sonucunda zaten darboğazdadır. Bu yüzden kısa vadede, maliyetleri arttıracak her türlü girişimden şu anda mümkün olduğu kadar kaçınılmaktadır.

BAHARİYE

Adres: Mehmet Akif Mah. Bila İkitelli, Küçükçekmece

Faaliyet Alanı: Boya, dinkleme, yapağı yıkama, vigure baskı.

Görüşülen Kişiler: Fabrika Müd., Personel Şefi, Eğitim Müdürü.

Çalışan Sayısı: 1300 (1540).

Teknoloji: Yeni.

Devamsızlık Oranı: Çok Düşük.

İşgücü Devri: Düşük.

Üretim Hataları: %2.

İş Kazası Oranı: %0.1-2. Basit yaralanma.

İşyeri Hekimi: Tam zamanlı çalışan bir doktor var. Revirde hemşire ve sağlık memuru var. Tam zamanlı olarak görev yapıyor.

Sendika: Var.

Sosyal Faaliyetler: Fabrikanın kreşi var. Spor ve gezi faaliyetleri yapılıyor, çevredeki özel ve tüzel kurumlara yardım ediliyor.

Eğitim Faaliyetleri: Eğitim faaliyetleri birimi var. Bu birim ağırlıklı olarak personel seçme ve yerleştirme, oryantasyon ve eğitim faaliyetlerinin planlanıp uygulanmasından sorumluymuş. Personel seçme ve yerleştirme işleminde bir takım testler ve envanterler uygulanıyormuş. İdari bölümde hiç bayan

eleman çalıştırılmıyormuş. Danışmanlık faaliyetlerini kendileri yürütüyorlarmış.

BOZKURT MENSUCAT SAN. AŞ.

Adres: Sümer Mah. 23. Sok. No:9 Zeytinburnu.

Faaliyet Alanı: Çeşitli konfeksiyon mamulleri.

Görüşülen Kişiler: Genel Müd., Personel Müd., Genel Müd. Yrd.

Çalışan Sayısı: 1040.

Teknoloji: Yeni.

Üretim Hataları: %2.

İş Kazası Oranı: Çok düşük.

Sendika: Var.

Eğitim Faaliyetleri: İşbaşı eğitimi veriliyor..

DİNARSU İMALAT ve TİC. T.A.Ş.

Adres: Fethi Çelebi Cad. No 45/1 Otakçılar/Eyüp.

Faaliyet Alanı: Elyaf boyama, iplik boyama, beyazlatma, dokuma.

Görüşülen Kişiler: Per. Müd., İşletme Müd.

Çalışan Sayısı: 1100.

Teknoloji: Yeni.

Devamsızlık Oranı: Normal.

İşgücü Devri: Çok az.

Üretim Hataları Yok.

İşyeri Hekimi: Günde iki saat geliyor. Revir var.

İş Kazası Oranı: % 1'den az.

Sendika: Var.

Sosyal Faaliyetler: Sportif faaliyetler ve geziler düzenleniyor, kreş imkanı var.

Danışmanlık Hakkındaki Görüşleri: "Bizim işletmelerimizde alaturka bir yapı söz konusu. Fonksiyonel işler bile "gereksiz de bulunsun" anlayışıyla kuruluyor. Personel Müdürü her işletmede var olmasına rağmen asıl görevi dışındaki işlerle uğraşıyor. Bu yüzden şahsi olarak personel danışmanlığının gerekliliği ve yararına inanıyor olsam da bizim işletmelerimizde bu birimin kurulamayacağı kanaatindeyim".

EDİP İPLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

Adres: Mehmet Akif Mah. Fabrikalar Cad. Küçükçekmece
 Faaliyet Alanı: Kardo pamuk iplik veya pamuk tipi sun'i iplik.
 Görüşülen Kişiler: İşletme Müdürü, Personel Müdürü, Müdür Yrd.
 Çalışan Sayısı: 852.
 Teknoloji: Yeni.
 Üretim Hataları: %2.3.
 Devamsızlık Oranı: Çok az.
 İşgücü Devri: %10.
 İş kazası oranı: %3.
 İşyeri Hekimi: Günde iki saat geliyor. Revir var.
 Sendika: Var.
 Sosyal Faaliyetler: Yok.
 Eğitim Faaliyetleri: İşbaşı eğitimi.

Danışmanlık Hakkındaki Görüşleri: "Şu ana kadar bu tür bir danışmana ihtiyaç duyulmadı. Daha büyük işletmelerde buna benzer ufak tefek çalışmalar var. Fakat bu çalışmalar da; ufak tefek çalışmalar ve işbaşı eğitimiyle sınırlıdır. Personel danışmanının ast-üst ilişkilerini iyileştirebilmesi ve iletişimi sağlayabilmesi için psikoloji eğitimi almış ve aynı zamanda işletme yönetimi alanında da yetişmiş bir eleman olması gerekir. Personel danışmanlığı biriminin bugüne kadar kurulamamasının nedenlerinden biri de kadro ve maliyet konusudur. İstihdam edilecek personel danışmanının maliyetinin karşılığında, işletmeye getirisi ne olacak bunları gözönüne almak gerekir. Bizde henüz tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş tam olamamıştır. Bu durum bizim işletmemizde danışmanlık biriminin kurulamamasının diğer bir nedenidir.

Ayrıca personel danışmanlığına atfedilen tüm bu özellikler ve görevler çok fazla. Bunların hepsini birden yapması çok zor. Koordine etme sorunu ilk etapta karşısına çıkacaktır. Sorunlu işgöreni makine başında meşgul edemezsin, her dakika çağıramazsın.

Psikolojik sorunların çözümünde öncelikle psikoteknik yöntemler kullanılmalıdır. Uygun işe yerleştirme bunun ilk etabıdır. Uygun işe yerleşen personelin sorunu daha az olur.

Personel danışmanlığının görev tarifi yapılmadan, sınırları çizilmeden işletme uygulamalarında başarılı olamaz.

Bir de işgörene sormak lazım "danışmanlıktan anladığın ne" diye.

"Bütün bu soruların cevabı bulunamadan personel danışmanının uygulamada başarılı olması çok zor olur".

EM BOY YÜNTAŞ AŞ.

Adres: Kartaltepe Aksu Cad. No 1/1 Bakırköy.

Faaliyet Alanı: Birleşik kamgarn ve straygarn iplik işletmeciliği.

Görüşülen Kişiler: İşletme Md., Personel Md., Üretim Md.

Çalışan Sayısı: 1228 (700).

Teknoloji: Yeni.

Devamsızlık Oranı: Çok az.

İşgücü Devri: Çok fazla.

Üretim Hataları: %15.

İşyeri Hekimi: Günde iki saat geliyor.

İş Kazası Oranı: %1.

Sendika: Var.

Eğitim Faaliyetleri: İşbaşı eğitimi veriliyor.

Sosyal Faaliyetler: Kreş olanağı ve işgörenlere gezi düzenleme.

Personel Danışmanlığı Hakkındaki Görüşleri: "Şirketimiz bir aile şirketi olduğu için tek yetkili sermayedardır. O ne derse olur. İşgücü devri yüksek olduğundan dolayı sürekli çalışan kişiler de yoktur. Bu yüzden personel danışmanına pek ihtiyaç duyulmamaktadır".

ERAK-MAVİ JEANS (Erak Giyim San. ve Tic. Ltd. Şti):

Adres: Gümüşsuyu Cad. Fatih Şehitleri Sok. No:3 Topkapı.

Faaliyet Alanı: Çeşitli konfeksiyon imalatı.

Görüşülen Kişi: Genel Md., Personel Md.

Çalışan Sayısı: 400 (600).

Teknoloji: Eski, bina sağlık koşullarına uygun değil.

Devamsızlık Oranı: Yok.

İşgücü Devri: Yüksek.

Üretim Hataları: Fazla. İşgörenden kaynaklanan hatalar-ki bunun nedeni dikkatsizlik ve kalifiye eleman olmaması- ve modern makinaların olmaması.

İş Kazası: Düşük. Basit yaralanmalar düzeyindeymiş. İşletme açıldığından beri iki büyük kaza olmuş. Bu da büyük bir işgücü kaybını gerektirmemiş.

Sendika: Yok. Şiddetle karşı.

Sosyal Faaliyetler: Yok.

Eğitim Faaliyetleri: Yok.

Danışmanlık Hakkındaki Görüşleri: "Danışmanlığı ben yaparım, ayrıca bir eleman görevlendirmeyi gereksiz buluyorum".

GÜMÜŞSUYU HALI SAN. ve TİC. A.Ş.

Adres: Küçükçekmece Mevkii Gümüşsuyu Yolu İkitelli/Halkalı-Küçükçekmece

Faaliyet Alanı: Jüt iplik, yapak yıkama, yapak elyaf, halı dokuma.

Görüşülen Kişi: Genel Md., Personel Md.

Çalışan Sayısı: 733 (1600).

Teknoloji: Yeni, sağlık koşullarına uygun.

Devamsızlık Oranı: Düşük.

İşgücü Devri: Düşük.

Üretim Hataları: Düşük (işgörenden kaynaklanan hatalar).

İş Kazası: Basit yaralanmalar.

Sosyal Faaliyetler: Sportif faaliyetler, gezi, piknik.

Eğitim Faaliyetleri: Dışarıdan danışmanlık hizmeti alınıyormuş. Danışmanlık şirketi istenilen konuda eğitim, seçme, yerleştirme konularında danışmanlık yapıyormuş.

Danışmanlık Konusundaki Görüşleri: "Genel Müdürlük ile fabrika ayrı yerlerde. Genel Müdürlük binası çok modern biçimde dizayn edilmiş. Sürekli klasik müzik yayını yapılıyor. Fabrika Çerkezköy'de".

"Türkiye'de bu kadar işi yapacak eleman biraz ütöpik kalıyor. Daha önce bazı üst düzey yöneticilerin bazı işleri üstlenmesi gerekir ki, ancak 3 veya 4. kademedeki danışman rahat çalışabilsin. Profil Danışmanlık'tan paket program alıyoruz. Personel seçimi, sorunları, stres ölçümleri, motivasyon konularında yardımcı oluyorlar. Bizim anladığımız anlamda danışmanın sürekli dinamik ve enerjik olması gerekir."

"Sorun kaynağında yoklanarak çözümlenmelidir. Bunun yolu da öncelikle işgörenin eğitiminden geçer. İşgören dikkat ve algı; neyi nasıl algıladığı ve nasıl görmesi gerektiği, sorumluluk alma ve karar verme konusunda eğitim almalıdır. Bence Türkiye'deki işgörenlerin asıl sorunu budur."

HASKÖY YÜN İPLİK SAN. AŞ.

Adres: Piri Mehmet Paşa Kırmızı Minare Sok. No:5 Hasköy.

Faaliyet Alanı: Tops, yapak, bobin, yün kasarı, yapak yıkama.

Görüşülen Kişiler: İşletme Müd., Personel Müd.

Çalışan Sayısı: 339 (370).

Teknoloji: Eski.

Devamsızlık Oranı: Az.

İşgücü Devri: Yüksek.

Üretim Hataları: %20.

İşyeri Hekimi: 2 saat geliyor.

İş Kazası Oranı: Parmak, bilek, saç kaptırma ve elini kesme şeklinde oluyor. Ama oranı az.

Sendika: Var.

Sosyal Faaliyetler: Yok.

Eğitim Faaliyetleri: İşbaşı eğitimi veriliyor.

Danışmanlık Hakkındaki Görüşleri: "Bana göre danışmanlık çok gerekli bir birim. Günümüzde işçi maliyetleri yükseldiği için eğitim faaliyetleri daha da önem kazandı. Teknolojik ve ekonomik sorunlar verimi düşürüyor. Fakat bizdeki şirketler aile işletmesi görünümünden kurtulmadıkça danışmanlık olayı zor yürür".

İGS

Adres: Avcılar.

Faaliyet Alanı: Konfeksiyon.

Görüşülen Kişiler: İşletme Müd., Personel Müd.

Çalışan Sayısı: 2200.

Teknoloji: Yeni.

Üretim Hataları: Çok fazla.

Devamsızlık Oranı: %5.

İşgücü Devri: Toplu sözleşme dönemi sonunda artıyor.

İş Kazası Oranı: Basit yaralanma düzeyinde.

İşyeri Hekimi: 2 saat geliyor. Revir var. Tam gün hemşire görevli.

Sendika: Var.

Eğitim Faaliyetleri: Yok.

Sosyal Faaliyetler: Piknik yapılıyor.

KİLİM GRUBU

Adres: Kartaltepe Mensucat Fab. A.Ş. Aksu Cad. 17 Osmaniye/ Bakırköy.

Faaliyet Alanı: Pamuk veya pamuk tipi sun'i sentetik ham ipliği jeans hammadde üretimi.

Görüşülen Kişiler: Personel Müdürü.

Çalışan Sayısı: 1030 (860).

Teknoloji: Yeni.

Devamsızlık: Çok az.

İşgücü Devri: Fazla.

İşyeri Hekimi: Günde iki saat.

İş Kazası Oranı: Sakatlanmayla sonuçlanan (işgücü kaybı) iş kazası yok.

Sendika: Var.

Eğitim Faaliyetleri: Yok.

Sosyal Faaliyetler: Yok.

MENSUCAT SANTRAL T.A.Ş.

Adres: Demirhane Cad. No: 90. Kazlıçeşme.

Faaliyet Alanı: Pamuk ve pamuk tipi sun'i ve sentetik elyaf.

Görüşülen Kişiler: İşletme Müd.

Çalışan Sayısı: 3855

Teknoloji: Eski.

Devamsızlık Oranı: Çok az.

İşgücü Devri: %5.

İşyeri Hekimi: Günde iki saat geliyor.

İş Kazası Oranı: Çok az.

Sendika: Var.

Eğitim Faaliyetleri: Personel seçimi ve işbaşı eğitimi yapılmakta.

Sosyal Faaliyetler: Kreş olanağı, spor tesisleri.

Danışmanlık Hakkındaki Görüşleri: "Danışmanlık bence çok gerekli bir birim. Bizde 1971 yılında Werner Müşavirlik firması ile çalışılmıştı. Daha sonra çalışmalara ara verildi. Bence bir personel danışmanı, iş hukuku konusunu iyi bilmeli, piyasa-ücret-maliyet konusunda deneyimli olmalı, işyerinde işyerinde eğitim verebilmeli, iş kalifikasyonu yapabilmelidir".

NARİN

Adres: Çerkezköy.

Faaliyet Alanı: Kumaş.

Görüşülen Kişi: Genel Müd., Personel Müd.

Çalışan Sayısı: 689.

Teknoloji: Yeni.

Devamsızlık Oranı: %3.

İşgücü Devri: %25-30.

Üretim Hataları: %10-15.

İşyeri Hekimi: Günde iki saat geliyor.

İş Kazası Oranı: Basit yaralanma, el, parmak kesme.

Sendika: Var.

Sosyal Faaliyetler: Fabrika Çerkezköy'de olduğu için hep çevre köylerden işgören geliyor. Dolayısıyla iş dışında sosyal faaliyet yapılmıyor.

Danışmanlık Hakkındaki Görüşleri: "Danışmanlık biriminin bugüne kadar kurulmamasının nedenini biraz da üniversite-iş dünyası arasındaki kopukluğa bağlıdır. Bir kaç yıl öncesine kadar, üniversitelerde bile bu tip bilim dalları yoktu. İşletme yönetiminden mezun olup fabrikalarda istihdam edilen bu elemanlar da dolayısıyla böyle bir yenilik gösteremediler."

"Ayrıca bu gibi çağdaş işletmeciliğin gerçeklerine işverenlerin inanması gerekir. Bu tip olaylar işletmelerde hobi olarak geliştirilmiş bu güne kadar".

"İşletmelerde danışmanlık biriminin kurulabilmesi için öncelikle bu olayın işveren sendikalarınca bilinip kabullenilmesi ve ele alınması gereklidir. Eğer danışmanlık teklifi işçi sendikalarından gelirse kabul görmez. Çünkü işçi sendikalarının getirdiği her teklif işverenlerce antipatik karşılanmaktadır".

ÖRSAN

Adres: Kadıköy.

Faaliyet Alanı: Çeşitli konfeksiyon imalatı.

Görüşülen Kişiler: İşveren, İşletme Müd., Per. Müd.

Çalışan Kişi: 350.

Teknoloji: Yeni

Üretim Hataları: %0.04.

Devamsızlık Oranı: Yok.

İşgücü Devri: Yüksek.

İşyeri Hekimi: Haftada iki defa geliyor.

İş Kazası Oranı: Basit yaralanmalar düzeyinde.

Sendika: Yok.

Eğitim Faaliyetleri: Yok.

Sosyal Faaliyetler: Geziler yapılıyor, işgörenlere lojman verilmiş.

Danışmanlık Hakkındaki Görüşleri: "Böyle bir elemana ihtiyacımız yok."

PENYELÜX

Penyelux: Mezbaha Yolu No: 24. Sefaköy.

Faaliyet Alanı: Kumaş kasarılama, boyama, parça boyama.

Görüşülen Kişiler: Genel Müdür Yardımcıları, Personel Müdürü.

Çalışan Sayısı: 391 (480).

Teknoloji: Yeni.

Devamsızlık Oranı: Az.

İşgücü Devri: Normal boyutlarda.

Üretim Hataları: Çok fazla.

İşyeri Hekimi: Bir doktor sabahları geliyor, revirde bir hemşire tam zamanlı olarak çalışıyor.

İş Kazası Oranı: Basit yaralanmalar düzeyinde.

Sendika: Var.

PIRAMİT

Adres: Takkeçiler Litros Yolu No: 4/1 Topkapı.

Faaliyet Alanı: Pamuk ve pamuk tipi sun'i ve sentetik elyaf.

Çalışan Sayısı: 356 (150).

Teknoloji: Eski.

Görüşülen Kişiler: İdari İşler Genel Müdürü, Personel Müdürü

Devamsızlık Oranı: Çok az.

İşgücü Devri: %10.

Üretim Hataları: %10-15.

İşyeri Hekimi: Günde iki saat geliyor.

İş Kazası Oranı: Basit yaralanmalar düzeyinde.

Eğitim Faaliyetleri: Yok.

Sosyal Faaliyetler: Yok.

Personel Danışmanlığı Konusundaki Görüşü: "Bizim gibi küçük bir işletmeye böyle bir eleman lüks olur. Şirket profesyonel düzeyde kişiler tarafından yönetilse bile, biz aile şirketi görünümünden kurtulamadık. Danışmanlık hizmeti profesyonel bir şirket tarafından sorunlar baş gösterdikçe, zaman zaman çağrılıp verilirse kanımca daha ucuza mal olur. Çünkü devamlı bir elemanın getireceği mali yükler (kıdem tazminatı vs.) olmayacaktır".

SANCAK TÜL

Adres: Londra Asfaltı Beşyol No: 93 Sefaköy. .

Faaliyet Alanı: Polyester, cips (granül), metanol, iplik.

Görüşülen Kişiler: İşletme Müdürü, İdari İşler Şefi.

Çalışan Sayısı: 383 (450).

Üretim Hataları: Modern makinelerin olmaması yüzünden çok fazla üretim hatası oluyor. Bina ve teknoloji çok eski.

İş Kazası Oranı: Çok düşük.

Personel Danışmanlığı Hakkındaki Görüşleri: "Ben işverene bu tür bir elemanı istihdam etmek istiyorum desem, "şimdi gerekmez" der. Türkiye'de ancak 50 yıl sonra kurulabilir. Personel danışmanı çok üst düzey bir elemandır. Genelde fabrikalarda her bölümden ayrı eleman sorumludur. Personel danışmanı bu kişilerin hepsinin işine müdahale edecek. Bunu hiç kimse istemez. Bizim işletmede ben bu tür işlerden de sorumluyum. Her gün saat 10'da fabrikanın durumu hakkında bölüm sorumluları ile toplantı yaparız. Bu toplantılarda her türlü sorun konuşulur ve çözüm yolları aranır. Bu yüzden bizim işletmenin bu elemana ihtiyacı yok."

UKİ

Adres: Çatalca.

Faaliyet Alanı: Erkek konfeksiyon. Hammadde dışarıdan geliyor.

Çalışan Sayısı: 665 (980).

Görüşülen Kişiler: Personel Müdürü, İmalat Müdürü.

Teknoloji: En son teknoloji makinaları var. Üretimde bant sistemi uygulanıyor.

Devamsızlık Oranı: Yok.

İşgücü Devri: Yüksek.

Sendika: Var.

İş Kazası: Basit yaralanmalar düzeyinde.

Üretim Hatası: Az.

İş Yeri Hekimi: Yarı zamanlı (öğleden sonra geliyor). Tam zamanlı bir hemşire revirde bulunuyor.

Eğitim Faaliyetleri: Öğle yemeği esnasında yemekhanede video aracılığıyla eğitim kasetleri izletiliyor. Bu eğitim sonrasında her defasında üretimde kalite ve artış gözleniyor. İşe yeni alınan işgören bir ay deniyor, uygun değilse işine son veriliyor.

Sosyal Faaliyetler: Sportif faaliyetler, gezi, piknik vs. Bina yeni, temiz ve sağlık şartlarına uygun.

Personel Danışmanlığı Hakkındaki Görüşleri: "İşletmemizde personel danışmanlığı birimi kurulmasının yararlı olacağı kanaatindeyim"

VAKKO

Adres: Merter.

Faaliyet Alanı: Çeşitli konfeksiyon imalatı.

Görüşülen Kişiler: Personel Müd.

Çalışan Sayısı: 850.

Teknoloji: Yeni.

Devamsızlık Oranı: Az.

İşgücü Devri: Yüksek.

Üretim Hataları: %1'den az.

İşyeri Hekimi: Günde 5 saat geliyor. Revir ve hemşire mevcut.

İş Kazası Oranı: Basit yaralanmalar ve iğne batma.

Sosyal Faaliyetler: Spor turnuvaları düzenleniyor. Kreş var.

Sendika: Var.

Eğitim faaliyetleri: Çeşitli konularda ve işbaşı eğitimi veriliyor.

Personel Danışmanlığı Hakkındaki Görüşleri: "Kişisel fikrim personel danışmanlığının yararlı olacağı doğrudur. Ancak bu işi yapacak kişinin işçi ve işyerine uyumu çok önemlidir. Ayrıca tüm bu özellikleri taşıyacak bir meslek grubunun elemanı olması gereği de danışman temininde güçlük doğurabilir. Görevlendirilecek danışman çok hassas dengeler üzerinde kurulu bulunan işçi - işveren ve sendika çizgisinde her üç kurumu da çok iyi tanıyan bir kişilikte olması gerekir.

YENİ TEKSTİL MENSUCAT FAB. AŞ.

Adres: Bayrampaşa.

Faaliyet Alanı: İç çamaşırı, eşofman, pantolon, gömlek.

Görüşülen Kişiler: İşletme Müd., Personel Müd.

Çalışan Sayısı: 589 (200).

Teknoloji: Eski.

Devamsızlık Oranı: Çok az.

İşgücü Devri: %50.

Üretim Hataları: %10.

İşyeri Hekimi: Günde iki saat geliyor. İşyeri çok sağlıksız şartlar içersinde.

İş Kazası Oranı: Ayda 1-2 tane basit yaralanma.

Sendika: Var.

Eğitim Faaliyetleri: Yok.

Sosyal Faaliyetler: Yok.

Danışmanlık Hakkındaki Görüşleri: "Personel danışmanlığının yararlı olacağına inanıyorum. Ancak işyerimizde çalışma şartlarının ve iş koşullarının farklı olması nedeniyle bu görevi şimdiye kadar personel müdürlüğü yürütmekteydi. Bu nedenle işyerimiz için gerekli olmadığını düşünüyorum".

YÜNSA YÜNLÜ SAN. ve TİC. AŞ.

Adres: Çerkezköy.

Faaliyet Alanı: Kamgarn, straygharn, kumaş, kamgarn, yarı kamgarn.

Görüşülen Kişiler: Personel Müdürü, İşletme Müdürü

Çalışan Sayısı: 853 (833).

Teknoloji: Yeni

Devamsızlık Oranı: Çok az.

İşgücü Devri: Yüksek.

Üretim Hataları: %2-3.

İşyeri Hekimi: Tam zamanlı bir doktor var.

İş Kazası Oranı: Yılda 3-4 tane basit yaralanma.

Sendika: Var.

Eğitim Faaliyetleri: Eğitim departmanı var. Eğitim faaliyetleri planlıdır. Personel seçiminde renk körlüğü, beceri, genel yetenek, zeka testleri uygulanıyor. İşgüvenliği eğitimi yapılıyor.

Sosyal Faaliyetler: Kreş ve sağlık ocağı olanağı var, geziler düzenleniyor, okul, cami ve derneklere yardım yapılıyor.

Personel Danışmanlığı Hakkındaki Görüşleri: "İşletme zaten darboğazda, böyle bir eleman şimdilik işletmeye çok pahalıya mal olur. İşgören herhangi bir sorunu olduğunda ilk kademe denetçisine aktarıyor."

1.7.2. Veriler ve Toplanması

Araştırma kapsamına giren işletmelerin örgüt yapısı, personel danışmanlığı konusuna genel bakış açıları, yönetim biçimleri, iş kazası oranları, işgücü devri, üretim hata oranları, sosyal ve eğitim faaliyetlerine ilişkin veriler, araştırmacı tarafından yetkililer ile yapılan görüşmeler yoluyla toplanmıştır.

Araştırmada toplanan diğer veri grubu; üst düzey yöneticilerin demografik özellikleri, personel danışmanlığının örgütsel yapısına ilişkin görüşleri ve personel danışmanlığına ilişkin tutumlarından oluşmaktadır. Bu veri grubu araştırmacı tarafından geliştirilen anket ve "Personel Danışmanlığı Tutum Ölçeği" aracılığıyla toplanmıştır.

1.7.2.1. Araştırma Aracının Geliştirilmesi

Bu konudaki literatür, uzman görüşü, öğretim üyeleri ve alandan ilgililerle yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler ışığında, anket ve 78 tutum önermesinden oluşan ölçek hazırlanmıştır.

Yapılan pilot çalışma sonrasında tutum önermeleri 64'e indirilerek ölçeğe ve ankete son şekli verilmiştir.

1.7.3. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Bilgisayar programları kullanılarak veriler frekans ve yüzde tabloları olarak özetlenmiş, gruplararası karşılaştırmalar t-testi ve varyans analizi istatistik teknikleriyle yapılmıştır. Manidarlık düzeyi .05 olarak benimsenmiştir.

II. BÖLÜM

PERSONEL DANIŞMANLIĞI

2.1. Personel Danışmanlığının Tarihçesi

Personel danışmanlığı ile ilgili çalışmalar endüstride ilk olarak 1914'te Ford Motor Company'de, işgörenlere yasal ve ailesel problemleri ile ilgili tavsiyelerde bulunma amacıyla Henry Ford tarafından başlatılmıştır. 1925'te New York City'de Mosys Departman Store'da işgörenlerin zihinsel sağlığı için, danışmanlık çalışmalarına girilmiştir. Bu işyerinde sözkonusu danışmanlık için tam gün çalışan psikiyatristler görev almıştır. Bu ilk çalışmalardan sonra personel danışmanlığı giderek daha fazla kullanım alanı bulmaya başlamıştır. Örneğin, 1920'lerin sonları ile 1930'ların başlarında Harvard Üniversitesi'nden bilim adamlarının da öncülüğü ile Western Electric Company'de geniş bir uygulama programı başlatılmıştır. Bu tarihlerden sonra işgören danışmanlığı giderek daha da artan bir hızla işletmelerde kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle son zamanlarda personel danışmanlığına, işgörenlerin stresini azaltıcı bir yöntem olarak çok sık başvurulmaktadır (Paksoy, 1989, s.11).

Her ne kadar 1936'dan önce çok az şirketin işgörenler için danışmanlık programı vardysa da tarihte modern danışmanlığın temelleri Western Elektrik Şirketi'nin şimdi çok iyi bilinen programı ile atılmıştır. Bu program 1928'de bir görüşme programı olarak başlatılmış ve 1930'dan 1936'ya kadar terkedilmiş ve daha sonra personel danışmanlık programı olarak yeniden örgütlenmiştir. Bu program işgören danışmanlık hizmetleri için "Personel Danışmanlığı" teriminin bir şirket tarafından ilk kez kullanıldığı bir programdır (Davis, 1986, s. 560).

Western Elektrik'teki araştırmalar, işgörenlerin iş tatmininin danışmanlık sonucu arttığını göstermiştir.

II. Dünya Savaşı sırasında, danışmanlık programları çeşitli nedenlerle hem işletmelerde hem de hükümette büyük ilgi görmüştü. İşgücü devri yüksekti ve sanayi deneyimi olmayan ve bu nedenle çeşitli sorunları olan kişiler istihdam edilmişti. Denetçiler üretim sorunlarıyla o kadar meşgul ve o kadar deneyimsizdiler ki danışmanlık gereksinimleri ile uğraşabilecek gibi değildiler ve çoğu zaman kurmay danışmanlık programları uygulanmasından hoşnuttular. Savaştan sonra

çalışma yaşamı normale dönünce bir çok danışmanlık programları terkedilmiş ya da azaltılmıştı ve danışmanlık görevlerinin çoğu denetçilere devredilmişti (Davis, 1986, s.562).

İşgörenler için danışmanlık hizmetleri 1940'lardan bu yana yavaş yavaş artmıştır. Daha sonra örgüt geliştirme programlarının bir uzantısı olarak 1970'lerde bir çok şirket kendi danışmanlık servislerini oluşturdu. Ayrıca, büyük şehirlerin çoğunda aile danışmanlığı ve kötü alışkanlıklardan kurtulma danışmanlık servisleri kuruldu. Firmalar bu servislerle işbirliği yaparak kendi işgörenlerini oraya gönderdiler (Werther, 1985, s.431). İş dışı nedenlerden dolayı artan danışmanlık gereksinimlerinin karşılanması için danışmanlık hizmetlerinin genişlemesi işveren örgütlerinden ziyade genel toplumsal yapı içinde gelişmiştir (Davis, 1986, s.580).

2.2. Danışmanlık Türleri

Günümüz çalışan insanı, gerek çalışma yerindeki sosyal ilişkilerden ortaya çıkan ve gerekse bu ortamın dışındaki çevrenin neden olduğu bir çok problemle dolu olarak işini gerçekleştirme durumundadır. Zaman zaman bu problemlerin bazıları, özellikle de duygusal nitelikte olanları, çalışan kişinin performansını etkilemekte, hatta çevreye uyumunu zorlaştırmaktadır. Ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçların önüne geçilmesi, ana hatlarıyla açıklamaya çalışacağımız "işgören danışmanlığı" ile mümkün olabilmektedir. İnsan, bu tür problemlerini anlatıp, rahatlayacağı ve belki de beraberce makul çözümler bulabileceği, dertlerini çekinmeden açıklayabileceği kişi ya da kişileri arar. İşte böyle bir kişinin bulunup, problemin anlatılmaya başlandığı anda, işgören danışmanlığı başlıyor demektir. Ancak çalışma hayatında danışmanlık kavramı ile başka tür işlemler de anlatılmaktadır. Önce genel olarak bu türler üzerinde kısken durulup, sonra işgören danışmanlığı . daha ayrıntılı olarak incelenecektir (Paksoy, 1989, s.1).

Endüstride genellikle dört tür danışmanlıktan söz edilmektedir (Marvin and Wayne, 1965, s.90):

- a-Yönetici Danışmanlığı (Executive Counseling).
- b-Mesleki Danışmanlık-Rehberlik Danışmanlığı (Guidance or Vocational Counseling).
- c-Emekliliğe İlişkin (Emeklilik) Danışmanlık (Retirement Counseling).

d-Personel ya da Uyum Danışmanlığı (Employee or Adjustment Counseling).

Bunlarla birlikte doğaldır ki, işletmelerde kurmay hizmet gören elemanlar ile örgüt dışından gelip çeşitli danışmanlık hizmetleri veren uzmanlar konumuz dışında kalmaktadır.

Yukarıda belirtilen danışmanlıkları kısaca açıklarsak:

2.2.1. Yönetici Danışmanlığı

Bu tür danışmanlık, işletmelerde diğer kişilerle devamlı uğraşan (onlarla ilişkide bulunan) ve yoğun stres altında bulunan üst düzeyde görev alan kişilere yönelik bir danışmanlık tipidir. Bir başka ifadeyle, üst kademe yöneticilerine yönelik olan bu danışmanlığın amacı, yöneticilerin stres ve gerginliklerini azaltmaktır.

2.2.2. Mesleki Danışmanlık

Daha çok personel seçimi sürecine bağlı olan ve işgörenlerin, kendilerine uygun işe yerleştirilmesine olanak sağlayan danışmanlık tipidir.

2.2.3. Emeklilik Danışmanlığı

Bu danışmanlık, emekliliği yaklaşan (60 ve yukarı yaştakiler, hatta daha genç olanlar) kişilere yöneliktir. Bu tür bir danışmanlık, bireyleri işten boş zamana geçişe hazırlamayı gerektiren bir uğraşıdır. Emekliliği yaklaşmış olan kişilere, emeklilik dönemi için finansal yardımda bulunma ve bu dönemde yapacakları faaliyetlere ilişkin kendilerine bilgi sunma gibi işlevleri içermektedir.

2.2.4. Personel Danışmanlığı (İşgören-Uyum Danışmanlığı)

İşgörenin daha iyi bir zihinsel sağlığa kavuşmasını ve çevreye daha kolay uyumunu sağlama amacına yönelik danışmanlık türüdür.

İşteki beşeri ilişkiler ne kadar iyi yürütülürse yürütülsün insanlarda gene de duygusal çatışmalar doğacaktır ve bunalarını halletmenin tek yolu söz konusu

tarafından bir veya daha fazlasına danışmanlık hizmeti sağlanmasıdır (Davis, 1986, s.559).

"Danışmanlık, bir işgörenle duygusal bir sorunu azaltmak amacıyla görüşülmesidir". Bu tanımın ifade ettiği çeşitli anlamları açıklamak gerekir. İlk olarak danışmanlık duygusal sorunlarla uğraşır. Büyük bir duygusal içeriği olmayan iş sorunları, mesleki rehberlik, personel seçimi ve işe yerleştirilmesi, işin teknik yönüyle ilgili danışmanlık, hukuki danışmanlık ve benzeri konular bunun dışında kalır. Çünkü bunlar esas olarak duygusal içerikli değildir. Bu alanlardaki rehberliğe de bazen danışmanlık denmektedir. Ancak bu ikisi temelde farklıdır. İkinci olarak danışmanlık karşılıklı görüşme gerektirir ki, bu bir iletişim eylemidir. Başarılı bir danışmanlık birincil olarak bir bireyin duygularının bir diğeri ile paylaşılabilmesini sağlayan iletişim becerilerine bağlıdır (Davis, 1986, s.559-560).

Üçüncü olarak danışmanlığın genel amacı bir işgörenin duygusal sorununu anlamak ve/veya birinin bir duygusal sorununu görüşürse sosyal bir ilişki oluşabilir, ancak danışmanlık ilişkisi kurulamaz. Çünkü o niyetle görüşme yapılmamıştır. Danışmanlık için işgörenin anlayış veya yardım bekliyor olması veya danışmanın bunu göstermeye hazır olması gerekir (Davis, 1986, s.560).

Dördüncü olarak bu tanım hiç bir şekilde danışmanlığı yalnız profesyonel eğitim görmüş danışmanlarla sınırlamamaktadır. Ciddi sorunları olanlar için profesyonel danışmanlara ihtiyaç vardır. Ancak o kadar ciddi olmayan sorunlarda yöneticiler ya da başkaları işgörelere danışmanlık yapabilir. İşgörelle yakın ilişkileri dolayısıyla da gözetimciler özellikle danışmanlıkla uğraşırlar (Davis, 1986, s.559).

Diğeri bir şekilde eğer şirketin profesyonel bir danışmanlık servisi varsa işgörel bu servise gönderilir. Fakat eğer bir danışmanlık servisi kurulmamışsa bile yöneticilerin tüm bu danışman sorumluluklarını danışmanlık personeline transfer etmesiyle bu görevleri sona ermiş olmaz.

Yöneticiler de bir ölçüde danışmandırlar çünkü; işgörelle gün boyu etkileşim içersindedirler. Bir yönetici, işgörelin duygusal problemlerine gözlerini kaparsa ve işgörel "beni ilgilendirmez, sen işine bak" diyerek onlarla görüşmeyi reddederse iletişim yolları kapanmış olur. İşgörel, duygusal bir problemle yöneticiye geldiğinde "bu benim işim değil, git danışmanı gör" dememelidir.

İşgörenlerin duyguları yöneticiler tarafından dikkate alınmak zorundadır. Çünkü, işgören işini yaparken içinde bulunduğu duygusal durum onun iş performansını etkileyecektir (Davis, 1988, s.519).

En üst düzey yöneticiler bile işgörenlerin problemlerini anlayarak, onlara yardım edebilmek ve etkili bir danışma yapabilmek için bu konuda eğitime gereksimin duyarlar. Yöneticiye getirilen problem hem vak'a ile ilgilidir hem de duygusal boyutu vardır. Yönetici kendisine getirilen probleme uygun bir çözüm yolu önerirse problemin duygusal içeriği için bütün gün zaman harcamak zorunda kalmayacaktır (Davis, 1988, s.519).

2.3. Personel Danışmanlığının Özellikleri

2.3.1. Personel Danışmanlığı Nedir?

"Danışma, danışan(lar) ile danışma alanında yetişmiş meslek adamı olan danışman(lar)'dan meydana gelen sosyal bir ortamda, danışanın büyüüp gelişerek kendini gerçekleştirmesine ve problemlerini kendi başına çözebilecek bir olgunluk ve bağımsızlık seviyesine erişmesine yardım için psikolojik yaklaşımlarla girilen bir öğrenme ve etkileşim oluşumudur" (Tan, 1986, s.34).

Danışmanlık, danışan (counselee) ve danışılan/danışman (counselor) olmak üzere iki kişiyi gerektirir. Araya üçüncü bir şahsın girmesi durumunda danışmanlık ilişkisinden söz edilemez. Danışmanlık anında danışan ile danışılan kişiler arasında bir fikir alış-verişi vardır; dolayısıyla danışmanlık bir haberleşme faaliyetidir. Bu ikili sistemin bir ucunda yer alan danışman, profesyonel yani bu konuda eğitim görmüş bir kişi olabileceği gibi; profesyonel olmayan herhangi bir kişi de olabilir. Örneğin; bu konuda eğitim görmemiş bir personel uzmanı ya da gözetimci işgörelere danışmanlık yapabileceği gibi, varsa işletmenin hekimi ve hatta işgörenin arkadaşlarından herhangi birisi de danışman olabilir. Yeter ki sözkonusu kişi danışmanlık ilişkisinde görev almaya istekli olsun (Werther, 1985, s.367-368).

"Danışman, halkla veya grupla bağlantı kuran bir görevlidir. Danışman, danışma işlevini, bir kişi, bir küçük grup veya geniş bir örgüt ile düzenleyebilir. Kendi kendini, müşteriye yardım etmek için kullanır. Yardımın amacı, daha çok her

bir boyuttaki insan sisteminde dengeyi sağlamak ve korumaktır" (Çelebioğlu, 1988, s.165).

Danışmanlıkla ilgili tanımların çoğunda sözü edilen problemlerin çoğunluğunun, duygusal olduğu yolunda genel bir kanı vardır. Duygusal nitelikte olmayan sorunları da danışmanlık yaklaşımı içinde ele alan uzmanlara göre danışmanlık "performansı etkileyen her tür problemleri işgörenlerle tartışma, çözüm arama ve onları azaltma işlemidir". Bu yaklaşımda danışmanlık daha geniş bir açıdan ele alınmaktadır. İşgörenin verimli çalışmasını etkileyen, onun çevre ile uyumunu zorlaştıran her tür problem danışmanlık konusu içinde ele alınabilir (Sanford, 1977, s.297-298).

Danışmanlıkta, danışan kişinin problemini ortaya koyması ve danışmanın da kendi fikirlerini (danışanın problemiyle ilgili) karşı tarafa aktarması sözkonusudur. Danışmanlık sürecinin etkili olması için bu işlem genellikle gizli ve güvenilir olmalıdır, işgörenlerin İşgörenlerin kendilerine ilişkin problemlerini anlatmaya açık ve kendilerini rahat hissedebilmeleri için danışman, danışana bu güveni verebilmelidir. Ketum ve güvenilir olduğunu kabul ettirebilecek davranışlarda bulunmalıdır. Şayet sözkonusu durum sağlanmazsa, danışmanlıktan beklenen yarar sağlanamaz. Çünkü kendini rahat ve huzurlu hissetmeyen işgören problemlerini tam anlamıyla karşı tarafa aktaramayacak ya da bunları saptırarak nakledecek, dolayısıyla yapılan tartışmalar ve bulunabilecek çözüm yolları gerçeklerden uzak olacaktır. Ayrıca Gilmer'e göre danışman görüşme esnasında, danışan kişiye empatik yaklaşım içinde olmalı, onunla özdeşleşebilmelidir (Paksoy, 1989, s.5).

Danışanın danışmanlık olayına olumlu bir bakış açısı olmalı, danışmanlığın yararlarına inanmalı, danışan birey de bu süreçte mümkün olduğu kadar objektif olmaya çaba göstermeli ve kendini geliştirmeye istekli olmalıdır. Öte yandan etkin bir danışmanlık için çevresel koşullara da özen gösterilmelidir. Danışman ve danışanın oturma biçimleri eşit koşullarda olmalı, serbest bir atmosfer yaratılmalı, oturumun yapıldığı yer, telefon konuşmaları, kapı vurmaları ve benzeri rahatsız edici faktörlerden uzak tutulmalıdır. Zaman kısıtlaması olmamalıdır. Kısaca hem çevresel faktörlere dikkat edilmeli ve hem de danışmanlığa katılan kişilerin (danışman ve danışanın) bu olaya karşı algı ve tutumları olumlu olmalıdır. Ancak bu takdirde etkin bir danışmanlık yapılabilir. Görüleceği gibi danışmanın karşı tarafı dinleme, onun problemlerini ortaya koymasını teşvik etme ve

problemlerle başa çıkmada ona yardım etme işlevleri vardır (Harris, 1976, s.343-344).

Danışmanlık hayatın her alanında vardır. Bir kişi doktoruna, avukatına ya da müşavirine gittiğinde, tavsiye ve çözüm yolları aramaktadır. İşte tıpkı bunun gibi, bir işgören de amirine gittiğinde, bu da bir danışma görüşmesidir. İşgören danışmanlığının amacı, işgörenlerin daha iyi iş yapmalarına yardımcı olmak ve onlara işletme içinde bulundukları yeri doğru olarak değerlendirme olanağı vermektedir (Megginson, 1967, s.580).

"Personel danışmanlığı, herhangi bir problemini işgörenle birlikte tartışmaktır". Doğaldır ki, bu problem/problemler işgörene aittir. Danışmanlık, işgörenin sözkonusu problem/problemlerle başa çıkması için ona yardım etmeyi hedef alır. Daha doğrusu işgörene problemlerini çözmede yardım etme ve onların daha etkin ve verimli kişiler haline gelmesini sağlama asıl amaçtır (Werther and Davis, 1981, s.367).

Personel danışmanlığının genel amacı çalışanlara, özgüvenlerini, anlayışlarını, öz kontrollerini ve örgütte etkin çalışma becerilerini geliştirebilmeleri için ve işletme politikalarından kaynaklanan sorunları ortaya çıkararak tepe yönetimine bunların yorumunu iletmek ve işgören-danışman-yönetim işbirliği içerisinde sorunlara çözüm yolları aramaktır.

Derek (1988)'e göre de danışmanlık, işgörenle karşılıklı olarak işgörenin, iş performansını güçlendirmeyi ve problemlerine çözüm yolları bulmasını kolaylaştıran bir görüşmedir. Danışman, işgöreni bir uzman olarak dinleyerek ve tartışarak sorunun asıl nedenine onun farklı bir bakış açısıyla bakmasını sağlayarak problemine karşı daha iyi bir anlayış geliştirmesine yardım eder. Danışmanlık sadece öğüt verme işlevi değildir. Bir dereceye kadar da, bilgi vererek yardımcı olma, genellikle uzmanlık alanının sadece bir yüzüdür. Bir danışmanın sahip olması gereken belli başlı özellikler şunlardır; aktif dinleme, açıklayıcı sorular sorma (belirsiz aydınlanmayı sorgulama), yansıtma yapabilme ve özetleme yeteneğidir. İşgörenler iş dışından kaynaklanan ufak tefek genel problemlerin yanında, daha çok iş stresi ve meslekte başarılı bir gelişim için danışmanı ararlar.

Bir çok yönetici zaman zaman işgörenlerin, irade dışı arzu ve isteklerine gem vurma gibi veya uygun yeteneklerinin olmayışı, evlilik problemleri, maddi

zorlukları gibi danışmanlık gerektiren konularla meşgul olmaktadır (Derek, 1988, s. 45-46).

Geniş anlamıyla danışmanlık, soruna yönelik bir etkileşim sürecidir. Çalışmamızda ele alınış biçimine göre personel danışmanlığı ise; bir işgörenle duygusal bir sorununu azaltmak amacı ile görüşülmesidir.

Personel danışmanının her şeyden önce profesyonel bir kişi olması gerekir. Çalışma alanı insan ilişkileri olduğu için İnsan davranışlarını inceleyen bilim dallarında uzman olması gerekir. Diğer taraftan da çalışma sahası işletmeler olacağı için işletmelerin yapısı, yönetim biçimleri ve yönetsel sorunlar konusunda da uzman olması beklenir. Öyleyse tüm bu nitelikleri kendinde toplayabilecek profesyonel işgören danışmanı bir "Davranış Bilimleri" uzmanı olmalıdır.

2.3.2. Danışmanlık Görüşmesinin Nitelikleri

Werther'e göre danışmanlık görüşmesi ilişkilerini diğer yardımlardan belirgin şekilde ayıran nitelikler şunlardır;

1. İstekli iki kişiyi gerektirir: Danışan ve danışman.
2. Karşılıklı iletişim ve etkileşim hareketidir.
3. İşgörelere yardım etmek temel amaçtır.
4. İşgörelerin sorunlarını ve duygusal sarsıntılarını azaltmaya yardım eder.
5. Organizasyonun verimliliğini düzenlemeye yardım eder.
6. Organizasyonun daha insancıl ve saygın olmasına yardım eder.
7. Hem profesyonel, hem de profesyonel olmayanlarca yürütülebilir.
8. Genellikle gizlidir.
9. Kişisel ve işten kaynaklanan problemlerin her ikisiyle de ilgilenir.

Danışmanlık genellikle güvenilir bir durum olup işgörelerin kendi sorunlarıyla ilgili konular üzerinde özgürce konuşmasını sağlayacaktır. Danışmanlık, çalışanların hem işle ilgili sorunları hem de kişisel sorunlarını kapsadığından ve bu sorunlar işgörelinin işteki performansını etkileyebildiğinden dolayı, her iki tip sorunun da çözülmesine yardım eder (Werther, 1981, s.433).

Lippitt (1986)'e göre de danışma teriminin genel tanımı aşağıdakileri varsayar:

1. Danışma ilişkisi ihtiyari bir ilişkidir.
2. İlişki profesyonel bir yardımcı (Danışman) ve yardım arayan (müşteri) sistem arasında olur.
3. Danışman, müşteriye halen varolan veya gizil (potansiyel) sorununu çözmesinde yardım etmeye çalışır.
4. İlişki her iki tarafça geçici olarak algılanır.
5. Danışman aynı zamanda bir "yabancı"dır, yani müşterinin yer aldığı herhangi bir hiyerarşik güç sisteminin bir parçası değildir.

Tanımda söz konusu edilen müşteri, bir aile, bir sanayi kuruluşu, birey, bir komite, kurmay personeli, dernek, devlet kuruluşu, haylaz çocuklar çetesi veya hastane personeli gibi faaliyet gösteren sosyal bir ünite olarak anlaşılır. Danışman ise, çoğu kez evlilik danışmanı, yönetim danışmanı, toplum organizatörü, din adamı, sosyal görevli, beşeri ilişkiler eğiticisi, psikiyatrist, uygulamalı antropolog, grup terapisti veya sosyal psikolog gibi profesyonel hizmet arzeden bir yardımcıdır (Lippitt, 1986, s.V).

2.3.3. Bir Danışmanlık Görüşmesinde Evreler

Danışman ilişkisi kurduğu grupta özel bir toplumsal iklim yaratır. Önce veri toplama evresi gelir. Bu evrede, danışman, kendisine sunulan durumlar ile ilgili notlar alır. Bunu karşısındakilere güven vererek elde eder. Bundan sonra, çeşitli gruplar arasındaki çatışmalar su yüzüne çıkarılır. Örneğin iki grup arasındaki anlaşmazlıklar bu şekilde gözler önüne serilebilir (Çelebioğlu, 1988, s.165).

Danışmanlık görüşmeleri farklı şekillerde gelişebilir. Fakat danışmanlık tipi ne olursa olsun içtenlik ve dürüstlük kullanılan tekniklerden daha önemlidir. Aşağıda uygulama sırasında kullanılan teknikler sıralanmıştır (Derek, 1988, s.45-46):

1. Gerçeklerin Karşılıklı Belirtilmesi: İlk olarak olgu (sorun) üzerinde odaklanılır. Sorun hakkında bilgi alır ve sorunu açıklayıcı sorular sorar. Danışman tıpkı bir doktor gibi ağrının yerini ve semptomlarını sorar. Bunlar bir sonraki analiz safhası için temel verileri oluşturur.

2. Fikir Alışverişi: Danışanın duyguları ve düşünceleri sorularak, sorunu açıklığa kavuşturulur. Fakat hiçbir şekilde yorum yapılmaz ve hüküm verilmez. Yavaş yavaş danışan ve danışman sorunu anlamaya başlamışlardır.

3. Probleme Birlikte Çözüm Yolu Aramak: Danışan tanımlanmış, anlaşılmış durumunun çözümlenmesini ister. Danışan, kendini sorgulamada, danışmandan yardım görecektir. İşgören, danışmanın yardımıyla sorununun nedenlerine cevaplar bularak, kendi kendini analiz edebilmelidir.

4. Karar Verme: Danışman danışanın, uygulamaya koyabileceği alternatif hareket yolları üretmeye yardım eder ve ne yapılacağı hakkındaki kararı birlikte verirler. Yalnız danışan farklı davranma serbestisine sahiptir. Fakat danışman karar vermeyi kolaylaştırma yoluyla, danışanın davranışlarında bir değişiklik yapmasına yardım edebilmelidir.

2.4. Personel Danışmanlığının İşlevleri

İşgörenler her sabah işbaşı yaptıklarında her gün yenilenen kişisel sorunlarını da birlikte işletmeye getirirler. Yöneticinin, işgörenlerin işletme içinde oluşan sorunlarıyla ilgilendikleri kadar işletme dışından getirdiği sorunlarla ilgilenecek zamanı olmayabilir. Bu durumda işletme yönetimi isterse tıpkı işletme doktoru gibi örgütte, işgörenlerin psikolojik sorunlarıyla ilgilenecek bir işletme psikoloğu görevlendirebilir (Sabuncuoğlu, 1986, s.104).

İşletme psikoloğunun (personel danışmanı) asıl görevi bazen zannedildiği gibi işçiye öğüt vermek ve akıl öğretmek olmayıp, işgörenlerin kendi problem nedenlerini anlamalarına ve onları bizzat çözümlmelerine yardımcı olmaktır (Sabuncuoğlu, 1986, s.105).

Bu tür bir görüşmede işgöreni zorlayıcı bir yön yoktur. Görüşmenin ayırt edici en belirgin niteliği, standart sorunlardan bütünüyle uzak, son derece özgür ve baskısız bir yöntemin seçilmiş olmasıdır. İşgören istediği zaman psikolojik danışmana giderek sorunlarını açabilir. Görüşmenin amacı, davranışlara yapıcı bir değişiklik getirmektir, danışmanın rolü daha çok bir ayna görevini yerine getirmek, yani işgörenin anlatmak istediği sorununu zaman zaman özetleyerek, ona daha çok açılma, içini dökme fırsatı tanımadır. Bu görüşme bir kaç oturum sürebilir (Sabuncuoğlu, 1986, s.105).

Görüşme sırasında içini döken kişide önceleri görülen sinirsel gerginlik azalır, giderek bir rahatlama görülür. Bunun sonucu olarak düşüncelerine açıklık gelir. Yoğun bir duygusal baskı altında bulunan kimseler olayları ussal olmayan biçimde yorumlamak, gerçekçi olmayan sonuçlara varmak ve yararsız hatta zararlı bir takım sonuçlara varmak eğilimindedirler. İşte görüşme sırasında heyecanları geçici bir süre içinde olsa durulan kişi karşısındakine durumu açıklarken sorunu daha berrak ve açık biçimde görmeye onu daha gerçekçi bir biçimde değerlendirmeye başlar (Sabuncuoğlu, 1986, s.105).

Danışmanlık işlevleri, danışmanlık ilişkileri yoluyla yerine getirilen aktivitelerdir. Önemli danışmanlık işlevleri (Werther ve Davis, 1981, s.368)'e göre şöyle sınıflandırılmıştır:

1. Öğüt: Danışmanlar, arzu edilen olaylara doğru danışanları yönlendirici öğütler verirler.

2. Güven Verme: Danışmanlık sık sık işgörenlere güven sağlamayı dener, onları cesaretlendirmek için uygun metodları izler.

3. İletişim: Danışmanlık, bir iletişim denemesidir. Yönetimle artan bir iletişim başlatarak yönetime problemlerini anlama olanağı verir. Ayrıca işgörelere çalışma anlayışı kazandırır.

4. Duygusal Gerilimi Serbest Bırakma (Katarsis Sağlama): Kişi herhangi biriyle tartışma ortamı bulduğu zaman duygusal gerilimini atarak rahatlar.

5. Düşünceleri Açığa Çıkarma: Yardım arayan birey başka biriyle problemlerini görüştüğünde bu problemler hakkında daha açıklıkla düşünecektir.

6. Uyumlaştırma: İşgörelenin kendi temel hedef ve değerlerinde baştan sona bir değişimi kapsar. Psikolog ve psikiyatristler derinlik danışmanlığı uygulama metodlarıyla işgörelenin değerlerine tekrar uyumlarında yardım ederler. Örneğin onların kendilerine ket vurmalarını sezerek onlara yardım edebilirler.

Organizasyonel psikoloji daima güncel bir konu olmuştur. Organizasyonel psikolojinin %13'ünü organizasyonel teori çalışmaları, %40'ını işe karşı tutumlar ve moralle ilgili çalışmalar, %34'ünü organizasyon içersindeki informal ilişkiler, %12'sini ise zihinsel sağlık problemleri oluşturmaktadır (Bass ve Barrett, 1975, s.6).

ABD'deki psikologların iş ve endüstri alanında çalışma ortamları ve en yaygın işlevleri Şekil 1'de görülmektedir (Dodds, 1980, s.14).

		Personel	İşçiye Yardım	İşletme
D E Ğ E R L N D İ R M E	Bilişsel (Zeka) Kişilik Görüşme Algısal Motor (Nöro-Psikolojik) Öğrenme (" ") Davranış Analizi Sistem Değerleme Mesleki Eğitimsel Sonuçları Birleştirme Sonuçları İletme	i b i b i b b	i b i i	b i b b
T E D A V İ	Teke-Tek Aile Eşler Grup Krizden Müdahale	 i	b b i i	
K Y O O N N S Ü L T A S	Başvuran-Merkezli Danışılan-Merkezli Program-Merkezli Kuruluş-Merkezli Klinikle İlgili Problem	i i i	 i	b b b
A T R İ A R Ş M A	Program Değerlendirme Araştırma Danışmanlığı Öğretim Gözetim	 i	 i	 i

İşlevler: i: İşlev b: Başlıca işlev

Şekil 1.

Günümüzde büyük işletmelerde personel danışmanı olarak psikologlar istihdam edilmektedir. Bu kimselerin yapmış oldukları görevler dört bölümde incelenebilir: araştırma, danışma, program geliştirme ve kişi değerlendirme (Eren, 1984, s.47-48);

2.4.1. Araştırma

İşletmeler bir grup insanın bir arada iş gördüğü sosyal gruplardan oluşmaktadır. Bu gruplarda yönetici-yönetilen, personel-işveren ve işgörenlerin kendi aralarında bir takım sosyal anlaşmazlık konuları olacaktır. Örgüt içi sorunların çözümü için bu sorunların niteliklerini etraflıca araştırmak ve tanımak gereklidir. Bu amaçla personelin moral düzeylerine ve birbirlerine bağlılık derecelerine ilişkin araştırmalar yapılabilir. İşgörenlerin işletmeye ve yöneticilere karşı tutumları ölçülebilir. Ayrıca personeli harekete geçiren güdülerin niteliği ve yapısı da araştırılabilir. Grup dinamiği, teknolojik değişmelere karşı direnişler iş tatminsizliği, işe devamsızlık sorunları ve personel devri konularına ilişkin nedenlerin araştırılması, yönetime katılma eğilimlerinin saptanması ve bütün bu konulara ilişkin önlemlerin alınarak etkili biçimde yürürlüğe konması, elde edilecek araştırma sonuçlarına bağlı olacaktır (Eren, 1984, s.47-48).

Araştırma veri toplama evresi ile başlar. Bu evrede danışman kendisine sunulan durumlara ilişkin notlar alır. Bunu karşısındakilere güven vererek elde eder. Bundan sonra, çeşitli gruplar arasındaki çatışmalar su yüzüne çıkarılır. Örneğin iki grup arasındaki anlaşmazlıklar bu şekilde gözler önüne serilebilir (Çelebioğlu, 1988, s.165).

2.4.2. Danışma

İşletmelerde çeşitli hiyerarşik kademelerde bulunan yöneticiler ve astları arasında birtakım anlaşmazlıklar olabileceği gibi, bu işletmenin farklı bölümlerinde (pazarlama, muhasebe, üretim, personel) çalışan işgörenler arasındaki çatışma ve anlaşmazlıklar veya aynı bölümde çalışan işgörenler arasında çatışma ve anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir. Hem asli görevlerinin yoğunluğu nedeniyle, hem de davranış bilimleri hakkında yeterince bilgi sahibi olmayan en üst düzey yöneticileri ile bölüm yöneticileri bu tür sorunların çözümünde danışman olarak görev yapmakta olan psikoloğa başvurarak bilgi alabilirler. Danışman, vak'ayı bilimsel açıdan inceleyerek yöneticinin sorunu etkili biçimde çözmesine yardımcı olur. Burada danışman, işletmede görevli tüm yöneticiler için beşeri ilişkilerin iyileştirilmesi ve yönetimin etkinleştirilmesi amacıyla kendisine başvurulduğunda, görüş bildiren rolündedir.

2.4.3. Program geliştirme

Personel danışmanının bu görevi yerine getirebilmesi için, işletmenin personel yöneticileri ile sıkı işbirliğine gitmesi gerekecektir. Bilindiği üzere personel yöneticileri, işgörenlerin seçimi, işe yöneltilmesi, terfi ettirilmesi, güdülenmesi, işletmeye uyumu, eğitilmesi, iyi bir şekilde nezaret edilmesi vs. konularda işletmenin diğer bölüm yöneticilerine danışmanlık etmektedirler. Ancak bir personel yöneticisi her zaman bir davranış bilimcisi olmadığı gibi, bu konudaki yeni bilimsel gelişmelerden de her zaman haberdar olmayacaktır. Bu nedenle personel danışmanı, personel yöneticisinin geliştirmekle yükümlü olduğu personel programlarının hazırlanmasında ve işletmeye uygunlaştırılmasında önemli ölçüde yardımcı olacaktır (Eren, 1984, s.49).

2.4.4. Kişi değerlendirme

Personel danışmanının bu sonuncu görevi, bazı özel durumlarda yapması gereken kişisel analizlerle ilgilidir. Burada örgüt üyesi olan bir bireyin ruhsal bunalım ve sıkıntılara düşmesi halinde onun psikolojik analizinin yapılması ve uygun tedavi şeklinin sürdürülmesinde personel danışmanı görev almaktadır. Nedenler saptandıktan sonra psikolojik veya klinik tedavilere başvurulur (Eren, 1984, s.48).

Danışmanlık faaliyetinde yapılan işlemler altı kısımda ele alınabilir. Danışmanlığın fonksiyonları olarak da adlandırılan bu işlemler kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir (Werther, 1985, s.369):

1. Tavsiyede Bulunma: Danışmanlar, danışmada bulunan bireyleri arzulanan hedefere yöneltmek için onlara sıkça tavsiyede bulunurlar.
2. Güven Verme: Danışmanlık işlemi işgörene güven sağlar. Bu da danışan kişiyi uygun olan hareketi izlemeye ve onu gerçekleştirmeye cesaretlendirir.
3. Haberleşme: Danışmanlık iki yönlü bir iletişimi gerektirir. Bu iletişim danışmana yönetsel problemleri yorumlama ve işgörenleri derinliğine anlama imkanı sağladığı gibi, işgörenlere de duygularını ifade etme fırsatı vermektedir.
4. Duygusal Gerginlikten Kurtarma: Tüm danışmanlığın en önemli fonksiyonlarından biridir. Kişiler duygusal gerginliği azaltmadır amacı.

Problemlerini başka biriyle tartışma fırsatını bulduklarında, duygusal gerilimden kurtulurlar, rahatlarlar. Danışmanlığın bu işlevi yerine getirdiği gözlemlerle tesbit edilmiştir.

5. Düşünceye Açıklık Kazandırma: Bir başkasıyla ciddi bir biçimde problemleri tartışma, danışan bireyin daha net bir şekilde duygusal engellemelerden uzak ve daha akılcı, daha gerçekçi bir şekilde düşünmesine yardımcı olur.

6. Yeniden Yönlendirme: İşgörenin değerlerindeki değişmeden dolayı benliğindeki asıl bir değişmeyi gösterir. Danışmanlık kişiye kendi kapasitesiyle ilgili sınırları tanıma imkanı verir. Bu işlev genellikle profesyonel danışmanlarca yapılabilecek bir iştir.

Yukarıda kısaca açıklanan fonksiyonların tümünün yerine getirildiği bir danışmanlık ilişkisine uygulamada rastlamak çok enderdir. Bu yüzden, danışmanlık ilişkisinin sayılan tüm işlevleri gerçekleştirmesi ideal bir durumdur. Danışmanlığın etkinliğinin; gerçekleştirilen işlevlerin artışıyla doğru orantılı olarak artacağını söylemek mümkündür.

2.5. Personel Danışmanlığı Roller

Davis (1988), personel danışmanlığı rollerini Şekil 2'deki gibi şematize etmektedir:

Yönlendirmesiz Danışmanlık	İşbirlikli Danışmanlık	Yönlendirici Danışmanlık
Düşük Yönlendirme		Yüksek Yönlendirme

Şekil 2. Danışmanların, Danışanlara Verdikleri Yönerge Miktarına Göre Danışmanlık Tipleri

Danışmanlık terimlerine baktığımızda tanımların birçoğunda bir danışan ve bir danışmanı, yönlendirici danışmanlık, yönlendirmesiz danışmanlığı ve işbirlikli danışmanlığı görürüz.

Danışmanın, danışana direktif ya da yön vermedeki miktarı açısından danışmanlık olayına baktığımızda, tam bir yön vermenin sözkonusu olduğu, yönlendirmeli (directive) danışmanlık ile hiç bir yön vermenin olmadığı yönlendirmesiz (nondirective) danışmanlıktan söz edilebilecektir. Bir başka deyişle danışmanlığın bu şekilde ayrılışında, danışmanlık ilişkisinde bulunan tarafların olaya hakimiyetleri ve aktifliklerinin derecesi rol oynamaktadır. Bunun yanında, bazı yazarlar bu iki zıt kutup arasında yer alan üçüncü bir danışmanlık türü olan işbirlikli (cooperative) danışmanlıktan da söz etmektedirler (Paksoy, 1990, s.7).

2.5.1. Yönlendirici Danışmanlık

Danışman tarafından kontrol edilen, yönlendirilen, yapılandırılmış bir tekniktir. Bir işgörenin duygusal problemlerini dinleyerek işgöreni motive etme, etkileme ve ne yapılabileceği konusunda işgörenle karar verme süreçleridir. Yönlendirici danışmanlık, tavsiye edici niteliktedir ve çoğunlukla danışmanlık fonksiyonlarından öğüt vermeyi kullanır. Fakat duyguları serbest bırakma, iletişim ve ikinci derece düşüncenin açığa çıkarılmasında tekrar güvenini kazandırmayı sağlayabilir. Yönlendirici danışmanlıkta yeniden uyum seyrek olarak başarılmaktadır. Danışmanlıktaki düşünce süreçlerinde etkileşim danışmanın kontrolünde olduğundan dolayı, bu türe danışmana yönelik/danışman merkezli danışmanlık da denilmektedir. Danışman burada, sade bir dinleyici olmaktan çıkmakta, karşı tarafın düşüncelerine bir miktar müdahalede de bulunup onu yönlendirmeye çalışmaktadır (Werther, 1985, s.435).

Çoğu kimseler öğüt vermekten hoşlanır. Danışmanlık kapsamında bu kolay yapılır. Ancak öğüt verme etkili midir? Danışman gerçekte işgörenin problemini anlamakta mıdır? Problemi bilme ve karar vermede doğru yargıya varabilir mi? Verdiği kararlar doğru olsa bile işgören bunu kullanabilecek mi? Bu soruların yanıtları çoğunlukla "hayır" olabilmektedir. İşte bu nedenlerden dolayı danışmanlıkta öğüt verme pek yararlı olamaz. İşgören ancak danışmanın geniş bilgisine ve etkileşim yeteneğine güvenirse danışma görüşmesine devam eder (Werther, 1985, s.435).

Her ne kadar öğütün değeri tartışma götürse de yönlendirici danışmanlığın yerine getirdiği diğer işlevler değerlidir. Eğer yönlendirici tekniği seçen bir danışman herşeyden önce iyi bir dinleyiciyse o zaman işgörende bir miktar duygusal boşalma olur. Duygusal boşalma ve danışmanın verdiği fikirler sonucu

işgörenin düşüncesi açıklık kazanabilir. Ayrıca yararlı bir iletişim gerçekleşir. Hem öğüt verme hem de inandırma, eğer işgöreni uygulanabilir bir eylem tarzını benimsetmeye güdüleyebilirse değerli olabilir (Davis, 1986, s.574).

2.5.2. Yönlendirmesiz Danışmanlık

Danışma görüşmesi, danışanın şu anda içinde yaşadığı şartlara ve duruma göre daha olumlu ve başarılı bir yönde değişmesine yönelik bir yardım etkileşimidir. Bu etkileşimin, danışan için anlam taşıyan bir yaşantı olması gereklidir. Bu anlamlı yaşantının temelinde danışman ile danışan arasında kurulacak sıcak, samimi, dürüst, açık, anlayışlı insan ilişkisi yatar. Değişmeye karar verip vermemek danışanın hakkı, yetkisi ve sorumluluğudur. O halde böyle bir karşılıklı etkileşime dayalı yardım ortamında, danışanın kendini anlatması, anlaması ve değerlendirmesi, öğrenmesi söz konusudur. Danışman yerinde ve zamanında davranış yedimleri ile danışanı daha çok konuşmaya, hissetmeye, değerlendirmeye ve çare bulmaya yardımcı olmalıdır. Bu amaçla, sıcak, samimi, değer veren, empatik, açık, tutarlı insan ilişkileri içinde, insan davranımı ve şahsiyetine ait psikolojik bilgilerine ve danışmanlık ustalıklarına başvurarak, kişinin kendini anlaması ve anlatmasına, şartları değerlendirmesine ve gerekli değişmelere doğru kararlar alabilmesine yardımcı olacaktır. Ama bu yardım oluşumunda aktif durumda olan taraf danışandır. Onun için yoğunlaşma danışan üzerindedir (Tan, 1986, s.130-131).

Yönlendirmesiz ya da danışan merkezli danışmanlıkta, danışanla danışman farklı konumlardadır. Danışanın canını sıkan problemini açıklama, onları anlama açılımlı dinleme, cesaret verme ve onun deşarj olmasını sağlama sürecidir. Öğüt verici ve yargılayan bir danışmadan çok, danışan merkez alınır. Bundan dolayı danışan merkezlidir (Werther, 1985, s.435).

Danışmanın destekleyici bir rol oynadığı bu türe danışan merkezli danışmanlık da denilmektedir. Danışman, işgörenin problemlerini dinler ve onun düşüncelerini iyi bir biçimde açıklamasına yardımcı olur. Aynı zamanda işgörenin yapacağı açıklamalar için onu cesaretlendirir. Danışman, danışanın problemlerini teşhis etmez, herhangi bir çözüm yolu önermez, onun rolü destekleyici bir dinleyici olmaktır. Danışanın düşüncelerini tekrar kendine yansıtarak görüş ufkunu genişletmeye çalışır ve düşüncelerini açıklamasına yardım eder, dolayısıyla da yapılandırılmış bir yöntem değildir. Bu tür danışmanlıkta daha çok profesyonel danışmanlar görev alırlar, bu nedenle maliyeti fazladır. Bu yöntemin en büyük

avantajı, yeniden yönlendirme konusunda danışan bireyi cesaretlendirmesi ve kişiyi tutum ve davranışlarını değiştirmeye yöneltmesidir (Harris, 1976, s.343-344).

Yönlendirmesiz danışmanlık, sadece dinleme olayı olarak algılanmamalıdır. Danışma ilişkisi boyunca danışmanın en üstün yetenekleri gereklidir. Danışman anlayışlı sorular sormaya, danışanın fikirlerini ona yansıtmaya, düşünceye açıklık kazandırmaya ve bu duyguların neden varolduğunu anlamaya çaba gösterir. Ustalık bir iletişim söz konusudur. Bu genel durumdaki her ince ayrıntıya dikkati gerektiren akıcı duyarlı bir ilişkidir (Davis, 1986, s.576).

Danışma ilişkisi sürecinde danışmanın, danışanın duygularını yargılama, suçlama ya da övme yerine bunları olduğu gibi kabul etmesi gerekir. Danışmanın bu tür yaklaşımlara girmesi danışanı gerçekçi duygularını ifadeden alıkoyabilir (Davis, 1986, s.576).

Profesyonel danışmanlar için danışan kişi toplumsal ve örgütsel açıdan eşittirler. Esas olarak müşterilerini dinler ve onların daha iyi bir eylem yolu keşfedip izlemelerine yardımcı olmaya çalışırlar. Bir işgörenin duygularını öğrenmek için "kelimeler arasındaki anlamları" çıkarmaya çalışırlar. Onun konuşmaktan kaçınmasına neden olacak kadar acı verici olay ve duyguları ararlar. Yönlendirmesiz tekniği uygulayan danışmanlar o buzdağı danışmanlık modelini kullanırlar. Bu nedenle sürekli olarak danışmanlık edilen kişinin içini dökmesi ve görünen içeriğine kıyasla gizli içeriğini oluşturan daha derin duygularını açığa çıkarması özendirilir (Davis, 1986, s.577).

Yönlendirmesiz danışmanlık sürecinde belli başlı şu teknikler kullanılır (Davis, 1986, s.578):

- İlgili olma ve davranma (açılımlı dinleme).
- Uygun sorular sorma.
- Danışanın ifade ettiği duyguların ona yansıtılması ya da tekrarlama.
- Duraksama olduğunda danışanın veya son söylediği fikrin tekrarlanması
- vs.
- Özetleme.

Bir sorunla danışmana başvuran işgörenle yönlendirmesiz danışmanlık tekniğini kullanan danışman önce onunla rahatça konuşabilmesini özendirici bir ilişki kurmaya çalışır. İşgörene onun sorununu nasıl çözümleyeceğini

söylemeyeceğini, ama onun sorununu anlamasına ve tatminkar bir şekilde çözümlemesine yardımcı olabileceğini açıklayarak danışmanlık ilişkisini tanımlar. Ondan sonra işgören duygularını anlatır, danışman da bunları anlatmasını özendirir, ilgi gösterir ve bunları suçlama ya da beğeni göstermeden dinler. Giderek olumsuz duygular azalır ve olumlu duygularını yavaş yavaş ifade etmeye başlar ve bu da işgörenin duygusal gelişmesinin başlangıcını simgeler. Danışman bu olumlu duyguları özendirir (Davis, 1986, s.574).

Bir işgören "gözetimcim benden hoşlanmıyor" dediğini ve danışmanın ne söyleyeceğini görmek için duraksadığını varsayalım. Tekniklerden biri olan tekrar yöntemini kullanarak danışman şu yanıt verir; "Gözetimcinizin sizden hoşlanmadığını mı söylüyorsunuz? Danışman "Gözetimciniz size adil davranmıyor." şeklinde bir yanıt vermez. çünkü bu anlamı değiştirir. Danışman, tekrarladığı sözü soru şeklinde de belirtmez. Çünkü bu, işgörenin fikrinde haklı olmadığı anlamına gelebilir.

Eğer bu aşamaya gelinmişse, bu noktada işgörenin sorununu anlamaya ve çözüm seçenekleri geliştirmeye başlaması gerekir. Gelişmeye devam ettikçe olumlu bir eylem tarzını benimseyerek bunu uygulama safhasına geçirmesi için hiç bir engel kalmadığını görebilir. Bundan sonra yardım gereksinimi azalır ve danışmanlık ilişkisinin sona ermesi gerektiğini farkederek (Davis, 1986, s.576).

Yönlendirmesiz danışmanlık tekniğini, yönlendirici danışmanlık tekniğinden ayıran bazı yönler şunlardır (Davis, 1986, s.578-579):

1. Yönlendirmesiz danışmanlık tekniği danışan merkezlidir. Yani işgören karşılıklı konuşma yönünü tayin eder ve çoğunlukla o anlatır.
2. Sorumluluk: sorunun çözülmesi işgörenin kendi sorumluluğundadır.
3. Statü: Danışan kişi olarak danışmana eşittir. Yönlendirici yöntemde ise danışman üstündür ve ne yapılacağını bilir.
4. Rol: İşgören çözüm alternatifleri üreten ve bu alternatiflerden birini seçme gücü giderek gelişen, psikolojik açıdan bağımsız bir kişidir.

5. Vurgu: Yüzeysel belirtilerden çok daha derin duygular ve sorunlar vurgulanır.

Bütün yararlarının yanısıra yönlendirmesiz danışmanlık tekniğinin organizasyonlarda kullanımını sınırlayan kısıtlılıkları vardır. Bunlar (Davis, 1986, s.579);

- Yönlendirici danışmanlık tekniğine oranla daha çok zaman alıcı ve masraflıdır. Bu yüzden yardım edebileceği işgören sayısı kısıtlıdır.

- Profesyonel yardımlar ve profesyonel eğitim gerektirir. Dolayısıyla çok pahalıya mal olur.

- Yönlendirmesiz danışmanlık tekniğinde becerili ve istekli işgörene ihtiyaç vardır. Bu yöntemde işgörenin iyi bir ruh sağlığına kavuşmak için istekli olması, hangi sorunların çözüm gerektirdiğini algılamaya yeterli toplumsal zekası ve bunlarla uğraşmak için yeterli duygusal dengesi olduğu varsayılır. Yönlendirmesiz danışmanlık tekniği uygulayan danışmanların, bazı işgörenlerin iş sorumluluklarından kaçınmak için dayandıkları bir koltuk değneği haline gelmemeleri için bu konuda dikkatli davranmaları gerekir (Davis, 1986, s.579).

Yönlendirmesiz danışmanlığın yukarıda değinildiği gibi maliyetinin fazla olması nedeniyle kullanımının sınırlı olduğu söylenebilir. Yönlendirici olan ise, günümüz çalışma ortamındaki bağımsız işgörenler tarafından pek kabul görmemektedir. Bu iki uç arasında yer alan ve işbirlikli danışmanlık olarak adlandırılan danışmanlık türü daha fazla benimsenme durumundadır. Burada hem danışman, hem de danışan çabalarını birleştirmekte ve daha iyi sonuçlar alınabilmektedir. Bununla beraber, diğer türlerin bazı koşullarda daha geçerli olduğunu unutmamak bir başka anlatımla durum ve koşullara göre bunlardan birini seçmek, yani durumsallık yaklaşımından yararlanmanın en akılcı yol olması gerekliliğini benimsemek gerekmektedir (Paksoy, 1990, s.9).

Bazı durumlarda danışmanlık zayıf bir çözümdür. Çünkü işgöreni sorun yaratan ortama geri gönderir. Gerçekten ihtiyaç duyulan, işgörene ruhsal destek verecek daha iyi bir çalışma ortamıdır. Böyle durumlarda, danışman, danışmanlık rolünün dışına çıkarak yönetime bu konuda harekete geçmeyi öğütleyebilir (Davis, 1986, s.579).

2.5.3. İşbirlikli Danışmanlık

Yönlendirmesiz personel danışmanlığı kısıtlıdır. Çünkü pahalıya mal olur ve profesyonel bir danışmanı gerektirir. Yönlendirici danışmanlık da günümüzün özgür ve modern işgörenince kabul edilmemektedir (Werther, 1985, s.436).

Danışmanlığın ılımlı bir türü olan bu tip danışmanlık, daha çok denetçiler ve personel departmanlarınca kullanılmaktadır. İlimli olan bu danışmanlık türü tavsiye edilebilir çünkü hem danışan ve hem de danışmanın işbirliği çabalarından yararlanır (Werther, 1985, s.436).

İşbirlikli danışmanlık, danışman ve işgörenin karşılıklı bir aile atmosferi içinde ve işgörenin düşüncelerini değiştirerek, onun problemlerini çözmesine yardım etmeye dayanır (Werther, 1985, s.436).

Bu danışmanlık türünde danışan ve danışman birbirlerinin düşüncelerini ve eksikliğini tamamlar, karşılıklı işbirliği içinde problemlere yeni bilgiler, farklı bakış açıları ve yeni değerlerle yaklaşırlar (Werther, 1985, s.436).

Yönlendirici olmayan danışmanlıktaki açılımlı dinleme tekniği işbirlikli danışmanlıkta diğerine oranla daha aktiftir. Danışmanlığın dört fonksiyonunu (tavsiyede bulunma, güven verme, haberleşme ve düşünceye açıklık kazandırma) kullanarak iletişimde duygularını ve düşüncelerini serbestçe açığa çıkarabilmesi için danışana güven verir.

Davis (1986)'e göre bu bir işgörenin duygusal sorununun karşılıklı görüşülmesi ve çözüm yollarını bulabilmek için işbirliği içinde çaba gösterilmesi şeklinde tanımlanır. Yönlendirmesiz danışmanlık tekniğinin dezavantajlarını bertaraf eder. Buna karşın yönlendirici danışmanlık tekniğinin otoriter yaklaşımını ortadan kaldırır.

İşbirlikli danışmanlık tekniği de, yönlendirmesiz danışmanlık yönteminin açılımlı dinleme teknikleri ile başlar. Fakat görüşme ilerledikçe işbirlikli danışmanlar yönlendirmesiz danışmanın oynadığı rolden daha aktif rol oynarlar. Sahip oldukları bilgi ve kavrama güçlerini aktarabilirler. Durumu kendilerinin, örgüt hakkındaki daha geniş görüş açılarından tartışarak, işgörene karşılaştırma yapabilmesi için değişik görüşler sunar. Eğer yeniden yönelim gerekliyse işgöreni bir

profesyonel danışmana havale ederler. Özel durumlar dışında işbirlikli danışmanlık yöneticilerin uygulamaları için istenen tür gibi görünmektedir. Yönlendirmesiz danışmanlığın yönetim uygulamasına başlıca katkısı, yönlendirici danışmanlıktan daha yönlendirmesiz bir yaklaşım olan işbirlikli danışmanlığa çekmek olmuştur (Davis, 1986, s.574).

2.6. Personel Danışmanlığı Gereksiniminin Nedenleri

İşgören danışmanlığı, değişim ve sosyal huzursuzluklardan kaynaklanan problemler nedeniyle ortaya çıkmıştır. Daha basit bir ifadeyle, danışmanlığa çeşitli işgören problemlerinden dolayı gereksinim duyulmuştur. Bu problemler ortaya çıktığında, işgörenler kendilerine anlayışlı davranılma ve yardım edilme ihtiyacındadırlar ki işte bunu danışmanlık sağlamaktadır. Çalışan kişinin, terfi yüzünden bir probleminin olması, ailevi huzursuzluğunun, alkol, uyuşturucu alışkanlığının veya aşırı kilosunun bulunması gibi sorunlar danışmanlık ihtiyacı doğuran nedenlere örnek verilebilecek problemlerdendir. Sözkonusu problemler işgörenlerin etkin çalışmalarını ve çevre ile olan ilişkilerini etkilemekte; bundan hem işgörenler hem de işletmeler zararlı çıkmaktadırlar. Danışmanlık, yukarıda belirtilen türden problemleri olan kişilerin sorunlarını azaltmayı ve onları daha iyi bir zihinsel sağlığa (mental health) kavuşturmayı amaçlamaktadır. Bir başka deyişle, danışmanlık, işgörenlerin, problemleriyle daha iyi bir biçimde başa çıkmalarına yardımcı olmaktadır (Paksoy, 1989, s.3).

Danışmanlık gereksinimi, işgören problemlerinin çeşitlilik göstermesi nedeniyle giderek önem kazanmıştır. Bu problemler ortaya çıktığı zaman işgörenler anlayış ve yardıma gereksinim duyarlar. Bu tür gereksinimlerde danışmanlık sağlanabilir. Örneğin, bir işçinin emekli olunca ne hissedeceğinin ve bunun için gerekli olan durumların incelenmesi, danışmanlığın işidir (Werther, 1985, s.431).

Diğer bir problem türü de, işgörenin işteki gelişmesinin ve yükselmesinin durması ile terfi gereksinimleri ve risk almaktan çekinmesidir. Ailevi ve finansal sorunların büyümesi diğer olaylardır. İşgörenlerin kendilerinden kaynaklanan kişisel problemler de, devamsızlığa ve performansta sapmaya neden olur (Werther, 1985, s.432).

Danışmanlık gereksinimine yol açan bir çok sorunun merkezinde duygusal olaylar yatar. Yaşamın olağan bir kesitini oluşturan duygular kontrolden

çıkabilir. İşgören kontrollerini yitirdiklerinde kendilerinin ve firmanın çıkarlarına zarar verecek şeyler yapabilirler. Bu kişiler firmadan ayrılmalıdır, çünkü önemsiz bir çatışma onlara çok önemli görünebilir veya departmanın moralini çökertebilirler. Yöneticiler, işgörenlerin duygusal dengelerini akla uygun bir şekilde korumalarını ve diğerlerinin etkin bir şekilde çalışabilmeleri için bu kişilerden duygularını yapıcı bir çizgi boyunca yönlendirmelerini isterler. Bu hedeflere ulaşmaya yardım etmede danışmanlık yararlı bir araçtır (Werther, 1985, s.432).

Bazı firmalar işgörenlerinin profesyonel olmayan kişilere danışmalarından çekinirler. Çünkü profesyonel olmayan danışmanlar işgörenlerin sorunlarına yanlış ve uygunsuz öneriler vererek istenilen olayı olumsuz yönde etkilerler (Werther, 1985, s.433).

Personel danışmanlığı gereksiniminin ortaya çıkma nedenlerini üç grupta toplanabilir.

1. İşletmenin yapısı,
2. Personelin yapısı,
3. Yöneticinin yapısı.

2.6.1. İşletmenin Yapısı

İşletmelerde personel danışmanlığına gereksinim duyulan faktörlerin başında işletmenin yapısı gelmektedir.

Günümüzde işletmeler birer açık sistem görünümü almışlardır. Endüstrileşme öncesi işletme kavramı ile bu günkü işletme kavramı birbirinden farklıdır.

Endüstri öncesi toplumların genel özelliği aile ile işletmenin buna bağlı olarak da üretim ile tüketimin içiçe olmasını gerektirmektedir. Yapılacak işler cinsiyet ve yaş özellikleri gözönüne alınarak belirlenmiş ve üretim tekniği bir sosyal kalıtım sonucu oluşmuştur. Endüstri öncesi işletme kavramının diğer bir özelliği de çalışmaların çoğu zaman ekonomiklikten uzak olması ve işlerin tekrarlanma biçiminin de toplumdan topluma değişmesidir. Geleneksel üretimde az sayıda bireylerin olması da diğer bir özelliktir (Erdoğan, 1987, s.43)

Günümüzdeki işletme kavramının özellikleri ise öncelikle birer aile işletmesi görünümünden çıkmalarıdır. Çalışanlar artık sadece aile bireyleri değildir. Üretim ve tüketim ilişkileri birbirinden ayrılmıştır. İşletme içindeki işbölümü ve iş organizasyonu bütünüyle teknolojinin gereklerine göre yapılmaktadır.

Dolayısıyla sistem çok karmaşık bir yapı halini almıştır. Sistemin parçalarının eşgüdümü çalışabilmeleri için iyi bir organizasyon yapılması gerekmektedir. Sistemin en önemli ögesi de insan olduğuna göre onun sistemin diğer parçalarıyla uyum içerisinde çalışabilmesinin gerekleri gözönüne alınmalıdır.

Çalışanların sadece temel gereksinimlerinin karşılanıp sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin gözardı edildiği işletmelerde sorunlar (iş kazaları, üretim hataları, devamsızlık, işgücü devri, sıklıkla viziteye çıkma vs.) giderek artacak ve işletmenin varlığını tehdit eder duruma gelebilecektir.

İşte günümüzde işletmelerin karmaşık bir yapı görünümü arzemesi ve sistemin parçalarının sağlıklı bir şekilde çalışması için personel danışmanlığı vazgeçilmez bir öge olmak durumundadır.

2.6.2. Personelin Yapısı

Sanayi öncesi toplumlarda işletmeler birer aile işletmesi görünümünde oldukları için çalışan sayısı azdır ve hepsi ailenin birer üyesiydiler. Dolayısı ile de kişiler arası iletişimde herhangi bir aksaklık ortaya çıktığında sorun aile içerisinde çözüldü. Günümüzdeki sanayi toplumlarında ise ilişkiler eski yoğunluğunu kaybetmiş, yerini giderek makinanın birer parçası olma duygusu almıştır. Bu duygular sonucunda birey ve topluma ve kendine kendine karşı yabancılaşma olgusuyla başbaşa kalma durumundadır. Yabancılaşma olgusunun en belirgin özelliği çevreyle uyum sağlayamamadır. Çevresiyle uyumunu sağlayamayan bir birey de eğer bir sistemin parçası durumundaysa sistemin düzenli çalışmasını aksatacaktır.

Personelin, danışmanlığa gereksinim duymasının diğer bir nedeni de gereksinimlerinin sanayi öncesi toplumlara göre farklılaşmasıdır. Sanayi öncesi toplumlarda üretim ve tüketim oranı eşitti ve tüketim malları günümüzdeki gibi çok çeşitlilik göstermemekteydi. Dolayısı ile de bireyin gereksinimleri, temel gereksinim düzeyini pek aşmıyordu. Yani bireyin maddi gereksinimlerinin karşılanması

yetiyordu. Diğer sosyal ve psikolojik gereksinimlerini ise aile ve çevre ilişkileri ile karşılayabiliyordu. Sanayi toplumlarında ise, üretim-tüketim dengesi bozulmaya ve tüketim malları çok çeşitlilik arzelmeye başlamıştır. Bunun sonucunda, çalışan bireye sadece temel gereksinimlerinin karşılanması yetmemeye başlamıştır. Ayrıca toplumun karmaşıklaşması ile birlikte, birey sosyal ve psikolojik gereksinimlerini karşılamakta zorlanma yaşamaya başlamıştır. Bu durum onun işi ile olan ilişkilerini de etkileyecek ve sistemin bir parçasında aksama meydana getirecektir (Erdoğan, 1987, s.43).

2.6.3. Yöneticinin Yapısı

Yönetim, "örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür (Baransel, 1979, s.105-106,).

Yönetici, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde astlarına en etkili biçimde yön verebilen kişidir.

Modern yönetimde, insan faktörü önem kazandığından beri, insan özelliklerini alışılmış ast-üst ilişkisinden daha sistemli ve dikkatli inceleme gereği doğmuştur (Erdoğan, 1987, s. 224-225).

Birey, içinde yaşadığı toplumun bir ögesidir. Ait olduğu toplumun kültürel değerleri, yaşam biçimine ve kişiliğine yön veren öğeler olacaktır.

Kişileri tanımak, davranışlarını önceden kestirmek ve işletme amaçlarına uygun bir biçimde düzenlemek isteyen bir yönetici, personelin kültürel özelliklerini bilmek zorundadır. İşgörenin, içinde yaşadığı toplumun inançları, politik ve ekonomik kalıpları, değerleri, tavır ve tutumları, örgüt içindeki davranışını belirleyecektir.

İşletme içinde yer alan kişilerin davranış kalıp ve biçimlerinin değişebilir özelliği olan davranışların, yönetici tarafından bilinmesi, personelin yönetilmesini kolaylaştırmaktadır (Erdoğan, 1987, s.224-227).

Yönetici, örgüt amaçlarını gerçekleştirme sürecinde, sahip olduğu "yönetim düşüncesi" doğrultusunda hareket eder.

Geçmişten günümüze yönetim bilimi, farklı felsefeye dayanan değişik varsayımlardan hareket eden, yönetime çeşitli yönlerden yaklaşan, çok sayıda yönetim düşünce ya da teori okulundan oluşmaktadır (Baransel, 1979, s.6).

Asırlardan beri var olan yönetim düşüncesi, bu uzun süre boyunca ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, teknolojik ve siyasal gelişmelerden büyük ölçüde etkilenmiş, içeriği ve bilimsel niteliği değişmiştir. Çok uzun bir süreyi kapsaması, ayrıca içerik ve bilimsel niteliğinin değişmiş olması nedeniyle yönetim düşüncesi incelenirken kısımlara ayrılması gerekecektir (Baransel, 1979, s.8).

Yönetim düşüncesi; geleneksel yönetim düşüncesi ve çağdaş yönetim düşüncesi olmak üzere ikiye ayrılır.

Geleneksel yönetim düşüncesi, öncelikle milattan önce ve ortaçağlarda düşünürlerin iş, çalışma, ticari faaliyetler ve yönetimle ilgili fikir ve görüşlerini ayrıca yöneticilere (krallara, prenslere, kumandan ve devlet adamlarına) verdikleri öğütleri içermiştir. Öte yandan geleneksel yönetim düşüncesini oluşturan bilgi topluluğu, düşünürlerin zihinsel ve mantıksal tahlilleri test edilmeyen metafizik açıklamalarıyla ortaya çıkmıştır. Geleneksel yönetim düşüncesinin bu içeriği ayrıca zihinsel, mantıksal, tahlillere ve metafizik açıklamalara dayanması nedeniyle, bir "felsefe" niteliğini taşımıştır. Felsefe niteliği taşıması nedeniyle amacını daha çok yönetimle ilgili olay ve olguları açıklamak ve merakı gidermek teşkil etmiştir (Baransel, 1979, s.8).

Çağdaş yönetim düşüncesi dört alt düşünce sistemine ayrılır;

1. Klasik yönetim düşüncesi,
2. Neo-klasik yönetim düşüncesi,
3. Modern yönetim düşüncesi,
4. Neo-modern yönetim düşüncesi,

Çağdaş yönetim düşüncesi, yönetim süreci ve örgütsel davranışlarla ilgili birtakım kavram, ilke, teori, model ve tekniklerden oluşur. Deney ve gözlemlerle sağlanan verilere dayanan tüme varım ve tümenden gelim, hipotez tesbiti ve hipotezlerin test edilmesi vb. zihinsel işlemler sonucu olarak biriken çağdaş yönetim

düşüncesi sistematik bilgi topluluğu niteliğini taşır. Bu özelliği ile çağdaş yönetim düşüncesinin amacı, konusuyla ilgili olgu ve olayları açıklamak, anlaşılmasını kolaylaştırmak, bu olgu ve olayları önceden tahmin etmeyi sağlamak, etkilemek ve kontrol etmektir (Baransel, 1979, s.8).

Yöneticinin, bu yönetim düşüncelerinden hangisini daha çok benimsediğine bağlı olarak personel danışmanlığına verdiği önem, duyduğu gereksinim değişmekte ve şekillenmektedir. Yönetici açısından personel danışmanlığına duyulan gereksinimin diğer bir boyutu da işletmenin yapısının niceliksel ve niteliksel olarak gelişmesidir. Günümüzde profesyonel yönetici, daha fazla sayıda personele yön vermek zorundadır. Dolayısıyla her türlü teknik ve beşeri sorunla bireysel olarak ilgilenmek için eskisi gibi zamanı yetmemektedir.

İşletmelerde çalışan kişi sayısı arttıkça kişilerarası iletişim kanalları karmaşık bir yapı gösterecek, dolayısıyla da iletişimde birtakım güçlükler ortaya çıkacaktır. Ortaya çıkan bu güçlük sistemin sağlıklı bir biçimde çalışmasını engelleyecektir. Bu engellerin ortadan kaldırılması genelde yöneticiye düşmektedir. Fakat günümüzde işletmeler o kadar genişlemiştir ki yöneticinin işletmenin diğer sorunlarıyla ilgilenmekten kişilerarası iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine ve geliştirilmesine ayıracak zamanı olmamaktadır (Erdoğan, 1987, s.43).

2.7. Personel Danışmanlığının Sağladığı Yararlar

Tahminlere göre her on kişiden birinin ussal veya duygusal sorunu vardır. Bunların bir kısmı da çalışma yaşamını sürdürmektedir. Duygusal bunalımlar işgörenleri kendi çıkarlarına veya firma çıkarlarına zararlı olabilecek şeyler yapmaya itebilir. Kendilerine çok büyük görünen ufak bir duygusal çatışma nedeni ile firmayı terkedebilirler, verimlerini düşürebilirler veya bölümlerindeki morali baltalayabilirler (Davis, 1986 ,s 560-561).

Danışmanlık hem danışmanlık süreci içindeki bireylere ve hem de örgüte büyük yararlar sağlamaktadır.

2.7.1. Kişiyeye Sağladığı Yararlar

Danışmanlık ilişkisi içindeki bireyler açısından, danışmanlık şu yararları sağlar (Megginson, 1967, s.582-583):

- Kaygı, korku ve şüpheyi azaltır, aradaki ilişkiyi besleyerek kuvvetlendirir.
- İşbirliğine sevk eder, işgörenlerin çabalarını koordine edebilmesine ve birlikte çalışma imkanı doğmasına yardımcı olur. Çünkü, işbirliği çabası tüm olgun ve etkin/dostane ilişkiler için geçerlidir.
- Yön duygusu verir. Danışmanlık, diğer kişilere karşı nasıl hareket edileceğini ve kendinden ne beklendiğini anlama imkanı verir. Kişi ne üstlendiğini bilir, yerinde ve zamanında hareket etme yetisi kazanır.
- Danışmanlık her iki tarafın da (danışman ve danışanın) kişisel gelişimini teşvik eder, bireylerin kendi yeteneklerini ne olduğunu daha iyi anlamalarını sağlar.
- Otorite pozisyonundaki kişilerin, insanlarla ilişki kurma yeteneğini geliştirir.
- Ast-üst ilişkilerini geliştirir.
- Danışmanlık sürecine katılan bireyler sorumluluk almaya istekli olurlar.

2.7.2. İşletmeye Sağladığı Yararlar

Yukarıda belirtilen kişisel yararlar yanında, işletmeye sağladığı yararları da şu şekilde sıralayabiliriz (Megginson, 1967, s.582-583):

- Danışmanlık, devamsızlık ve işgücü dönüşümünü azaltır. Dolayısıyla istihdama istikrar getirir.
- İşgörenler arasında işbirliğini artırır.
- Organizasyon içersindeki zayıf olan haberleşmeyi geliştirir.
- Daha iyi ve dostça ilişkiler kurulur, örgüt iklimi iyileşir.
- İşletmedeki disiplin olaylarını en aza indirir.

İşgören danışmanlığı, bireysel ve örgütsel açıdan bir çok yararlar sağlamakta bu da bireyi etkin ve verimli kılarken, örgütü de daha verimli bir düzeye getirmektedir. Personel danışmanlığının işletmede disiplin süreçlerinde nasıl uygulanabileceği konusunda Kravit (1986) bir çalışma yapmıştır.

2.8. Disiplin Süreçlerinde Danışmanlığın Rolü

Son yıllarda disiplin sistemlerini kurmada işverenler ve sendikalar sayesinde önemli gelişmeler olmuştur. Bu gelişmeler disiplin sistemlerinin, tutarlı ve tarafsız olması, doğruluk ve adalet standartları doğrultusunda olmasını garantileme yönündedir.

İdeal olan bu sistemler işgören haklarını koruyarak onun sorumluluklarını vurgularken işverenin de kural koyma otoritesini onaylarlar. İşgören önceden belirlenen işletme kurallarını ihlal edici disiplini gerektiren bir harekete başvurduğunda işveren onu kontrol edebilir. Yasal nitelikteki bu gelişmeler memnuniyetle karşılanmaktadır. Sadece yönetimin kontrolüyle veya sözleşmelerin bu gereksinimleri zorunlu kılmasıyla disiplinin amaçlarına ulaşamaz. Şüphesiz ki tarafların kendilerini bu rollerde bulmaları uzlaştıklarını gösterir ve ilişkileri olumlu bir şekilde süreç üzerinde toplanır ama disiplin amaçlarından uzaklaşmış olur. Disiplin sisteminin amaçları şunlardır (Kravitz, 1986, s.60):

1. Makul kurallar ve beklentiler içerisinde performans standartlarına göre gidişatı sürdürmek.
2. İşgörenin iyi olan konumunu korumak ve yeterliliğini sürdürmek için kabul edilebilir düzeyin altına düşen performansı geliştirmek.
3. İşverenin işçi kaybıyla, işgörenin maddi ve manevi zararıyla sonuçlanan işten çıkarmalardan kaçınmak.
4. Bireyleri etkin çalışma gruplarının içinde eritmek.

Olumlu ve yapıcı disiplinin gereklerinin taraflara tanıtımında en yararlı yol, disiplinden veya disiplini gerektirecek olan olayların tekrarından kaçınmak için problemleri işgörenlerle tartışmaktır. Danışmanlığa gereken önem verilmediğinde hem disiplinden kaçınılmakta hem de disiplin uygulandığında içten olmayan bir uyma davranışı gösterilmektedir. Danışmanlık önleyici niteliktedir. Danışman, işgörenin davranışlarında, karar verme ve kendi kendini kontrolünde dolaylı ya da dolaysız olarak, işverenle birlikte destekleyici ve olumlu bir tarzda çaba gösterir. Danışman disiplin sürecini her yönden görme şansına sahiptir (Kravitz, 1986, s.60).

Danışman sözleşmedeki istekleri dikkate almanın yanısıra, işgörenlerin yararına olan durumları sunmak, işveren için şikayet prosedürünü inceler. Disiplin konusunda bir program oluşturarak işgörenleri eğitir. Danışmanlık teknikleri vasıtasıyla disiplinin amaçlarına daha fazla dikkat, hem işgörenin hem de yönetimin yararına olacaktır. Bir danışmanlık sistemi, işgören ilişki programının bir parçası olmalıdır. Bu yalnızca idare yapısına, prosedüre ve etkili danışmanlık yoluyla eğitime daha fazla önem vermekle olur (Kravit, 1986, s.61).

Kuralları bozan bir işgöreni düzeltmek için ilk uymayı denetçinin yaptığı dolaysız danışmanlık arkadaşça, dostça bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Denetçi genellikle disiplini gerektiren olayları bilir ve dolaysız danışmanlık yoluyla arkadaşça, tatmin edici bir düzelme sağlayabilir. Bir çok işgören informal danışmanlığa, kendisinin zararın eşliğinde olduğu gösterildiği zaman, hatalarını düzeltmekten veya hata yapmamaktan yana olumlu tepki verirler. Bu konuşmalar resmi olarak işgörenin dosyasına kaydedilmemeli, fakat işgören "bu bir danışmanlık görüşmesi mi" diye sorduğunda "evet" denmelidir.

Danışmanlık görüşmesinin etkili olabilmesi için şu noktalara dikkat edilmelidir (Kravit, 1986, s.61):

1. Gayri resmi olması
2. İyi niyetli, samimi olması
3. Kayıtlara geçmemesi
4. Zamanlama
5. Beklenen davranışın pekiştirilmesi

Tekrar danışmanlığı gerektirecek bir durum ortaya çıkmadıkça konu üzerinde spekülasyon yapılmamalıdır. Bir işgören informal danışmanlığa kötü tepki verdiğinde ya da daha ciddi durumlarda formal danışmanlığa başvurulmalıdır. Bu oturumda durum açıklıkla işgörene belirtilmeli ve sonuçlar danışmanlık kayıtları için hazırlanan forma kaydedilmeli. Formal danışmanlık özel olarak yapılmalıdır. Denetçi disiplini bozucu hareketi açıklıkla belirtmelidir. Standart, yönetim ve çalışma kurallarını belirtir ve beklenen doğru hareket tarzını tam olarak açıklar. Kuralların ve politikaların bir nüshası işgörene verilerek üzerinde tartışılır. Eğer davranış düzeltilmediği takdirde bunun sonuçları açıklanmalı ve düzelme için uygun bir zaman periyodu verilmeli, gerektiğinde tekrar gözden geçirilmelidir. İşgörenlerin soruları ve yorumları tamamiyle dikkate alınmalıdır (Kravit, 1986, s.61).

Danışmanlık görüşmesi kaydedildikten sonra bir nüshası işgörene verilir. Bir nüshası da dosyaya konur. Bu yeterli bir formalitedir. Olumlu ve arkadaşça davranış denetçinin etkinliğini arttırabilir.

İşgörenler, kendileri hakkında tutulan danışma raporlarını dosyalarından geri alma şansına sahip olabilmelidir. Dosyalarını geri alabilmenin şartı da bir yıl içinde aynı nedenle disiplin suçu işleyerek danışmanlığa gelmemesi olmalıdır. Bu da disiplinden danışmanlığı ayırmada oldukça gerekli bir ögedir. Zaman geçtikçe işgörenler bu raporları dosyadan çekmeye odaklaşmaya eğilimlidirler. Bu gibi fırsatlar, işgörenin davranışlarını ve sonuçlarını etkiler. Bu durum ise zaten varılması gereken amaçtır.

Danışmanlıkla disiplini ayırmanın diğer bir faydası da, işgörenin denetçiyi bir disiplin koyucu ve uygulayıcısı olarak görmeyerek, danışmanlık yaptığının farkına vararak şükran duyacaktır. Danışmanlar disiplini gerektiren bir olayı araştırırken şunlara dikkat etmeli:

- Mümkün olduğu kadar çok bilgi toplamalı ve testler uygulamalı.
- Danışmanlığın tam zamanında ve etkili yapılmalı.
- Hiç bir şey işgöreni danışmanlık hizmetinden yararlanmaktan veya bir yardımcı aramaktan menetmemeli.
- Destekleyici olmalı.
- İşgören başarılı olduğunda onu ödüllendirmeli.

Yönetim için danışmanlık sistemi, arasıra ortaya çıkan maddi kayıpların önlenmesi veya sık sık ceza vermek ve her seferinde değişik ceza şekilleri denemekten kurtulmaları gibi yararlar sağlar. Resmi danışmanlık bazı özel durumlarda, örneğin işgörenin uygunsuz bir davranışına denetçi tepki gösterdiği ve disiplin cezası uygulamaktan başka alternatif olmadığı zamanlarda, sık sık uygun olmayan disiplin cezası vermekten kaçınmak için yönetime bir seçme şansı verir (Kravit, 1986, s.61).

Yapılan çalışmalar göstermiştir ki, deneyimler disiplin süreçlerinde danışmanlık hem işgören hem de işveren için güven verici ve rahatlatıcı olmaktadır ve her iki tarafın da amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynar (Kravit, 1986, s.61).

III. BÖLÜM

PSİKOLOJİK SORUNLAR

3.1. İşgörenlerde Psikolojik Sorunlara Yol Açan Faktörler

Bir bireyin meslek uyumu çok çeşitli etmenlere bağlıdır. Bu etmenlerden bazıları özellikle mesleğin saygınlık düzeyi, içerdiği etkinlikler ve bireyin özellikleri ile iş arasındaki uyum büyük önem taşır. Yapılan araştırmalar, endüstriyel çalışma ortamının ruh sağlığını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Ruh sağlığı düzeyinin, tekrarlanan sıkıcı işler yapan nitelsiz fabrika işçileri arasında çok düşük olduğu saptanmıştır. Daha sonraki çalışmalarda, bunun işin hızıyla ya da yoğunluğuyla ilgili olmadığını, ancak yeteneklerini kullanma olanağı bulamayan işçilerde ruh sağlığı düzeyinin daha düşük olduğunu ortaya çıkarmıştır. Düşük düzeydeki işlerin, değişken sorumluluk içeren, ilgi çekici bireyin yeteneklerini geliştirmesine ya da kullanmasına olanak veren etkinliklerinin sonucunda ortaya çıkan kişisel büyüme ya da gerçekleşme duygusu yerine aşağılık duygusu, moral düşüklüğü, başarısızlık, hiç bir işe yaramama gibi duygularla sonuçlandığı ileri sürülmüştür (Akat, 1984, s.220)

İş hayatında bilgisi ve yeteneği doğrultusunda ve istediği işe giren birey işinde ve işyerinde daha verimli çalışacaktır. Eğer kendine uygun bir işe girmişse aynı zamanda maddi ve manevi gereksinimlerinin de tatmini olanağının sağlanmasını bekler. Arzu ve gereksinimlerinin tatmin edilmediğini gören birey olumsuz bir takım tutumlara sahip olacaktır. Bunun sonunda da iş tatminsizliği ve uyuşmazlık ortaya çıkacaktır (Eren, 1984, s.185).

İşgörenlerde psikolojik sorunlara yol açan faktörler iki gruba ayrılabilir: İş yerinden kaynaklanan problemler ve iş yeri dışından kaynaklanan problemler.

3.1.1. İş yerinden Kaynaklanan Problemler

Üretim kademesinde çalışan işgörenlerin uyum problemlerine baktığımızda; mesleki uzmanlık, emirler zinciri, talimatlar bütünü ve denetim uygulamaları dikkati çekenlerdir. Üretim kademesindeki işgörenlerin işi genelde en büyük uzmanlığı ve basitleştirmeyi gerektirmektedir. İşgören emir-komuta zincirinin en alt kademesinde yer alır. Talimatlar ve bilgiler için üst kademelere

tabidir ve bir denetimcinin denetimi altındaki çok sayıda işgörenden sadece biridir. Kısaca geniş bir alana "programlanmıştır". Bu tip uygulamaların üretim kademesindeki işgörenlerin işe uyumunda birtakım etkileri olacaktır.

Neel tarafından üretim kademesindeki işgörenlerden büyük bir grupta, uyum problemleri konusunda yapılan bir araştırmada işgörenlerden işyerindeki birtakım faktörlerden ve diğer domestik ve kişisel problemlerden ne kadar sıklıkla rahatsız olduklarını belirtmeleri istendi (Gilmer, 1961, s.446).

Buna göre;

1. İlerlemede başarısızlık: İşgörenlerin %50-60'ı arasında bir oranını ilgilendirmekteydi.
2. İşgörenlerin neredeyse yarısı bazen ya da sıklıkla hastalığa ya da devamsızlığa neden olabilecek çalışma şartları konusunda kaygılıydı (iş kazaları).
3. İşgörenlerin yarısı çalışmak için çok yaşlı olduklarından bu durumla nasıl başa çıkacakları konusunda bazen ya da sıklıkla endişe duyuyorlardı.
4. İşgörenlerin %40'ı işten çıkarılma endişesi duyuyorlardı.
5. İşgörenlerin %30'u işlerini kaybetme endişesi taşıyorlardı.
6. İşgörenlerin %25'i işleri için gerekli olan yeteneklerinin olmamasından endişe duyuyorlardı.

Bu bulgulara göre işgörenler için en büyük endişe kaynağının ilerleme yetersizliği yani terfi edememe olması ilginçtir. Bu sıralamada görüldüğü gibi dört endişe kaynağı da güvenlik endişelerinden biri olarak görülmektedir. Sakatlayıcı kazalar en büyük güvenlik endişesi olarak görülüyor. Bunu da yaşlılık, işten çıkarılma ve işin kaybedilme tehlikesi takip etmektedir. Gerekli olan niteliklerin edinilmesi endişesi ise en az kaygı duyulan faktör olmuştur.

Neel, yürüttüğü bu çalışmada üç çeşit işyeri ortamı ile işgörenin işi hakkındaki çekinceleri ve endişeleri arasında bir bağlantı kurmuştur.

1. Denetim uygulamaları ve kaygı: Denetimciler işgörenlerin üzerine sık sık, yersiz sorumluluklar yüklediklerinden ve işgörenlere nerede bulunmaları gerektiğini anlatamadıklarından dolayı işgörenlerin kaygı duymalarına neden olurlar.

2. Çalışma şartları: Çeşitli çalışma şartları da işgörenlerin arasında kaygıya neden olabilir: Toz, duman, yetersiz bakım, pislik, yağ, makina yağı ve eski makineler gibi faktörler işgörenlerin sağlık ve iş kazası konusunda kaygı duymalarına neden olur.

3. Zamana bağlı çalışma uygulamaları ve kaygı: Zaman standartlarının da işgörenler arasında kaygı kaynağı olduğu saptanmıştır. Kendilerine verilen görevle %100 üretim oranını başaramama kaygısı duyan işgörenlerle, işlerini yaptırmada sorunları olan işgörenler daha çok kaygı duymaya ve sinirli olmaya eğilimli bulundular.

Bir sanayi psikoloğu olan Cameron, birtakım iş tipleri ile ilgili psikolojik tehlikelerin ve özel uyum problemlerinin bazılarını tanımlamıştır. Buna göre bu belirli iş tiplerinin psikolojik açıdan özellikle tehlikeli olduğu düşünülmektedir.

1. Yeteneklerinin sınırlı bir alanını ya da vücut uzuvlarının sonuna kadar kullanımını gerektiren işler problemlere sebep olmaktadır. Örnek olarak telgrafçılarda el krampları, öğretmenlerde ses kısıklığı verilebilir ki bunlar vücut uzuvlarından bir parçanın sonuna dek kullanımını gerektiren işlerdir.

2. Nispeten basit, oldukça tekrarlamalı ve hızlı işler birtakım güçlükleri de beraberinde getirirler. Bu durumda işin gidiş hızı işyerinin üretim taleplerine göre değişiklik gösterecektir. Cameron'a göre gidişat hızlı ve devamlı olursa işin tipi de psikolojik açıdan tehlikeli olacaktır.

3. Çalışma sırasında işgörenin tüm dikkatini vermesini gerektirmeyen işler de problemlere neden olabilir. Bu tip işlerde çalışan işgörenler zamanını diğer işgörenlerle konuşarak dolduracaktır. Bunun mümkün olmadığı yerde de işgörenlerin ilgileri içe dönebilecek ve onda takınaklı düşünce ve zihin yorgunluğunun artmasına yol açacaktır (Gilmer, 1961, s.46-47).

İşgörenlerde psikolojik sorunlara yol açan faktörleri; işin yapılış koşullarına ve iş aletlerine ilişkin tatminsizlik ve şikayetler, maddi çıkarlara ilişkin tatminsizlik ve şikayetler, işgörenin kişiliğinden kaynaklanan şikayetler olmak üzere üç grupta toplayabiliriz.

3.1.1.1. İşin Yapılış Koşullarına ve İş Aletlerine İlişkin Tatminsizlik ve Şikayetsizlikler

İşin yapılış koşulları ve işin gerektirdiği aletlerin kullanımı sırasındaki çevresel olanaklar ve kişisel yetenekleri incelemek gerekir. Bunlar işgörenlerin iş ile ilgili olarak sahip olmaları gereken bedensel, zihinsel, moral durumları ve yetenekleri büyük ölçüde etkilemektedir (Eren, 1984, s. 195).

3.1.1.1.1. İşin Gerektirdiği Çevresel ve Bedensel Koşullara İlişkin Tatminsizlik ve Şikayetler

Şikayet ve tatminsizliklerin bir kısmı işyeri ile ilgilidir. Buna maddi çevre denir. Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma, havalandırma, gürültü vb. gibi koşullar hem işin görülmesini önemli ölçüde aksatır, hem de bireyin bedensel işlevinin bozulmasına yol açar. Örneğin görme, işitme bozuklukları akciğer hastalıkları, zehirlenmeler bu türden olumsuz etkilerdir. Bu gibi durumlar sonucunda, işyerinde verimde bir düşme söz konusu olacak ve personel ruhsal bunalımlar içine sürüklenecektir (Eren, 1984, s.195).

İşyeri ile ilgili diğer bir şikayet ve tatminsizlik konusu da yorgunluktur. Örneğin;

- İşin gerektirdiği tekrarlar ve dinlenme sürelerinin kısa tutulması sonucunda monotonluğun doğurduğu bir bıkkınlık halinden söz edilebilir (uygun dinlenme molaları düzenlenerek monotonluğun yaratacağı olumsuz sonuçlar engellenebilir).

- Bireyin bedensel kapasitesini aşan, yoğun çalışma durumlarına uyumsuzlukta yorgunluk ve bıkkınlık doğuracaktır.

- İşgörenin işyerinde işini yaparken olması gereken ergonomik koşulların yetersiz olması, işgöreni robot haline getiren, bulunduğu yeri terketmesine olanak vermeyen "bant sistemi" de yorgunluğa neden olacaktır (ergonomik koşulların

yeterli hale getirilmesi ve iş rotasyonu yapılması bu gibi şikayetlerin azalmasında yardımcı olacaktır) (Eren, 1984, s.186-187).

Bazı şikayetlerde mekanik güvenlik koşullarının yetersiz olmasına ilışkindir. Bunun gibi yetersiz güvenlik koşulları iş kazalarının ve meslek hastalıklarının ortaya çıkmasına neden olur.

Bu gibi durumlar genellikle;

- Sürekli ve yoğun dikkat istenmesinden,

- Süratli çalışma temposu gerektiren işler olması yüzünden ortaya çıkarlar. Sürekli ve yoğun dikkat isteyen işler ruhsal gerginliklere yol açmaktadır. Süratli çalışma temposu ise bedensel bir gerginlik doğurmaktadır. Bu gibi durumlarda gerekli güvenlik önlemleri alınmazsa iş kazaları, meslek hastalıkları ve ruhsal rahatsızlıklarla karşılaşılacaktır. Bu tip çalışma koşullarında, işçiyi dinlendirme saatlerini iyi organize etmek, bu saatler içinde değişik uğraşı ve eğlenceli programlar düzenleyerek dinlenmeyi gerçekleştirmek gerekir (Eren, 1986, s.187).

3.1.1.1.2. İşe İlişkin Zihinsel Koşullarla İlgili Tatminsizlik ve Şikayetler

F.W. Taylor'dan beri devam ettirilen "işin bilimsel organizasyonu"na ilişkin teknik ve yöntemler bazı olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına ve zihinsel tatminsizlik hallerine neden olmaktadır.

1. İşlerin fazla monoton olması işgörenin birbirine benzeyen hareketler yapmasını gerekli kılar. Personel bu tür işlerde sadece dikkatini kullanır, zihinsel bir performans göstermesi gerekmez. İşgörenin asgari düzeyde de olsa zekasını kullanmasını gerektirmeyen işler hiç bir ilgi de uyandırmayacaktır. Zekanın verdiği yaratıcılık, insanın ruhsal bir gereksinimidir. Bu gereksinim giderilmediğinde monotonluk denilen olay ve zihinsel durgunluğun verdiği çöküntü ve tatminsizlik ortaya çıkar.

2. Basit işler kolayca otomatikleşmeye ve iş bölümüne olanak sağladığı halde çok çapraşıık ve kompleks işlerde bunu gerçekleştirmek zordur. Kompleks işleri başarmak belli bir zekayı gerektirir. Eğer yapılması istenen iş karmaşıksa ve işgörenin zeka kapasitesinin üzerindeyse, işgören verilen işi başaramamak korkusunun getirdiğı aşırı zihinsel yorgunluk ve çöküntü durumlarıyla başbaşı

kalacaktır. Başaramamak korkusu da işgörenler üzerinde bunalımlara ve sinirlilik hallerine neden olmaktadır.

3. İşgörene işini yaparken alışageldiği yöntem ve teknikleri değiştirmek de zor gelebilir ve şikayetlere neden olur. Kullandığı bir aleti en az yorgunluk verecek ve en kısa zamanda en iyi verimi sağlayacak şekilde nasıl kullanması gerektiğini işgörene anlatmak ve uygulamaya kalkmak personel üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Çünkü insan psikolojik olarak kendisine verilen bir işi kendi açısından en uygun gelen yöntemlere uyarak yapmak istemektedir. Alışkanlıkların doğurmuş olduğu iş içi davranışları değiştirmek çok güçtür. Bazı hallerde de rasyonellik hudutlarını aşmaktadır.

4. İşgörenden belli bir zaman süresi içerisinde önceden belirlenmiş ölçülerde randıman istenmesi de bazen bunalımlara ve şikayetlere neden olmaktadır. Bu gibi durumlarda iş değişikliği istekleri artar.

5. İşin bilimsel örgütlenmesinde her şey rasyonalize edilmiştir. Bu gibi durumlarda işi kişisel hiç bir katkısı olmadan yapması beklenir. Bazen bu durum işin nasıl yapılacağının ötesinde giyim ve davranış kurallarının da önceden başkaları tarafından düzenlenmesine kadar gidebilir. Bu şekilde bir iş yapılması kişiliği ortadan kaldırıcı etkiler yapar ve ego ihtiyacının tatmin edilmemesi, şikayetlere neden olur (Eren, 1984, s. 188-199).

Bu tür tatminsizliklerin ortadan kaldırılabilmesi için işgörene işini yaparken zekasını, kişiliğini ve yaratma yeteneğini kullanma fırsatı verilmelidir (Eren, 1984, s.189).

3.1.1.1.3. İşin Gerektirdiği Moral Koşullara İlişkin Şikayetler

İş morali ile ilgili şikayetleri şu şekilde özetleyebiliriz:

1. Çalışma yerlerinde iş ile ilgili örgütlenme bozuklukları: İşyerinin iyi düzenlenmemesi, iyi lokanta ve kantin hizmetlerinin yapılmaması, yeteri kadar alet ve makina olmaması, alet ve makinelerin kullanım şekillerinin ergonomik olmaması.

2. Bazı durumlarda aşırı işbölümü yapılabilir. Bunun sonucunda örgüt içi iletişimsizlik sorunları ortaya çıkabilir. Bu durumun önüne geçebilmek için aşırı iş

bölümü yerine işbirliği ve iş beraberliği olanakları yaratılmalıdır. Yaratılan bu işbirliği olanakları ve bunların doğurduğu iş arkadaşlığı ve samimi hava üretim üzerinde olumlu etki yapacaktır. Ayrıca tepeden inme emirler yerine sosyal bir grup kararı halinde, çalışanların da karara katılması sağlanabilir.

3. İş saatlerinin anlaşmazlık yaratmayacak şekilde düzenlenmesi: Çalışanların özel durumlarının dikkate alınarak esnek çalışma saatleri düzenlenmelidir. İş çıkışlarında araç olanağı ve bazı sosyal hizmetlerin düşünülmesi gibi olanaklar işgörenin morali üzerinde iyi etki yapacaktır.

4. İşin istikrarlı olmaması: İşgörenin alıştığı işyerinden alınıp başka bir işe aktarılması da moral üzerinde olumsuz etki yapar.

5. Kişisel değerlerin hiçe sayılması, tayin ve terfilerde haksızlık yaratıldığı duygusu işgörende tatminsizlik ve şikayetlere yol açar. Bu durum "ruhsal iklim bozukluğu"nu ortaya çıkarır. Bunu ortadan kaldırmak için örgütte işgörenin haklı istek ve şikayetleri, kabul edilebilir düşüncelerini dikkate alacak ve inceleyecek şikayet ve istek mekanizması kurulmalıdır (Eren, 1984, s.190).

3.1.1.2. Maddi Çıkarlara İlişkin Tatminsizlik ve Şikayetler

Adil bir ücret politikasının olmaması işgörende tatminsizlik ve şikayetlere neden olur. Ücretin kişisel değere ve özellikle ünvanlara ve diplomalara uygun düşmesi, işin niteliğine göre uygun ikramiye ve primlendirme tutarlarının belirlenmesi gerekir (Eren, 1984, s. 191).

İşgörenin iş saatleri içerisindeki bedelsiz yemek gereksiniminin karşılanması, işe gelip giderken kullanabileceği bir servis aracının olması gibi maddi hizmetler işgörenin iş tatminsizliğini azaltarak iş veriminin artmasına yardımcı olacaktır (Eren, 1984, s. 191).

3.1.1.3. İşgörenin Kişiliğinden Kaynaklanan Şikayetler

Diğer bir şikayet ve tatminsizlik konusu da, işgörenin kendi kişiliğinin kendi ruh hali üzerinde yarattığı olumsuz etkilerdir.

İşgörenin işe uyumsuzluk duygusu taşıması, çalıştığı bölümü ve işletmenin genel atmosferi, maddesel ve ruhsal doyumlar, yükselme olanaklarının kısıtlanması, ya da ezilme korkusu birer ruhsal yorgunluk faktörü olup, bu yorgunluk, soğukkanlı ve içedönük kişilere göre dış faktörlerin etkisinde kalabilen duygusal kişilerde daha etkili olabilmektedir. Ruhsal dengesi yerinde, iyi uyum sağlamış kişiler karşılaştıkları güçlüklerle daha kolay başedebilirler (Sabuncuoğlu, 1987, s.57-58).

Bu şikayetler kişinin kendi karakteri ve yetenekleriyle ilgilidir.

- Bildiği ve iyi yaptığı bir iş yerine onun bilgileri dışında olan bir işe verilmesi sonucu işi yapmak isteyip de yapamaması,
- Kişisel değer ve yapılan işin gerektirdiği takdir edilme duygusunun tatmin edilmemesi,
- İşin işgörene veya işgörenin işe uygun olmaması,

kendi karakterine ve yeteneğine uygun olmayan bir işte çalışan işgörende şikayet ve tatminsizlik durumları ortaya çıkarır.

3.1.1.3.1. Verilen İşle İlgili Şikayetler

İşletmelerdeki beşeri kaynakların değeri diğer üretim faktörleriyle karşılaştırılmaz. Her birey bulunduğu gruba göre değer alacaktır. Kişinin bulunduğu grup için değerini grup amaçlarına hizmet etme düzeyi belirler. Kişinin bir işletme için anlamlılığı da bu açıdan yorumlanabilir. İşgören, bulunduğu işletmedeki teknik ve sosyal yapıya bedensel ve zihinsel özellikleri açısından uygun olduğu ölçüde bu işgören o işletme için anlamlıdır (Erdoğan, 1987, s.30).

Her işletmede birbirinden farklı özelliklerde olan işler vardır. İşlerin farklılığı demek, birbirlerine göre değişik tür ve düzeyde bilgi, yetenek, kişilik ve özellik gerektirmesi demektir. Dolayısıyla değişik tür işleri yapan elemanların sahip olacakları, yetenek, bilgi ve kişisel özelliklerin de farklı olması gerekecektir. İşgören-iş uyumunu sağlayabilmek için bir yandan iş için gerekli olan bireysel özellikleri tesbit ederken, diğer yandan işgörenlerin bu tür özelliklere ne ölçüde sahip olduklarını bilmek gerekir. Bu amaçla personel danışmanı "iş inceleme" planı yaparak işin gerektirdiği bedensel ve zihinsel yetenekleri tespit eder. İş incelemeleri ve gerekli olan özellikleri saptadıktan sonra, işgörenlerin de analiz edilmesi ve aranan özelliklere ne ölçüde sahip olduklarının belirlenmesini yapar (Erdoğan, 1987, s.30).

Personel danışmanı işgören-iş uyumunu sağlamada psikoteknik ölçüm ve değerlendirme yönteminden yararlanır. Söz konusu yöntem, belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testlerle, kişilerin değişik yönlerini saptamaya yarayan davranışsal ölçüm tekniğidir (Erdoğan, 1987, s.30).

Psikoteknik ölçme ve değerlendirme yönteminden, işgören-iş uyumunu sağlamanın yanı sıra, işgörenleri işe yönleltmede, terfi sisteminin düzenlenmesinde, işletmelerde eğitim planlama ve eğitim değerlemede, ücret düzeyini belirleme ve prim sisteminde, iş kazalarını önlemede, işletmede ilişkilerin düzenlenmesi çalışmalarında yararlanır (Erdoğan, 1987, s.30).

İşgören-iş uyumunun faydaları bireysel ve toplumsal alanda kendini gösterir. Söz konusu uyumun sağlayacağı ilk etki işgörenlerin iş tatminini arttırmak ve, iş ile işgörenin psikolojik yapısı ile arasında denge oluşması şeklinde görülecektir. Bu uyum sonucunda işgören çeşitli yönlerden kendini geliştirme isteği duyacak, iş yapma gücü ve arzusu artacaktır (Erdoğan, 1987, s.30).

İşgören-iş uyumunun işletme açısından önemi ise verimliliğin artması, işgücü devir oranının düşmesi, devamsızlığın, üretim kayıplarının ve hata payının en aza inmesi, iş kazalarının ortaya çıkma olasılığının ve işletmedeki gruplar arası çatışmaların azalması şeklinde görülecektir (Erdoğan, 1987, s.30).

Bu uyumun toplumsal etkisi ise, bireylerin yaşam kalitesinin yükselmesi, dolayısıyla sınıfsal çatışmaların en büyük nedeni olan ekonomik dengesizlik sorununun çözülmesi, politik dengenin sağlanması, iş ve iş çevresinden kaynaklanan stres ve hastalıkların oranında azalma şeklinde görülecektir (Erdoğan, 1987, s.30).

İşletmenin amaçlarının gerçekleşebilmesi için işgörenlerin bazı niteliklere sahip olması gerekir (Erdoğan, 1987, s.30):

a. İşgörenin söz konusu işi yapabilmesi için her şeyden önce işin gerektirdiği düzeyde bilgiye sahip olması beklenir.

b. İnsan bilgisel özelliklerinin yanı sıra bazı bedensel ve zihinsel özelliklere de sahiptir. Bu yeteneklerin derecesi, onu diğer bireylerden farklı kılarak başarı gücünü etkileyecektir. İnsanın zihinsel ve bedensel yeteneklerinin toplamı, topluma uyum gücünü, belirli işleri başarma ve öğrenme kapasitesini belirler.

İşletmelerde yapılması gereken işler dizisinin her biri için bir takım özel yetenekler gerekir. Bu nedenle işin gerektirdiği yeteneklere tam olarak sahip olan işgörenler işletme için anlamlıdır.

c. Kişilik özellikleri: İşgörenin kişilik özelliklerinin de yaptığı işle ve çalıştığı işletme ile uyum içerisinde olması gerekir. Yapacağı işle kişilik özellikleri açısından uyum sağlayacak bir işgören işletme için daha anlamlı olacaktır.

İşgörenlerin işletmeden bekledikleri maddi tatminin yanısıra sosyal ve psikolojik açıdan da tatmin olabilmeleri için de kişi ile iş uyumu ve iş araç gereçleri ile işgören uyumunun sağlanması gerekir. İşgören-iş uyumunu en belirgin görüntüsü bilgi, yetenek ve kişilik özellikleri açısından yaptığı işe uyması ve işinden tatmin olmasıdır. İşgören-iş uyumunu sağlamada iki yaklaşım söz konusudur. İş işgörene uydurmak ve işgöreni işe uydurmaktır.

İşgöreni işe uydurmak çalışmaları halihazırda işletmede çalışan işgörenlerin değişen teknolojik yapı ve işletme şartlarına uyumunu sağlamaya yöneliktir. Bu çalışmalara hizmet içi eğitim veya yetiştirme eğitimi adı verilir. Yeni alınacak işgörenlerin işlerine uyumunu sağlamak daha kolaydır. Bu durumda yapılacak işlem, iyi bir işgören seçim ve yerleştirme çalışması ile ise en uygun işgörenin seçilmesidir. İşin işgörene uydurulması çalışmaları ise işin ve işyerinin bazı yönlerinin değiştirilerek işle işgören arasında bilgi-yetenek dengesinin yanısıra psikolojik dengenin de sağlanmaya çalışılmasıdır. İşin fiziki görünümü, makinelerin türleri, yerleşimleri ve genel donatım işgörene uydurulabilir.

Ayrıca işin yapılması sırasında ortaya çıkan yorgunluğun tesbit edilmesi, iş sırasındaki ısı, nem, toz şartlarının ve gürültünün işgörene etkisinin ölçülmesi, bu etkilerin iş sırasında ve işten sonra kişiyi ne yönde etkilediğinin bulunması gerekir. Elde edilen sonuçlara göre olumsuz etkilerin giderilmesi, sağladığı ekonomik etkilerin yanısıra, bireyler açısından da sosyal yararlar sağlar. Yapılan sistemi iyileştirici düzenlemeler ek olarak zor işlerin neler olduğunu tesbit edip zor işlemleri kolaylaştırıcı tedbirler almak da kişi iş uyumu açısından gereklidir (Erdoğan, 1987, s.28).

İşgören-iş uyumunun etkileri, en dar anlamıyla bireysel denge, en geniş anlamıyla da toplumsal dengeyi sağlayacak önemli faktörlerdendir (Erdoğan, 1987, s.30).

3.1.1.3.2. Terfi ile İlgili Şikayetler

Eğer işe alınan bir kimse işyerine girer girmez, önünde ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa, her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Terfide iltimas olmaması gerekir (Eren, 1984, s.196).

Bu tür şikayetlerin önüne geçilebilmesi için işletmede uygun bir terfi sistemi oluşturulabilir. Bu sistemin oluşturulmasında da ancak psikoteknik yöntemler kullanılırsa objektiflik sağlanır.

3.1.1.3.3. İlişki Şekillerine İlişkin Şikayetler

İlişki şekillerinin doğurduğu küçük nedenlere dayanan fakat bazen büyük şikayetlere yol açabilecek tatminsizliklerdir. Örneğin, işyerinde hakim olan çeşitli değer yargıları, sürekli nezaret, işgörene bir eşya muamelesi yapılması, yersiz ve mantıksız tayinler, verilen sözlerin yerine getirilmemesi, primlendirme iş değerlendirme konularında haksızlık yapılması. Bütün bu ilişki şekilleri işgörende tatminsizlik ve şikayetlere neden olacaktır (Eren, 1984, s.194).

Daha önceki koşullarda açıklandığı gibi bir işyerine mensup olma, işyerinin sorunlarına katılma, amaçlar hakkında bilgi sahibi olma, fabrikanın finansal ve ekonomik yaşamına karşı merak duyma ve bilgi edinme arzuları tatmin edildiği ölçüde tatminsizlikler ve dolayısıyla şikayetlerin önemli bir kısmı da önlenmiş olacaktır (Eren, 1984, s.194).

3.1.2. İş Dışından Kaynaklanan Problemler

Ruhsal sorunların işyerinden kaynaklandığı açıkça belli ise işveren genellikle danışmanlık sorumluluğunu üzerine alır. İşten kaynaklanan bir ruhsal "yara"yı tedavi ettirmek en az bir fiziksel yarayı tedavi ettirmek sorumluluğu ile hemen hemen aynıdır. Ancak ruhsal bir rahatsızlığın kesin olarak işyerinden kaynaklandığını söylemek zordur. Çünkü işgörenlerin geçmişinin ve ev yaşantılarının rahatsızlığına ne derece etki ettiği ayırdedilemez (Davis, 1986, s.582).

Eğer iş dışı nedenlerle bir duygusal sorun ortaya çıkarsa, işverenler buna müdahale etmekte daha çok tereddüt ederler. Çünkü işgörenlerin özel

yaşamlarında bazı gizlilik hakları vardır. Ayrıca işveren doğrudan bu soruna neden olmamıştır ve belki de düzeltme gücü de yoktur. Bununla birlikte işverenler iş dışı sorunların iş performansını etkilediğini bilirler. Eğer bir sorun işverenin bilgisi ve sosyal ilişkileri yolu ile düzeltebileceği türdence, işgörenin ruhsal sağlığına duyduğu ilgi nedeniyle sorunu çözümlmek için girişimlerde bulunacaktır. Genel yaklaşım işgöreni toplumun sağlık merkezlerine göndermek ve işgörenlerin sorunlarını çözümleme girişimlerinde onlarla işbirliği yapmaktır (Davis, 1986, s.582).

Toparlayacak olursak; yukarıda anlatılan tataminsizlik ve şikayetlerle, psikolojik bunalıma düşen bir işgöreninin iş verimi azalacak, iş kazası yapma olasılığı artacak veya devamsızlık, işi bırakma gibi çözüm yollarına başvuracaktır. İşgöreni, işini gerektiği gibi yapmaktan alıkoyan işletmedeki şikayet ve tatminsizlik konularının ele alınarak incelenmesi ve uygun çözüm yollarının bulunması personel danışmanının görevidir.

3.2. Psikolojik Sorunlar Sonucunda Ortaya Çıkan Davranış Bozuklukları

Günümüz insanı büyük bir ikilem içindedir. Bir yandan kişiliğini geliştirip olgunlaştırmak için varolan potansiyelini değerlendirmek, yaratmak ve varolmak durumunda olduğundan, başkalarından soyutlanarak kendi iç dünyasını tanıyıp potansiyelini ortaya çıkarmakta; diğer yandan günlük yaşantısını sürdürmek ve gereksinimlerini karşılayabilmek için başkalarıyla sıkı ilişkiler kurmak zorunda kalmaktadırlar (Köknel, 1985, s.15).

Başkalarıyla sıkı ilişkilerin kurulduğu en yoğun ortamlardan biri de, çalışma ortamıdır. Çalışanlar, büroda ya da ofiste genel koşullarda ve iş uyumunda birbirine bağlıdırlar. Yani işyerinde birbirleriyle uyumlu bir tarzda hareket etmek zorundadırlar. Fakat bireysel farklılıklar nedeniyle benzer olaylara farklı tepkiler verirler (Gilmer, 1961, s.459).

Örneğin, bir kimse, bazılarının ona haksızlık ettiğini ve ondan faydalandıklarını hissederek öfkelenir ve kendini kaybeder. Bir başka kimse bazı durumlarda geri çekilir veya alttan alır. Diğer birisi ise işini bırakır. Daha başkaları, herşeye rağmen güç koşullara razı olarak çalışmaya devam ederler. Veya sorununu, iyi bir dinleyici arayıp bularak çözmeye çalışır (Gilmer, 1961, s.459).

Bu kişiler genellikle personel danışmanına başvururlar. Bu problemler; iş tatminsizliği, otoriter denetçiler, alkolizm veya başka bir çok sorun olabilir. Baş ağrısı, sırt ağrısı, aylık ağrılar gibi fiziksel rahatsızlıklar da görülebilir. Çalışanlarla iyi ilişkilerin yürütülmesi ve onların uyum sağlamaları için büyük endüstri kuruluşlarının mediko servisleri vardır. Bir çok endüstri kuruluşunun gerçek yönetsel problemlerini, bu tür fiziksel rahatsızlıklarla ilgili devamsızlık sorunları teşkil etmektedir (Gilmer, 1961, s.459).

Çalışanlar, sabah kapıda çalışma planlarını verdiklerinde ve gün boyunca yararlanmaları için konulan şeyleri yerlerinden alırken bir engelle karşılaştıklarında, çalışma koşullarının yegane uyumsuzluk sorunlarını teşkil ettiğini düşünürler. Ortam koşullarına gün boyunca tepki verirler, işteki koşullar evdaki uyumlarını, evdeki koşullar da işteki uyumlarını etkiler (Gilmer, 1961, s.459).

Herhangi bir kimse için diğer kişilerle yanyana çalışmak önemlidir. Kişinin yararlandığı bazı uyum mekanizmalarının açıklamaları vardır ve bu durumlar herkes için geçerlidir.

Biz burada, iş ve iş dışındaki engellemeler, çatışmalar stres, savunucu davranışlar ve nevrotik reaksiyonlar gibi, kişinin uyumunu ilgilendiren konulardan söz edeceğiz (Gilmer, 1961, s.459).

3.2.1. Engellenme

Engellenme; istek, gereksinim ya da bir davranışın belli bir sonuca ulaşmasının önlenmesidir (Hançerlioğlu, 1988, s.140).

Herhangi bir uyum modelinin en önemli özelliklerinden birisi de onlara eşlik eden kavramlardır ki burada da engellenmeye çatışma ve stres eşlik eder. Sürekli bütün arzular ve istekler çeşitli şekillerde engellendiğinde, istek ve arzulara engel olduğu noktalarda hayal kırıklığı ve çatışma meydana gelir. Bireyin arzu ve isteklerine karşı çıkıldığında çatışma ortaya çıkar (Gilmer, 1961, s.460-461).

Kişisel ya da çevresel etmenler bir engelleme kaynağı olabilir. Bazı hedeflerimize ve emellerimize ulaşmamızı fiziksel sınırlamalar engelleyebilir. Örneğin, bir yönetici lider olmak için yola çıkacak yeteneklere sahip olmasına rağmen, çabaları sınırlanmış olabilir. Çünkü ya fiziksel enerjisi sınırlıdır ya da

ülserden dolayı acı çekmekte olabilir. Yine, bir kamyon şoförünün gece yolculuğu için görüş kapasitesi yeterli değilse, bu, onun için tehlikeli bir engeldir (Gilmer, 1961, s.460-461).

Bilgisizlik ve eğitimsizlik de bazı hedeflere ulaşılamamasının gerisindeki neden olabilir. Örneğin, bir işgören, mekanik işlemlerde çok yetenekli olabilir fakat diğerlerinin gözetiminde çalışarak ya da eğitilerek henüz yetersiz olduğu bilgi düzeyine sahip olabilir (Gilmer, 1961, s.460-461).

Bir başka işgören, iyi bir potansiyele sahiptir fakat meslek yaşamında bitip tükenmek bilmeyen işlerden kurtulmak için kendisini dış dünyadan soyutlayabilir, aslında onun hırs ihtiyacı vardır. Haddinden fazla güdülenme ve gayret de uyum problemleri yaratabilir. Ancak, biraz hırs ve gayret de gereklidir (Gilmer, 1961, s.460-461).

Engellenmeye öncülük eden çevresel etmenler de vardır. Mekaniksel yetersizlikler, yetersiz materyaller, işinin ehli olmayan denetçiler, rutin işlerin neden olduğu monotonluk, rekabet için daha fazla çalışma, fazla mesai, toplu sözleşme dönemleri gibi... Bütün bunların hepsi ve diğer nedenler de bir engellenme yığını oluşturabilir (Gilmer, 1961, s.460-461).

Danışmanlık, işgörenin amaçlarını engelleyici blokajları aşabilmesi için uygun seçimler yapmasına yardımcı olarak engellenmişlik duygusunu azaltabilir. Danışman engellerin ortadan kalkması veya azaltılması için yönetime bu konuda tavsiyelerde bulunabilir (Davis, 1988, s.513).

3.2.2. Çatışma

İstenilen, birbirinin zıttı iki aktivite sözkonusu olduğu zaman, kişiyi çatışma durumuyla karşı karşıya getirir. Bazen iki eşit çekici alternatiften birini seçmemek de çatışmayı oluşturabilir (Gilmer, 1961, s.460-461).

Genç bir yönetici, birinde daha iyi bir ücret, diğerinde ise daha fazla yükselme olanağı olan iki işten birine karar vermek zorunda kalabilir. Orta yaşlı bir yönetici, vasat bir başarı ya da aşırı tempolu bir çalışma yüzünden ülsere giden bir yol arasında seçim yapmak zorunda kalabilir (Gilmer, 1961, s.460-461).

Sevimsizliğinin eşit olduğu görünen alternatif hareketler olduğu zaman da çatışma ortaya çıkabilir. Bir  alışan ya hoşlanmadığı bir denetçiden emir almak ya da işini terketmek arasında seçim yapmak zorunda kalabilir. Her ikisi de onun istediği seçim değildir (Gilmer, 1961, s.460-461).

Reklam yapımcıları, bazı kandırmacalı kötü satış yapma ile, kendi vicdanları arasında karar vermek zorunda kalabilir. Endüstri psikologları, işle ilgili veya iş dış etkenlerin neden olduğu çatışma durumlarını ya çeşitli teknikler uygulayarak ya da uygun düşünceleri kişiye empoze ederek çözmeyi denerler (Gilmer, 1961, s.460-461).

3.2.3. Heyecanlar ve Güdüler

Engellenmeler ve çatışmalar ortaya çıkar çünkü, bireyler tatmin edilmek istenen güdülere sahiptirler. Fakat bu güdülerin tatmini, bazı şekillerde bloke edilirler. Birey, davranış için harekete geçtiğinde neyi tamamlamak için uğraştığını saptayarak onun davranışlarını açıklamış oluruz. Yani bireyin davranışlarının arkasında yatan nedenleri belirleyebilirsek, onun davranışlarını açıklayabiliriz (Gilmer, 1961, s.461-462).

Bireyin ilk çocukluk dönemi, çocukluk ve ad lesans dönemi boyunca geçirdiği gelişmeler ve yaşantılar davranışlarının nedenlerini oluşturur. Bireyin bu gelişmeler sırasındaki tüm deneyimleri iş yaşamına yansır. Bir birey, doğasının ve g  lerinin farklı olması dolayısıyla daima başkalarından farklı deneyimlere sahiptir (Gilmer, 1961, s.461-462).

Birey, güdülerinin çoğunun tümüyle farkında olmaktadır. Fakat büyük olasılıkla bazılarının farkında olmayacaktır (Gilmer, 1961, s.461-462).

Bazı denetçiler bir üst amirine danışmadan ne yapacaklarına karar vermekte zorlanabilirler, bireyler, gücünün çok daha fazla olduğuna güvenerek ihtiyaçlarına tümüyle haberdar değillerdir. Bir kişi için terfiyi reddetmek görülmedik bir olay değildir. Ve bu davranışının iyi bir nedeni olduğu görüntüsünü verebilir, fakat gerçekte yetersiz olmaktan çekinerek herhangi bir yenilik ona yorucu geliyor olabilir (Gilmer, 1961, s.461-462).

Denetçi, bir makinisti bir işi yapmaya emredici bir sesle çağırdığında, makinist onunla tartışır. Bu tartışma yapıcı ise iyi bir yön sözkonusudur. Burada basit bir anlaşmazlığın çıktığını söyleyebiliriz. Ama onlar birbirlerine bağırıyorsa, yüzlerinde kızgınlık ifadesi varsa ve en sonunda bu tartışma birbirlerini yumruklamaya kadar varmışsa, o zaman orada duygusal davranışların, kızgınlığın ve öfkenin hakim olduğunu söyleyebiliriz (Gilmer, 1961, s.461-462).

Bazen duygular işin içine karıştığında, davranışlarda şiddet egemen olabilir. Bizim denetçinin şirkette, kendi değerlerini kanıtlamaya uğraştığını farzedebiliriz. İşgören ürettiği materyalleri nicelik ve nitelik yönünden düzeltmeye ve geliştirmeye uğraşmakta ve yalnızca bir güçlkle karşılaştığında denetçinin düşüncelerine başvurmaktadır. Denetçinin tecrübesine güvenmeli ve davranışlarında herhangi bir sertlik belirtisinden kaçınmalıdır. Her iki kişi için de, bu sırada duygularına şiddet güdüsü egemen olmaktadır (Gilmer, 1961, s.461-462).

Emosyonel davranışlar bedenin bir çok bölümünü etkiler. Bir birey, öfkeyle, korkuyla, kuruntuyla, sevgiyle, neşeyle, nefret ya da kinle bir tepkide bulunduğunda, bu tepkilerin ortaya çıkması, sinir sisteminin, salgı bezlerinin, kasların ve iç organların etkinlikleri sonucu olur. Kızgın kişi, kaslarının gerginleştiğini ve kalp atışlarının daha hızlı ve güçlü vurduğunu hisseder (Gilmer, 1961, s.461-462).

3.2.4. Saldırganlık

Kavramsal olarak, endüstride en azından başlıca üç saldırganlık ve ihtilaf kaynağı belirlemek mümkündür (Korman, 1978)

1. Hayal kırıklığı sonucunda ortaya çıkan saldırganlık.
2. İnançlarda, tutumlarda, görüşlerde ve normlarda gruplar arası farklılıklar sonucunda ortaya çıkan saldırganlık.
3. Saldırganlığı ve ilgili davranışları hukukileştiren ve değer veren tüm genel sosyal normlar sonucunda ortaya çıkan saldırganlık.

Hayal kırıklığının bir sonucu olarak saldırganlık, psikoloji biliminde çok eskiden beri araştırılmalan bir hipotezdir. Bu kurama göre saldırganlığın hayal kırıklığına karşı gösterilen davranımlardan biri olduğu ve saldırganlığın meydana gelme olasılığını şöyle belirtmektedir;

- a) İhtiyacın ve hayal kırıklığına uğrama isteğinin kuvvetli olmasıyla,

b) Tam hayal kırıklığı,

c) Hayal kırıklığı sayısının çokluğu ile artacağı ileri sürülmektedir.

Daha sonraki yıllarda yapılan araştırmalar ilk iki maddeyi doğrular nitelikteydi. Fakat üçüncü maddenin bir düzeltme geçirmeye ihtiyacı vardır. Çünkü eğer olası bir hayal kırıklığı kişi tarafından zaten bekleniyorsa saldırganlık kuvvetli bir olasılıkla ortaya çıkmayacaktır. Diğer taraftan eğer kişi istekleri sonucunda bir hayal kırıklığını hiç beklemiyorsa saldırganlık olasılığı artacaktır. O halde bir kişi ne kadar çok hayal kırıklığına uğrarsa onu o kadar fazla bekleyecektir ve herhangi bir hayal kırıklığı sonucunda saldırganlığın meydana gelme olasılığı azalacaktır (Korman, 1978).

Bu bulgunun ışığında eğer organizasyonda bir kişide saldırganlık görülmeye başlarsa, bu takdirde çevrede güçlüğe neden olan hayal kırıcı bir durum var demektir. Bu nedenle eğer çevredeki hayal kırıcı uyarıcı kontrol edilebilirse saldırganlığın tümünü veya çoğunu kontrol altına alınabilir (Korman, 1978).

O halde bu tip saldırganlığı kontrol açısından en iyisi hayal kırıklığı beklentisi olmayan ve saldırganlığın, kendileri için en azından bazı belirli hayal kırıcı uyarıcılara karşı bir tepki olduğu, bir organizasyon evreni geliştirilmelidir (Korman 1978).

Organizasyonlarda görülen ikinci saldırganlık kaynağı olan değerlerden, normlar da ve gruplararası farklılıklar sonucunda ortaya çıkan saldırganlık türünün kontrolü için başlıca soru; Bu çeşit farklılıkların yarattığı biz-onlar oryantasyonunun nasıl azaltılacağı sorusudur. Gruplararası farklılıklar sorunu temelde; farklı bölümler, yönetimin sendika ilişkileri veya ırksal grup farklılıkları, her grubun olaylara farklı bakma ve algılama tarzları ile farklı değer örüntülerinin biraraya gelmesi, bireylerin kendine özgü davranış kalıpları geliştirmesinin sonucudur. Dolayısıyla bireyin ait olduğu grup kendi değerlerine sahip grup, farklı değerlere ve fikirlere sahip olan diğerleri ise yabancı grup olacaktır. Bu yüzden bir personel danışmanının incelemesi gereken konu organizasyon içerisindeki biz-onlar ayırımının yaratacağı çatışmaları en aza indirmek konusudur (Korman, 1978).

Organizasyon içerisindeki bu tür gruplararası ayırımı en aza indirmek için öneriler şunlardır (Korman, 1978):

1. Her iki grubun önemli ve geçerli kabul edebileceği ortak hedefler geliştirilmeli.

2. Eğer erişilecek ortak hedefler grupların birbirleriyle eşgüdüm içerisinde çalışmaları gerekli kılınırsa çatışmalar en aza indirgenebilir.

3. Gruplararasıdaki bütün etkileşimlerin eşit statü esasına dayanan işlevleri geliştirmeli.

3.2.5. Stres ve Savunma Reaksiyonları

Stres, organizmanın dengesini bozan herhangi bir uyarandır. İngilizce'de bir şeye uygulanan güç anlamına gelen stres deyimini, önemli bir tıp terimi olarak Avusturya asıllı Kanada'lı fizyoloji bilgini Dr. Hans Selye tarafından ortaya atılmıştır. Stres, Selye'nin 1950 yılında yayınlanan "Stres" ve 1956 yılında yayınlanan "The Stres of Life" adlı eserlerinde açıklanan "uyum belirtisi kuramı"nın temel öğelerinden birisidir. Selye, stres deyimini travma, ameliyat şoku, soğuk, mikropu hastalıklar, heyecan vs. gibi çeşitli kötü etkenlerin organizmada meydana getirdiği bozuklukların tümü olarak tanımlamaktadır. Organizma, herhangi bir iç veya dış uyarının etkisiyle dengesinin bozulması durumunda, onu yeniden kurmaya çalışır (Hançerlioğlu, 1988, s.322).

Selye'ye göre, bu kötü iç ve dış uyarılar strestir. Stresin kötü etkisine karşı organizma, böbrek üstü bezlerinden adrenal salgılar ve sempatik sinir sisteminin gerilimini artırır. Buna karşılık organizmanın parasempatik sinir sistemi de kendi gerilimini yükselterek, sempatik sinir sistemiyle dengesini daha yüksek bir düzeyde yeniden kurar (Hançerlioğlu, 1988, s.322).

Selye, bu dengelenmeye "genel uyum belirtisi (general adaptation syndrome)" adını verir. Ama stres çok yoğunsa ve sempatik sinir sistemindeki gerilimi çok arttırmışsa bu denge kurulamaz ve organizma ya bir sarsıntıya uğrar ya da bir çöküntüyle yaşamını yitirir. Bazen organizmanın tamamıyla yanıtlayamadığı durumlarda psikosomatik rahatsızlıklar ortaya çıkar. Organizma o bölümüyle stresi yanıtlar ve odaklanmış o bölümde bir uyum sağlayarak tüm dengesini yeniden kurar. Selye buna da "bölgesel uyum belirtisi (Local adaptation syndrome)" demektedir. Selye'nin bu deyimleri GAS ve LAS kısaltmalarıyla da adlandırılır (Hançerlioğlu, 1988, s.322).

Stres, iç stres ve dış stres olmak üzere iki çeşittir. İç stresler (internal streses) çocukluk dönemindeki çevreye uyuma zorluklarından, beslenme

bozukluklarından ve çok çeşitli (örneğin, karanlık, yalnızlık, düş, fırtına vb. gibi) korkulardan doğarlar. Dış stresler (external streses) ise, aile problemleri, iş başarısızlıkları, sınav korkuları, onur kırılıkları gibi bir çok nedenden dolayı ortaya çıkabilir (Hançerlioğlu, 1988, s.322).

Streslerin baş ağrıları uyku bozuklukları, kronik kalp hastalıkları ve kansere kadar çeşitli hastalıklar meydana getirdiği ileri sürülmektedir. Stresler, bedende ve ruhta çeşitli bozukluklar meydana getirdikleri gibi bedensel ve ruhsal savunma tepkileriyle de karşılaşılır (Hançerlioğlu, 1988, s.322).

Selye'nin de belirttiği gibi, organizmanın stres tepkisi bir uyum belirtisidir. Organizma bu tepkiyle, stresle bozulan dengesini yeniden kurar. Örneğin zeka işe karışarak stresi alt edebilir, organizmayı ussal bir davranışa yönlterek dengeyi ve uyumu yeniden sağlayabilir (Hançerlioğlu, 1988, s.323).

Stres kavramı, iş stresi ve motivasyon stresi olarak da iki şekilde ele alınmaktadır (Gilmer, 1961, s.463):

Stres olarak bilinen problemlerin bir çoğunu doğuran çalışma koşulları, işgörenler üzerinde baskı ve zorlanma yaratır. Bu zorlanmanın uzun sürmesi de sağlıkla ilgili ciddi sorunların doğmasına neden olur. Bunlardan biri de tükenme belirtisidir. İnsanlar bazen yoğun olarak hayat çekilmez duygusunu yaşarlar. Bu duygu, Dr. Freurenberger tarafından "tükenme belirtisi" olarak tanımlanmıştır.

Bu tablonun bedensel belirtileri; uykusuzluk, canlılığı kaybetmek, baş ağrısı, ciddi göğüs ağrıları ve genel sağlıkla ilgili belirsiz şikayetlerdir (Gilmer, 1975, s.461-462).

Davranışlar ve duygularla ilgili belirtiler ise: ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, yardımsızlık, yalnızlık ve umutsuzluk duyguları, çaresizlik, engellenmişlik, güceniklik, şüphencilik, cesaretsizlik ve can sıkıntısı en sık dile getirilen şikayetlerdir.

Tükenme belirtisi, genellikle çok başarılı olmaksızın yoğun bir şekilde çalışan ve her çalışmada üzerine düşenden fazlasını yapan ve kapasitesini iyi tanıyamayan kişilerde görülür.

Aşağıdaki tabloda iş stresleri, yol açtukları bazı sonuçlarla birlikte şu şekilde özetlenmiştir (Baltaş ve Baltaş, 1988, s.64):

STRESLER	ZORLANMALAR	UZUN DÖNEM SONUÇLARI
Fakirlik, iş güvensizliği ve işsizlik.	Bedensel tepkiler.	Beden sağlığı.
Aşırı fazla mesai, vardiya çalışması.	Baş ağrıları, sırt ağrıları, kas krampları, az uyumak, hazımsızlık.	Koroner kalp hastalığı, yüksek tansiyon, sindirim sistemi hastalıkları, genel sağlığın bozulması.
İş baskısı-aşırı hız: Mekanik tempoya uyma zorluğu, üretimde zaman sınırlamaları.	Psikolojik tepkiler.	Akıl ve ruh sağlığı.
Alt düzeyde beceri fakat sürekli dikkat gerektiren monoton işlemler.	Yorgunluk, kaygı, gerginlik, depresyon, can sıkıntısı, dikkatsizlik, kendine güvenin azalması.	Akıl ve ruh sağlığının bozulması, kronik kaygı, ciddi depresyon dönemleri, uykusuzluk, nevrozlar.
Tehlikeli ortamda çalışmak.	Davranışsal etkiler.	
İnsanlararası çatışmalar ve gerginlikler.	Sigara ve alkol kullanımının artması, duygusal ve fevri davranışlar, kazalar.	Sosyal sonuçlar.
Sınırları iyi çizilmemiş, belirsiz sorumluluklar.		
Sosyal izolasyon.	Sosyal etkiler, ev ve iş çevresinde diğer insanlarla kurulan ilişkilerde azalma, sosyal rollerde beceriksizlik, sosyal izolasyon.	Aile ve evlilikte uyumsuzluk, boşanma ve kopmalar, arkadaş çevresinden ve toplumsal ilişkilerden kopma.
İşyerinde kötü çevre şartları (örn. gürültü, yüksek veya düşük sıcaklık).		

İş hayatında karşılaşılan belli başlı stres faktörleri şunlardır:

1. Düşük ücret: Yetersiz kazanç, bireyin asgari yaşam standartlarına yetmediği zaman bu durumdan aile hayatı ve sosyal hayatı büyük zarar görecektir.

2. Teşvik edici ödeme sistemleri: Prim sistemleri işgöreni çalışma temposunu ve üretim hızını arttırmaya zorlar. Ürettikleri kadar ücret alacakları için,

bu durum onlarda kaygıya, yorgunluğa ve diğer işgörenlerle rekabetten doğan düşmanca duygulara neden olur.

3. Vardiya çalışması: Bu çalışma biçimi işgörenin normal biyolojik, psikolojik ve sosyal yaşamını ciddi biçimde bozar. Vardiya çalışması bedenin normal biyolojik ritmi ile çalıştığı için kronik yorgunluğa ve işgörenin aile ve sosyal hayatının yıkılmasına neden olur.

4. Çalışma düzeni: Otomasyon sonucu yapılacak işler daha düşük beceri gerektirir. İş başarımaktan doğan bir doyum duygusu yoktur ama çalışanı sıkı bir denetim altında tutar.

5. Çalışma organizasyonu: Otokratik yönetim biçimi, organizasyonda çalışanlar arasında sık sık çatışma ve gerginliği neden olmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 1988, s.65).

Hemen hemen her iş durumu işgörenin reaksiyonuna bağlı olarak strese yol açabilir. Örneğin fazla iş yüklemesi ve konulan zaman sınırlamaları çalışanları strese meyillendirmekte ve baskı altına almaktadır. Genelde baskıların çoğu yönetimden kaynaklanmaktadır. Yönetimin vasıfsızlığı strese yol açabilir. Davis'e göre de işyerinden kaynaklanan stres faktörleri genelde şunlardır:

- a. Aşırı iş yüklemesi
- b. Zaman baskıları
- c. Niteliksiz yöneticiler
- d. Sorumlulukları gerçekleştirmede otorite yetersizliği (yetersiz sorumluluk)
- e. Rol belirsizliği
- f. Tehlikeli politik ortam
- g. Şirketin ve çalışanların arasındaki değer farklılıkları
- h. Her türlü değişiklik, ama özellikle alışılmamış türde değişiklikler
- ı. Engelleme

- Aşırı iş yüklemesi: Kapasitesinin üzerinde iş yüklemesi, işgörende çatışma, gerginlik gibi ruhsal etkilerin yanısıra, yükselen kan basıncı, mide şikayetleri vs. gibi fiziksel rahatsızlıkların da ortaya çıkmasına neden olabilir.

- Rol belirsizliği: İşgörenlerin, kendinden ne beklendiğinin tam olarak belirtilmemesi durumları da strese de yol açmaktadır.

- Şirketin değerleri ile çalışanların değerleri arasındaki farklılıklar da işgörenlerde gerilime neden olmaktadır. İki değer birbirleriyle uyuşmasını sağlamak için harcanacak çabalar işgörenin işten soğumasına neden olabilir. Şirket amaçlarıyla uyuşmayan kendi amaçlarını gerçekleştirememesi onda strese yol açabilir.

İşgörenlere verilen sorumluluk oranında yetki verilmemesi, bir işi belli bir süre içersinde yapma zorunluluğu insana değer vermeyen yöneticiler, tehlikeli politik ortam, geçici olarak işten çıkarma veya başka bölümlere transfer vs. gibi alışılmamış durumlar da işgörende strese neden olmaktadır (Davis, 1988, s.507).

Stres, bireyin kendi kendini yüksek derecede güdülemesi sonucunda ortaya çıkar. Hoşlanılmayan bir durum olduğu için birey, stresi azaltmaya yarayacak bazı davranışları aramaya teşvik edilmelidir. Böylece birey, stresi altetmesine yardım edecek uyum yöntemleri geliştirir.

Çekinmek, kendini aldatmak, kaçmak ya da önem vermemek, stresin artarak, hayal kırıklığı ve çatışmaya dönmesine neden olur. Genellikle stresli olduğu zamanlarda birey, alışkanlık haline gelmiş uyum yöntemlerine başvurur. Fakat eski model uyum yöntemi çatışma ve hayal kırıklığını ortadan kaldıramadığı zaman gerektiğinde yeni uyum modelleri geliştirir.

Şüphesiz ki, farklı bireyler tarafından kullanılan uyum modelleri arasında çok büyük farklar vardır. Burada bireyin stres durumunda, ya da herhangi bir bahane olduğunda, başvurduğu kısıtlı sayıdaki savunma mekanizmalarına değinilecektir.

Uyum modelleri, bireylerin genellikle strese ve ona eşlik eden hayal kırıklığı ile çatışmada yararlandıkları yöntemlerdir. Çoğunlukla bu durumlarda savunma durumlarına başvururlar. Savunma mekanizmaları çeşitli biçimlerde sınıflandırılabilir ama burada uygun olmayan agresif ve geri çekilme reaksiyonları ve benzer şekillerinden bahsedilecektir (Gilmer, 1961, s.463).

1. Saldırganlık: Direkt saldırmadır. Engellenmeye karşı basit bir reaksiyon şeklidir. Birçok birey tarafından yaşamları boyunca kullandıkları en etkili bir uyum tekniğidir (Gilmer, 1975, s.463).

Engellenme durumlarında birey önüne çıkan engelleri normal yollarla ortadan kaldırmak yerine zor kullanarak bertaraf eder. Birey bu davranış tarzıyla şiddet kullanma yolunu seçmiştir. Bazı durumlarda bu tarz zor ve şiddet hareketleri, bireye engel olan nesnenin bizzat kendisine yapıldığı gibi bazen de olayla hiç bir ilişkisi olmayan nesne ya da bireylere yöneldiği de olur. Örneğin evde karısıyla kavga eden bir işgörenin işyerinde arkadaşlarıyla veya amiriyle çatışması gibi... Bu gibi durumlarda saldırganlık engellenmeye neden olan gerçek nedenden başka bir yöne kanalize edilmiştir (Eren, 1984, s.195).

İşgörenlerde psikolojik tatminsizlik veya engellenme nedeniyle çok sık rastlanılan saldırganlık olayları; devamlı olarak işinden ya da amirinden şikayet etme, kullanılan araç gereç ve makinaların tahribi, iş arkadaşlarıyla kavgalar, işe devamsızlık vb. gibi olaylardır (Eren, 1984, s.196).

İşverenlerin ve yönetimin bu gibi olaylardaki saldırgan tepkileri de: disiplini sıkılaştırma, çeşitli cezalar verme, sendikalara ve çalışma yasalarının hüküm ve yönetmeliklerine saldırma şeklinde ortaya çıkar (Eren, 1985, s.196).

Bu tür davranışlar toplumca istenilmeyen davranışlardır. Endüstride agresif reaksiyonları, fiziksel saldırganlıkları da kapsar. Hatta çok saygı gören şirketlerin bazılarında bile bu tür reaksiyonların meydana geldiği bilinmektedir. Çoğu zaman saldırganlık, toplum dışı iğneleyici, acı bir söz halini alarak organizasyonun sosyal normunu daha çok karıştırır (Gilmer, 1961, s.464).

Psikolojik saldırganlık damgası vurulan olayların pek çoğu antisosyal hareketlerdir. Seksüel saldırganlıklar, zimmetine para geçirme gibi konuların çoğu tuhaf görünebilir ama bu, onların herhangi bir cevap şeklidir.

Bütün bunlar, bireylerin engellenme karşısındaki tepki yöntemlerinin çok açık belirtileridir (Gilmer, 1961, s.464).

Direkt hücum, daima saldırganlığın yerine geçen bir tarzdır. Birey nesneye saldırır, çünkü, onu engelleyen şeyden daha az tehlikeli gibi görünür. Bazen kişi, gruba karşı çıkararak onları kızdırabilir. Agresyonun ortaya çıkışına, muhtemelen geleneksel önyargılar neden olarak gösterilebilir. Endüstride, agresyonların ortaya çıkmasına neden olacak engin fırsatlar sunulur (Gilmer, 1961, s.464).

2. Geri Çekilme: Birey hedeflerine ulaşmak için harekete geçtiğinde, onu hedefine ulaşımdan alıkoyan bir engelle karşılaştığı zaman bu, onda hayal kırıklığı yaratır. Bu hayal kırıklığını ortadan kaldırmak için başkalarından daha fazla fantezilere sığınır. Birey, stresin yarattığı duygulanımlarını ve hayal kırıklıklarını fantezi kurma yoluyla azaltmaya çalışır. Çünkü, başka yollarla tatmine ulaşmamaktadır. Evrensel bir karakteristik olduğu bilinen gündüz rüyası ile gerçeklikten geçici olarak kaçır. Gündüz rüyaları çok yararlı işlevler görebilirler. Çünkü hedefler gözden kaybolduğunda, arzuları belirli bir periyot boyunca desteklemeye yarar. Bir işgören tekdüze ve uyarıcı olmayan bir iş yapıyorsa, büyük olasılıkla gevşeyecek, bir süre sonra hayale dalacaktır.

Yalnızca, gerçekliği sürdürmeye gayret edemediğinde ve fanteziye şiddetle bel bağladığında bu uyum modeli tehlikeli olur. Fantezi, bireyi daha güzel ve dingin bir hareket içinde bırakabilir (Gilmer, 1961,s.464).

"Bu arada başkalarıyla anlaşmazlığa düşmekten kaçınan ve bu yüzden de herkese, her şeye evet diyebilen çekingen ve içe kapanık kimselerde görülen bu türlü hareketler, geriye dönüşün ılımlı şekillerini oluşturabilirler. Bu tipler fazla mücadeleyi sevmezler, bu yüzden de ileri sürülen çözüm şekillerini olduğu gibi kabul etmeyi ve mücadeleyi ortadan kaldırmayı tercih ederler (Eren, 1984, s.196).

3. Özdeşleşme: Kişi kendisini bir başkasının yerine koyarak, onların karakter özelliklerini kendininki gibi benimsediyse bu tür bir reaksiyon verir. Özdeşleşme genellikle uyum modellerini öğrenmede diğerlerine oranla daha olumlu bir metoddur. Ergenliğe girişin başlarındaki genç çocuk, babasıyla veya kendinden büyük biriyle özdeşleşme yoluyla onların karakter özelliklerini kapır.

Bir savunma mekanizması olarak özdeşleşmenin önemi, endüstride genellikle gözden kaçırılmaktadır. Yeni işgörenlerin eğitiminde ilk etapta çok etkili bir biçimlendirme şeklidir. İşgören başlangıçta stresli bir durumdadır. Çünkü ondan ne beklendiğini aynen bilmemektedir. Her zaman izleyebileceği, örnek alabileceği iyi bir model ister. En azından diğer işgörenlerle özdeşleşme yoluyla, büyük olasılıkla bu hayal kırıklığını aşmaya çalışacaktır. Denetçinin resmi bir direktifini dinlemekten çok, yanbaşındaki tezgahta çalışan işgörenle özdeşleşerek daha fazlasını öğrenecektir. Bu, onun için iyi ya da kötü olabilir (Gilmer, 1975, s.464).

Bireyler, içinde bulundukları grupta da özdeşleşerek, grubun başarılarını ve karakter özelliklerini kaparak, onların başarıları ve karakteristik özellikleri kendisininmiş gibi yönlenir. Çalışanlar şüphesiz ki işçi sendikalarıyla da özdeşleşirler. Denetçiler ve yöneticiler, işgörenleri yönetimle özdeşleşmeye yöneltmelidir. Her iki gruptaki bireyler, geleneksel beğeni ya da hoşlanılmayan davranışların yanında, kendi yandaşlarının hatalarını da kabul edebilirler (Gilmer, 1975, s.464-465).

4. İç Dönme: Bireyin stresi azalmakta yararlandığı bir uyum tekniğidir. Birey, tekrarlanan hayal kırıklıklarından, kendini dış dünyadan izole ederek kurtulur. Araya bir mesafe koyarak başkalarından kendini korumaya çalışan birey, "yalıtım" mekanizmasını kullanır. Bireyin çevresine karşı soğukluk ya da aldırmaçlık içinde olması, ona yeterli görünebilir. Fakat dikkatli bir gözlemci, bireyin bu davranışı hoşlanarak yapmaktan çok, korunmak için sürdürdüğünü farkedebilir (Gilmer, 1961, s. 464).

Alay konusu olmanın ya da başaramayacağı korkusunun olduğu durumlarda, çocuk özellikle "yalıtım" mekanizmasını kullanarak uyum yapmayı öğrenir. Birey küçük yaşlarından beri gruplara katılmadığı için, gelişimini devam ettirirken diğerleri gibi yeni beceriler geliştiremez ve bu yüzden de ileriki yıllarda çeşitli gruplara katılamaz. Başarısızlık korkusunu yenmede asla yeterli derecede usta olmadığından dolayı, "yalıtım mekanizması" giderek kalıcı bir uyum modeli olur.

Bir kişi kendini dış dünyadan izole ettiği yerde, meslek seçimi genellikle kötü bir biçimde sonlanır. Kişi kendini dış dünyadan izole etmişse, farklı tavırları ve kimseyle ilişki kurmaması yüzünden çekilmez olur (Gilmer, 1961, s.464-465).

5. Gerileme ve Saplanma: Stresin kontrolünde, endüstride sık rastlanan iki mekanizmadır.

Saplanma: "Gelişme sürecinde çocuğun, ilk çocukluk dönemlerine bağlı kimi özelliklerin benliğinde tuttuğu ve ileriki dönemlerde de bunları bırakmadığı görülebilir. Gelişim, aşama aşama ilerlerken, çocuğun bir basamakta saplanıp kalması, daha doğrusu bir basamağın özelliklerini bırakmaması, onları sonraki basamakların gerçeklerine uyduramaması, kimi kişilik türlerinde daha belirgindir. Bir gelişme döneminde aşırı engellenen kişi, yaşamı boyunca engellenmiş olan

gereksinimlerinin özlem ve arayışı içinde kalabilir. Bir dönemde aşırı doyurulmuş olma da, daha sonraki dönemlerde ilerlemeyi güçleştirebilir. Örneğin, ilk çocukluk döneminin önemli bir ruhsal özelliği, çocuğun bağımlı oluşu, bakımı, korunmayı başkalarından bekleyişidir. Bu özelliği yetişkin çağda da sürdüren, hep dışarıdan almayı bekleyen edilgin, bağımlı kişilik türü, çeşitli nedenlerle çocuğun ilk dönemlerindeki bir saplanma sonucudur" (Öztürk, 1981, s.58).

Başkalarının düşünce ve önerilerine tümüyle bağlı kişiler endüstride sıkça görülmektedir. Aşırı bağımlılık, bir çocuk için uygun olabilir ama olgun bir işgörenden bu şekilde bir bağımlılık beklenmez. Hiç şüphesiz ki bu kategoriye düşen işçilerle çalışan ilk kademe denetçiler de, bu işgörenlerle ilişkide onun bu tutumunu (bağımlılık) istemeden desteklemiş olabilirler (Gilmer, 1961, s.466).

6. Gerileme: İnsanın ulaşmış olduğu gelişim döneminden daha ilkel basamaklara dönmesidir. Yeni bir kardeşin dünyaya gelmesiyle kendisine olan ilginin azaldığını düşünen çocuk, daha çok ilgi görmüş olduğu dönemlere gerileyerek parmağını emebilir, altını ıslatabilir, bebek gibi konuşur, katı gıdayı reddederek mama türü besinler ister. Aynı durum yetişkinler için de söz konusudur. Engellenmiş yetişkinlerin bazen çocuklar gibi tepinme, tekmeleme, ağlama, kırıp dökme biçiminde aşırı kızgınlık ve öfke nöbetlerine kapıldıkları görülebilir.

Gerileme daha ağırlaşır, kişinin anne karnındaki bir dölüt gibi başını bacaklarının arasına sokarak kıvrıldığı gözlenebilir (Geçtan, 1984, s.203).

Örneğin, bu uyum mekanizmasına sıkça başvuran bir işgören, herhangi bir şekilde engellendiğinde, çalıştığı makineleri kırıp dökebilir.

7. Bastırma: Bireylerin stresle başa çıkabilmesine yardım eden çok önemli bir mekanizma da bastırmadır. Hafızada acı, suçluluk, utanç gibi duygulara neden olan istenilmeyen düşüncelerin birey tarafından farkında olarak ya da olmayarak bilinç altına atılması ve bilinç düzeyine çıkarılmaması sürecidir. Bastırma mekanizmasının etkileri sonucunda bireyde bazı rahatsızlıklar ortaya çıkabilir ama bunlar çok da önemli değildir. Örneğin, kişi, randevularını unutabilir, tanıştıldığı birinin adını hatırlamaz.

Fakat bazı durumlarda aşırı bastırma sonucunda nörotik davranışlar ortaya çıkabilir (Gilmer, 1961, s.466).

8. Ödünleme: Birey hedeflerine ulaşmada engellendiğinde, çoğu kez ödünleme yoluna gider. Onu tatmin edecek daha az önemli bir amaç olan ikinci bir hedef asıl hedefin yerine geçer. Bu ikinci hedef bireyin diğer bir seçimi olabilir. Ama her şeye rağmen onu tatmin eder. Ödünleme yolunu kullanabilmenin her zaman mümkün olduğu söylenemez. Aslında zaafli olunan bir konuda eleştiriden sakınmak ya da eksiklikten doğan kusurun üstünü örtmek için de bu uyum modeli kullanılır. Aşk macerasıyla övünen herhangi bir kimse, aslında, kendi erkekliğinden şüphe etmekte olabilir. Onun abartılı öyküleri; asla başaramadığı, ama çok hoşlandığı davranışların yerine geçer. Bazen de eksikliğine inandığı şeyin yerine geçebilecek başka duyumları dener. Bir ilk kademe yöneticisi, kendi yönetimindeki (eğitimindeki) eksikliğinden dolayı, emrinde çalışan işgörenlerle abartılı bir tarzda konuşabilir. Ne yazık ki, onun bu ödünlemesi, diğerlerince çabuk farkedilir (Gilmer, 1961, s.467).

9. Mantığa Bürünme: Bu uyum tekniği aracılığıyla birey, davranışlarının gerçek nedeninden çok, toplumca onaylanan mantıklı bir neden ileri sürerek, gerilimini azaltma yoluna gider. Mantığa bürünmeyi kullanmaya neden olan güdüler, uzun uzun aramaya gerek yoktur. Niçin hata yaptığını ya da işe niçin geç kaldığını mantıki yollarla açıklamaya çalışan herhangi bir işgörenin asıl isteği, eleştiri ve ayıplamalardan kaçınmaktır (Gilmer, 1961, s.467).

Görevine gecikmeyi alışkanlık edinmiş bir işgören, sabah normal çalışma saatinde işe geldiğinde pek verimli olamadığını, sabahın erken saatlerinin "ölü" saatler olduğunu, geç gelerek daha verimli olabileceğini söyleyebilir. Kendisine eksik bıraktığı işler gösterilerek, zamanında gelirse bu işleri tamamlayabileceği söylendiğinde, bu kez de evine işçi kadının sabah geç geldiğini, onu beklediğini söyleyerek kendini haklı çıkarmaya çalışabilir (Gilmer, 1961, s.467).

Mantığa bürünme, bir bilinç-dışı bahaneler bulma mekanizmasıdır. Kişi bunu aşırı düzeyde kullanırsa, bir dizi aldatmacalar içinde yaşamını sürdürmeye çalışır, öncelikle çevreye uyumunda büyük güçlükler çıkabilir. Ağır kişilik bozukluklarında, alkol ve ilaç tutkunluğu gösteren kişilerde mantığa bürünme, en çok kullanılan savunma tekniklerinden biridir (Öztürk, 1981, s.54).

10. Yansıtma: Eksikliklerini gizlemeyi deneyen birey, diğer bir uyum tekniği olan yansıtmayı kullanır. Yansıtma mekanizmasını kullandığında, eksikliği verdiği üzüntüden kurtulacaktır. Birey, kendindeki bir eksiklik veya kusurdan dolayı

benliğinin yara almasını engellemek için, bu eksiklik veya kusuru başkalarına yansıtır (Gilmer, 1961, s.467).

Örneğin bir işgören, işindeki yetersizliğini yöneticisinin anlayışsızlığına yükleyebilir. Ya da bir kadına karşı duygularını açıklayacak yürekliliği olmayan bir erkek, hiçbir şeyin farkında olmayan kadının bazı olağan davranış ve sözlerinden özel ve gizli anlamlar çıkarabilir ve bu kadının kendisini baştan çıkarmak çabasında olduğuna inanabilir (Geçtan, 1984, s.166).

Yine, rüşvet alan bir memur, herkesin rüşvet aldığını, herkesin bir fiyat olduğunu söyleyebilir. Böylece kendisindeki bazı ahlaki değerlerin yokluğunu başkalarına yansıtarak, hissedebileceği değersizlik duygularından kurtulur (Gilmer, 1961, s.467).

Çalışan, yönetici veya diğer işgörenler, yaşlı veya genç olsun stres hepsini etkileyebilmektedir. Yönetimsel stresin çok fazla olduğu söylene bile yapılan araştırmalar, yöneticilerden çok daha fazla, işgörenlerin, stresin zihinsel ve fiziksel semptomlarına maruz kaldığını göstermektedir.

3.2.6. Nevrotik Reaksiyonlar

Nevrotik reaksiyonlara, günümüzün modern-endüstriyel toplumunda sıklıkla rastlanmaktadır. Birey anormal reaksiyonlar vasıtasıyla strese uyum gösterecektir. Endüstriyel çevremiz çoğu zaman iyi bir akıl sağlığı için elverişli değildir. Büyük şirketlerin sağlık görevlileri, iyi bir fiziksel çevre düzenlemesi deneyerek, yöneticilerin ve işgörenlerin akıl sağlığını korumada etkin bir rol oynayabilirler.

Kontrolünü kaybettiğini veya tüm sinirinin tepesinde olduğunu söyleyerek anormal bir reaksiyon gösteren kişiler az değildir. Psikiyatrist ve psikologlar bu davranışları, nevrotik reaksiyonlar olarak adlandırırlar. Bunlar çeşitli şekillerde ortaya çıkabilirler.

Bir hayal kırıklığı ya da çatışma sonucunda oluşan stres şiddetli olduğu zaman, birey, kişiliğinin varlığını tehdit altında hisseder. Onun bu şiddetli reaksiyonu, duygularını olduğu kadar, bütün vücudunu da kaplar. Çatışma ve hayal kırıklığı durumlarında şiddetli duygusal reaksiyonlar, bir anksiyete halini ortaya

çıkarır. Çoktan beri devam eden bir çatışmanın, nevrotik anksiyetenin gelişmesinde rolü vardır ve birey, tam olarak doğasının farkında değildir. Endüstriyel çevre, anksiyete belirtilerinin ortaya çıkma nedeni olamaz ancak genellikle anksiyetenin gelişmesi daha çok bu ortamda sağlanır. Endüstride anksiyete yaratan durumların ayrıntılarına gereken önem verilmemektedir. Diğer işgören ve yöneticilerle rekabet etmekten korkan, onların beklentilerinin ne olduğunu bilmedikleri için üretemeyen, ne zaman denetçiden bir emir alsa kızan kimseler; anksiyetenin çeşitli durumlarını geliştirerek bu şekilde kendilerini savunmaktadırlar.

Aşağıdaki nevrotik modellerin bir veya birkaçının biraraya gelmesiyle, kişide, öne çıkan anksiyeteye karşı kendini savunma girişimleri gelişir (Gilmer, 1961, s.468).

A- Hipokondriya (Hastalık Hastalığı): Organik ya da fiziksel bir nedene dayanmayan fakat kişinin ciddi bir hastalığı varmışçasına kaygıya kapıldığı bir nevrozdur. Kişi, marazi bir şekilde sağlığı ile ilgilenir. Diğer nevrozlardan farklı olarak, beden işlevlerinde bir eksilme ya da kayıp yoktur ve kişi sürekli olarak bir kaygı içindedir (Öztürk, 1981, s.206).

Sullivan'a göre hipokondriya, bir ödünleme hastalığıdır. Kişi, aczini, bedeninin hasta ve zayıf olmasıyla açıklar; değersizliğini böylece örtmeye çalışır.

Hipokondrik hastaların bir başka özelliği de, vücutlarının "ağrıyor" dedikleri yerlerini hekimlere gösterme ve dokundurma eğilimidir. Düzinelerle reçete gösterirler. pek çok ilaç almışlardır ve hiçbirinden fayda görmemişlerdir. Her bir ilacın rengini, boyunu, yan etkilerini belirlerler ve pek çok tıbbi terim kullanmaya meraklıdırlar. Soruları pek dinlemedikleri için, cevap da vermezler. amaçları, şikayetlerini hekime anlatmaktır (Öztürk, 1981, s.206).

Bu tür bir savunma düzeni kuran işgören, sık sık fabrikanın revirine koşar. En küçük bir belirti karşısında "burada bir bozukluk var" diye ilk olarak hastane veya doktora koşacaktır. Bu kişiler sürekli işten uzaklaştıkları için denetçilere özel problemler yaratırlar (Gilmer, 1961, s.468).

B- Nevrasteni (Yorgunluk Sendromu): Bireyin anksiyeteden kurtulmak için çoğu zaman başvurduğu diğer bir uyum tekniği de nevrastenidir. Bu şekilde kişi, problemiyle nerede başa çıkabiliyorsa, oraya çekilir. Yorgunluğuna; uzayan gerilim,

acı, ağrı, keder ve ızdırap eşlik eder. Kişi en ufak bir hareketi yapmak için çok fazla gayret sarfettiğinden yakını. Onlar herhangi bir gayreti ve aktivitelerini kısıtlayarak, belki de kendini hissiz bir duruma getirerek, sonuçta herhangi bir harekette bulunma cesaretini bulamayacaklardır. Bu biçimde bir yaşamda güdülerinin tatmini daha fazla engellenecek, engellenme sonucunda çatışma ve anksiyete oluşacaktır. Böylece kişi bir kısır döngüyle baş başa kalacaktır. Nevrasteni, kalıcı bir durum arzeder. Komplikasyonlara, verimlilikte azalma da eklenir.

Hipokondrik veya nevrastenik bireyler genellikle ilgi, sempati ve şefkat gereksinimlerini karşılamak için sık sık acı, ızdırap ve dertlerinden söz ederler. Bu tür yakınmalar iş arkadaşlarının onlara kızmalarına neden olur (Gilmer, 1961. ss.468-469).

C- Fobiler: Bu tür bir reaksiyonda stres tüm anksiyetesini özel bir obje üzerinde yoğunlaştırmış ise de bu yoğunlaşmanın nedeni hakkında çok etkili bir açıklama yapamamaktadır. Teorik olarak, fobi için herhangi bir obje veya durum odak noktası olabilir. Fakat çok yaygın olarak korkulanlar; bazı hayvanlar (fare, yılan, köpek vs.), mikroplar, küçük odalar, asansörler, trenler, kapalı alanlar, geniş açık alanlar, yüksek yerler ve karanlıktır. Birey yaşadığı çatışmanın farkında değildir ve bu yüzden de anksiyetesine karşı tepki veremez. Bu ona acı verir. Örneğin. özellikle kusma gibi bir şeyi hemen ayıplar. Kusma görüntüsüyle ve kusma resmi görmesiyle, hatta konuşma arasında kusma sözünün geçmesiyle bile paniğe kapılır. O, bu davranışının mantık dışı ve gülünç olduğu gerçeğinin bilincindedir ama yine de tepki vermekten kaçınmamaktadır. Genellikle korkulan objenin seçimi anksiyete aşırı bir hal aldığı zaman tamamen tesadüfen orada hazır bulunan obje veya durumdur (Gilmer, 1961. s.469).

D- Kompülsiyonlar (Takınaklar): Bu tür davranışlar, bireyin anksiyetesini azaltmaya yarar. Birey, gerçek çatışmanın kendini çıldırtan etkisinden, ısrarla bir şey yapma, söyleme veya özellikle ısrarla bir şeyi düşünme gibi karşı koyamadığı şeyleri yaparak kurtulur. Büyük olasılıkla sürekli el yıkama gibi tekrarlanan hareketler kompülsiyonun daha dramatik hale gelmiş şeklidir. Her geçen dakika, birey daha fazla elini yıkama isteği duyar. Davranışlarının gülünç olduğunu bilir, ona karşı direnmek için elinden geleni yapar ama rahatsızlığı gittikçe artar hale gelir ve sonuçta tekrar yapma isteğine boyun eğerek bir rahatlama elde eder. Eğer takınaklı birey muhasebe departmanında çalışan biriye, ofisi terketmeden önce

kasayı tekrar tekrar kontrol edecektir. Bu tip bir davranış anormalken genellikle gözden kaçacaktır (Gilmer, 1961, s.469).

Çok fazla düzenlilik veya sertlik, daha az dramatik bir takınak örüntüsüdür, ama çok yaygın olarak görülmektedir. Düzenlilik genellikle istenilir bir özellik olarak düşünülür fakat çok aşırı düzenlilik bireyin tüm yaşamına egemen olabilir. Öyle ki bütün eşyaların aynen gerçek yerlerinde olmasının onun için büyük anlamı vardır. Birey bütün davranışlarını kontrol eden kurallarla kendini kuşatır. Şüphe ve güvensizlikten kaçınmak için her çareye başvurur. Ofisin prosedürleri (işgörme usulleri) kesin ve değişmez olmalıdır. Birey yeni planları güvenilir olana dek kabul etmemektedir (Gilmer, 1961, s.469).

E- Histeriler: Bu nevrozda genellikle vücudun fonksiyonlarında veya vücudun bir bölümünde bir işlev yitimi, azalması söz konusudur. Her ikisinde de ya hareketsizlik söz konusu olur ya da bilinçsizce yapılan hareketler vardır. Hareket edememe durumunda tablonun anlaşılması güç olur. Birey vücudunun bir bölümünü kullanma ya da hissetme yeteneğini kaybeder. Yürüyemez, konuşamaz, işitemez veya göremez. Unutkanlık da histerik bir rahatsızlıktır. Bireyde kısmi ya da tüm hafızanın yitimi söz konusu olabilir (Gilmer, 1961, s.471).

Bir histeri vakası: Bay A bir merkez yönetim ofisinde çalışıyordu. Anlaşılması güç sözleşmeleri imzalarken adını yazma güçlüğü çekiyordu. Bu güçlük, eline giren kramp yüzündendi. İşinde değişiklik yapıldı ve iş ilişkilerinde sorumluluğu olmayan bir görev üstlendi. Eski görevinde onun sorumluluğunu üstlenecek bir kişi ayarlandı. Bu kişi önemli belgelere onun yerine imza attı. Yazma güçlüğü, aradan iki yıl geçmesine rağmen tekrar meydana çıkmadı. Bu olayda enteresan nokta, iş sorumluluğundaki değişimle birlikte yazı yazarken eline giren krampın kaybolmasıdır. Fakat yeni bir fiziksel rahatsızlığın içine girdi. Müşteriyle öğle yemeğine her gittiğinde mide ağrısına yakalanıyordu. Çünkü yeni işi pazarlamacılıktı (Gilmer, 1961, s.471).

F- Alkol Alışkanlığı: Hemen hemen biraz alkol kullanan herkes gevşeme durumunda olur, daha çok konuşur ve hareketleri kontrol dışıdır. Sürekli çok aşırı alkol kullanımı sonucunda, alkolü bırakma gittikçe zorlaşarak daha şiddetli rahatsızlıkların ortaya çıkmasına neden olur.

Endişeli kişi gevşeme isteği duyar ve buna da alkolle ulaşır. Genellikle anksiyete bireyin korkularının bir sonucudur ve birey alkol kullandığı süre boyunca endişelenmemekte ve korkmamaktadır (Gilmer, 1961, s.471).

Aşırı alkol kullanımı sonucunda sinir hücreleri yıpranır. El, kol, ayak ve bacaklarda ağrı, duyu bozukluğu, güç yitimi, idrar ve dışkı kaçırmaya, denge yitimi, ağır yargı, algı, bellek, yönelim ve duygulanım bozuklukları ile birlikte, kişilikte gerileme ve yıkım görülür. Estetik ve etik değerleri değişir. İlgi ve istek azalması, duygusal küntlük, sosyal uyumunda bozukluk ve saygınlık yitimi olur. Onurunun incitilmesine, aşağılanmasına karşın, durumunu değerlendirmekte güçsüz veya yoksundur (Ünal, 1981, s.272).

3.3. Psikolojik Sorunların Etkileri

3.3.1. Ekonomik Etkiler

İnsan yaşamını devam ettirebilmek için çalışmak zorundadır. Bu çalışma sırasında insan, işin ağırlığına, çalışma şekline ve çevre faktörlerine bağlı olarak zorlanır.

İnsanlar için "iş" uzun süren bir fiziksel ve duygusal enerji yatırımı gerektirmektedir. İşten alınan derin doyum ve başarı duygusu ya da sıkıntı ve yetersizlik duygusu bireyin yaşamının diğer alanlarını da etkiler. İş ile aile arasındaki etkileşim çoğunlukla bilinen ve yaşanan bir olgudur. İşteki doyumsuzluğu aile yaşamını etkiler. Sonuçta sıkıntı bütün aile bireylerine yansır ve aile bunalımları başlar. Öte yandan doyumsuz bir aile yaşantısı da bireyin meslek yaşamını etkiler (Onur, 1986, s.48).

Los Angeles'taki California Üniversitesi (UCLA) Tıp Merkezi Profesörlerinden Dr. Kenneth Wells son yaptığı bir araştırmada duygusal çöküntü (depresyon) nedeniyle kaybolan iş günlerinin ülser, sırt ağrısı, akciğer hastalıkları nedeniyle kaybolan iş günlerinden daha fazla olduğunu saptamıştır. Araştırmaya göre diğer hastalıklar arasında sadece kalp hastalıkları daha çok iş kaybına yol açmaktadır (Cüceloğlu, 1990, s.7).

ABD ve İngiltere'den elde edilen veriler duygusal bozuklukların işgücü içerisindeki yerini göstermektedir. Etkin çalışma nüfusun içerisinde işgöremez hale

gelen nevroitiklerin sayısı %10'dur. Diğer bir maliyet hesabına göre de, bir bütün olarak, çalışan nüfusun %25'inin duygusal karışıklık içerisinde olduğu bulunmuştur. Denetçiler, zanaatkarlar, satış personeli ve balıkçılık, ormancılık gibi tarım sektöründe çalışanlar arasında açıklıkla izlenebilen psikolojik rahatsızlıkların oranı yüksektir. İngiltere'de yapılan bir araştırmada 1974-75 yılları arasında zihinsel rahatsızlıkların sonucu olarak, 9,4 milyon kadın ve erkek işgörenler yüzünden, 20.2 milyon işgününün %9.5'inin kaybolduğu saptanmıştır. Söz konusu dönem içerisinde hastalığın maliyeti, tazminat olarak 36 milyon sterlindir. ABD'de de büyük bir çelik şirketinin işgörenleri arasında 3 yıl boyunca incelenen devamsızlık olaylarında, iş devamsızlığının %61'inin psikiyatrik hastalıklar sonucunda olduğu ortaya çıkmıştır (Jansen, 1986, s.605).

Bu tür rahatsızlıkları olan kişilerin iş motivasyonunu, iş doyumunu ve işe bağlılıklarını gösteren testlerde daha düşük puan aldıkları görülmüştür.

Geçen yıl, iş kazalarındaki artış, azalan performans ve uzayan iş devamsızlığının nedenleri araştırılırken, genç işçilerin bir bölümünde, yeteri kadar ciddi duygusal bozuklukların yarı yarıya olduğu görülmüştür. Araştırmalar göstermiştir ki, duygusal karışıklıklar şiddetli olmasına karşın, yaygın sakatlanmaların nedeni değildir. Uzayan iş devamsızlıklarının yüksek bir nedeni gibi sayılan şiddetli duygusal karışıklıklar, yaygın sakatlanmaların nedeni değildir. Metropolitan hayat sigortası şirketi tarafından yapılan bir araştırmada duygusal sorunlarını ileri süren 1000 erkekte her biri için 453 gün işgöremez durumda olduklarını saptanmıştır (her hastalığın ilk 7 günü hariç olmak üzere). Kadınlar içinse bu sayının karşılığı 492 gün olmuştur. Bu tür bozukluklardan dolayı hastanede kalma süresi, erkeklerde 19.8 gün, kadınlarda ise 39.6 gündür (bu süre diğer işgöremezlik olaylarından daha uzundur) (Jansen, 1986, s.605).

Duygusal bozukluklar işgücü devrini de etkilemektedir. Genç yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada, kariyerleri esnasında bulundukları pozisyonları ilk yıl içerisinde terkeden genç yöneticiler, görevde kalanlara oranla 2 kat daha şiddetli duygusal çalkantı bulundu. İşten ayrılan bu kişilerin iş doyumunu, iş motivasyonu ve işe bağlılık ölçümlerinde daha düşük skorlar tespit edildi (Jansen, 1986, s.605).

Zihin sağlığı ile ilgili istatistikler yapan bir araştırma şirketi olan Cleaaringhouse For Mental Healt Information'a göre; gerilimden doğan psikolojik

rahatsızlıkların neden olduğu verim düşüklüğü Amerikan sanayisini yılda 17 milyar dolarlık zarara sokmaktadır (Yates, 1985, s.9).

Çalışanların, devamsızlık, hastalık ve işgücü devrinin doğrudan ekonomik etkisine ek olarak, dolaylı maliyetleri; çoğalan sağlık ve sosyal servislerden yararlanma harcamaları, yüksek kaza oranları ve somatik şikayetlerin yüksek orandaki etkileridir. Bu tüketici ve vergi mükelleflerine yansımakta ve kişiler eninde sonunda hizmetler ve iyileşme için yüksek bir bedel ödemektedirler (Jansen, 1986, s.610).

Sonuçta duygusal rahatsızlıklar hem işgören hem de işveren için çok pahalıya malolmaktadır. Ayrıca ulusal ekonomi üzerinde gerçek bir etkiye sahiptir. Zaten bizim de görebildiğimiz gibi mental rahatsızlıklardan dolayı sakatlanmaların maliyetinin ABD'de 1974'te 10.000 milyon doları aştığı bildirilmiştir (Jansen, 1986, s.610).

En son maliyet hesaplarına göre, sakatlıkla sonuçlanan iş günü kayıplarına nazaran, mental hastalıkların maliyeti, yılda toplam 18.000 milyon dolardır ve de gittikçe artmaktadır. Bu veriler şiddetli duygusal bozuklukların sonucunda kişilerin potansiyel işgünü kayıplarını kapsamamaktadır. Bu kayıpların da 2.000 milyon dolar kadar olduğu hesaplanmıştır. Tüm endüstriyel kazaların %80-90'ının kişisel problemlere bağlı olduğu düşünülmektedir ve işten çıkarılanların oranı hesaplandığında, teknik nedenlerden çok kişisel nedenlerden dolayı işten çıkarılma olduğu görülmüştür (Jansen, 1986, s.610).

Bu tür rahatsızlıkların işgören, işveren ve genel halk üzerindeki ekonomik etkileri gözönüne alındığında, işgörenleri eski sağlığına kavuşturma ve de bu olayları önleme strateji programlarının geliştirilmesinin ne kadar önemli olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır. Bu tür programlarla kişiyi eski sağlığına kavuşturarak, mesleki gücünün artırılması, ortak maliyeti en aza indirebilir (Jansen, 1986, s.610).

3.3.2. İşgücü Kayıpları

İşgücü devri, işgörenler arasında duygusal rahatsızlıkların yaygınlaşmasının maliyetlerinden biridir. Ama genellikle, iş dışındaki bazı yaşantı biçimlerinin de işgörenlerde duygusal karmaşıklığa yol açtığı kabul edilmiştir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, tüm işyerlerinde ilk, ikinci ve üçüncü çeyrekler

arasında yapılan devamsızlıklar duygusal rahatsızlıklar yüzündendir. ABD'de yayınlanan bu konudaki geniş kapsamlı bir yıllıkta maliyetler 1974 yılı için 10.000 milyon doları aşmaktadır ve en son yapılan maliyet takdirleri yıllığında (kaybolan işgücünün tamamı duygusal bozukluklar yüzünden olmak üzere) kaybolan işgücünün maliyeti 18.500 milyon dolardır (Jansen, 1986, s.615).

ABD'de yapılan bir araştırmaya göre, bir yıl süreyle izlenen 2980 kişide saptanan depresif semptomlarla maluliyet ve işgücü kaybı arasındaki ilişkiye bakıldığında maluliyet riski, semptomsuz kişilere göre ağır depresyon geçiren kişilerde 4.78 kat, hafif depresyon geçiren kişilerde ise 1.55 kat daha yüksek bulundu. Daha yaygın oluşu nedeniyle hafif depresyon geçiren kişilerde maluliyet günleri, ağır depresyon geçiren kişilerden %51 daha fazlaydı. Hafif depresyon geçiren kişilerde bir yıl içinde anksiyete bozukluğu ya da ağır depresyon geçirme riski de yüksekti.

Hafif depresyon geçiren kişilerde 716 maluliyet gününe karşı, ağır depresyon geçirenlerde 475 maluliyet günü olmaktadır. Dolayısıyla maluliyet günleri, işte üretkenliğin azalması ve sağlık hizmetlerinden yararlanımın artması şeklinde ekonomik kayıplara neden olabilmektedir. (Broedhead ve Diğerleri, 1992, s.15).

Gilmer'e göre (1961) Sanayide, işe devamsızlığın direkt maliyetinin yılda beş milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir. Bununla birlikte dolaylı maliyeti bunun 4-5 katıdır. Bu rakam ülke ekonomisi için büyük bir kayıptır.

İşgörenleri etkileyen tüm ailesel nedenler ve işyeri çevresi gibi etkenlere değer biçmek güçtür. Fakat verimliliği azaltan ve stresi artıran, işgücü dönüşümü gibi konuların tümü hesaplanabilir.

ABD'de büyük kuruluşlar İşgücü içerisinde bu rahatsızlıkların etkilerini önleyici mesleki rehabilitasyon programları uygulamaya başlamışlardır.

İLO'dan alınan bilgilere göre dünyanın en tehlikeli toplumsal ve sağlık problemlerini, mental rahatsızlıklar oluşturur. İnsan yaşamını en çok etkileyen ve onu yıpranatan şeyler konusunda yapılan araştırmalarda bireyin kondisyonunu iş göremeyecek hale sokan etkenlerin ruhsal rahatsızlıklar olduğu bulunmuştur. Dünya Sağlık Teşkilatı'nın bildirdiğine göre son 80 yıldaki iş sakatlanmalarının çoğu

psikiyatrik rahatsızlıklara bağlıdır. ABD'de yılda 3 milyon kişide şiddetli mental rahatsızlık görülmektedir (Jansen, 1986, s.615).

Bu bozukluklardan dolayı 2,4 milyon kişi orta derecede, 1,7 milyon kişi de uzayan şiddetli sakatlanmalardan zarar görmektedir.

Bu veriler problemin ne kadar önemli olduğunun bir belirtisidir. Bu bozuklukların etkilerini hem işverenler hem de çalışanlar kesin bir dille ifade etmektedirler.

Diğer ülkelerde benzer programlar olduğu halde, programların ayrıntılı karakteristikleri ve etkili maliyetleri mevcut değildir. ABD'de de problemin büyüklüğü ve onunla başetme gücünün maliyeti hakkında genel ve özel kaynaklardan alınan verilerde gerçeği tam olarak yansıtmamaktadır (Jansen, 1986, s.615).

3.3.3. İş Kazaları

Yönetimin tutum ve davranışları, arkadaşlık ilişkileri ve ailevi sorunlar işgörenlerde duygusal stres yaratarak yüksek kaza oranlarına neden olurlar.

İş kazaları ile stres arasındaki ilişki şu cümle ile özetlenebilir: "Stres altındaki bir kişi, yakında olacak bir kazadır." (Güney, 1990, s.103).

Bir çok organik hastalığın temelinde psikolojik rahatsızlıkların yatması gibi, yüksek kaza oranları da bireylerdeki psikolojik rahatsızlıklardan kaynaklanabilir. Psikolojik rahatsızlığı olan bireyler sorunlarıyla o kadar meşgul olurlar ki, uygun güvenlik koşullarını unuturlar veya kendilerini cezalandırmak ve zor bir durumdan kaçınmak için bilinçsizce, yaralanmak isterler. Olağan dışı tepkiler veren veya saldırganca davranışlar gösteren işçiler en çok kaza yapan kimselerdir. Bir çok kaza işgörenin her zamanki ritmini bazen ve beklenilmeyen birşey olduğunda meydana gelir. Psikolojik rahatsızlığı olan kimseler bu ritm kesilmesine uyum sağlamak yerine, savunma tepkisi mekanizmalarında bir çeşit bozukluklar sergileyerek paniğe kapılırlar ve kazalara neden olurlar (Güney, 1990, s.104).

İş kazalarının meydana gelmesinde etkili olan ruhsal bozukluklardan bazıları şunlardır: Zeka gerilikleri, psikozlar ve nörozlar, zeka geriliği olanlar işin yapılış sırasını sık sık unutmaları nedeniyle çok kaza yaparlar. Ayrıca bu kişiler çok çabuk kızarlar ve genellikle sonuçları kötü olan kazalara neden olurlar. Nörotikler genellikle herşeyden şikayet ederler. Kolayca ağlayıp bayılırlar. Bu kişiler kendilerinden ziyade başkalarının dikkatlerini dağıtarak iş kazalarına neden olurlar. Psikotikler ise şüpheli, sıkıntılı, uykusuz ve dalgınlıklarıyla kazaların meydana gelmesinde etkili olurlar (Güney, 1990, s.104-105).

SSK 1990 istatistik yılına göre ülkemizde 1990 yılında 155.857 iş kazası olmuştur. Söz konusu kazalarda toplam 1565 işgören ölmüş ve 3324 kişi sürekli iş göremez hale gelmiş, kazalar nedeniyle işgünü kaybı 2611.008 işgünü olmuş, İş kazaları ve meslek hastalıkları yüzünden ödenen para 98 milyar 625 milyon, ülke ekonomisine toplam maliyeti ise 400 milyar TL'dir. İstatistiklere göre günde ortalama 427 iş kazası olmaktadır (Tekstil İşveren Dergisi, 1991).

3.4. İşletmede Psikolojik Sağlık Önlemleri

Bütün insan ilişkilerinde kurallar vardır ve bunlar izlenebilir durumdadır. İlişkilerdeki bu kuralları başlatan biri yoktur ve bununla ilgili kişisel uyum güçlükleri ortaya çıkabilir.

Bazı organizasyonlar insana değer verdiği için psikolojik problemlere de dikkat ederler. Onlar devamsızlığın düzeltilmesi, iyileştirilmesi için uygulama planları hazırlarlar. Güvenlik, moral, terfi politikası ve denetçilerin uygulama planları gibi konularda incelemeler yaparlar. Bazı endüstri kuruluşları, çalışanların uyumlu olmalarının ne kadar önemli olduğunu farkına varmışlardır.

Psikolojik problemleri ele almak için, organizasyonlar bazı teknikler kullanırlar. Bunlar formel tekniklerdir ve şirket kuralları içinde kristalize edilmişlerdir. Organizasyonun insan ilişkilerine ve uyuma çok önem verdiği departmanlarda huzur ve refah egemendir. Psikolojik problemlere yardımcı olmada daha az formel olan teknikler de vardır. Örneğin bireysel psikolojik sorunu olan kişi, iş arkadaşıyla problemi konusunda konuşarak çözüm yolları arayabilir.

İşletmelerde, psikolojik sağlık için yapılması gerekenler şunlardır (Gilmer, 1961, s.456):

1. Personel seçimi ve eğitimi yapılırken işin iklimi, işle ilgili beklentiler ve kişilik faktörleri gözönüne alınmalı ve yeteneklere uygun işlere yerleştirme yoluyla, kişilik çatışmalarını azaltmaya yardım edilmelidir.

2. Formel danışmanlık servisleri kurulmalıdır. Bu servisler, işten ve iş dışından kaynaklanan gerilimlerini azaltmada işgörene yardımcı olurlar.

3. İnfornel danışmanlığın, şimdi iyi bir denetçinin sahip olması gereken rollerinden biri olduğu kabul edilmektedir. Bu şekilde de çalışanın stresinin azaltılmasına yardım edilebilir.

4. İyi bir ruh sağlığı için, iş ikliminin düzenlenmesine dikkat edilerek ve işgörenin ait olma ve tanınma gibi psikolojik gereksinimlerinin tatmini için uygun olan yardımın, endüstri tarafından verilmesi gerekir.

5. Personel yöneticileri, fiziksel sağlık gibi ruh sağlığının da önleyici hekimliğin düzenli bir bölümü olmasını kabul etmelidirler.

6. Moral, verim ve tutumlara ilişkin problemleri incelenerek, ruh sağlığına ilişkin, önceden farkında olunmayan davranışlara etki eden faktörler açığa çıkarılabilir.

7. Kazaların, devamsızlığın ve iş devrinin analizleri yapılmalıdır. Zira bu analizler yoluyla uyumsuzlukların nedenleri de açığa çıkacaktır.

8. Kişisel eksikliklerde, bireyin özel ilgileri geliştirilerek eski ve engellenmiş problemlerinin ödünlenmesinin yolları gösterilebilir.

9. Bireyin ait olduğu toplumda nasıl yaşadığının ve çevresiyle olan ilişkilerinin araştırılması, bireyin sağlığı hakkında daha çok haberdar olunmasına yardım eder. Bu gibi araştırmalar yoluyla endüstrinin, toplumla uyum ve ruh sağlığıyla ilgili problemlerle başa çıkabilmesi mümkün olur.

10. Endüstriyel ruh sağlığının oluşabilmesi için işçi-yönetici-işveren arasındaki çatışmaların analizinin yapılması gerekir.

11. Endüstride, tüm çalışanlar çatışma ve motivasyona ilişkin davranışların yapısını öğrenerek, kişilerarası iyi ilişkilerin yeni yollarını görebilirler.

Psikolojinin endüstride kullanımı gün geçtikçe artmakta ve organizasyonlarca kabul edildiği görülmektedir (Gilmer, 1961. s.473).

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

4.1. Personel Danışmanlığı Hakkında İşçi ve İşveren Sendika Yöneticilerinin Görüşleri

Orhan Balta (Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Genel Sekreteri):

"Personel danışmanlığı şu anda bizim için lüks bir ihtiyaç olurdu. Biz işverene fabrikada üç tane de psikolog olsun dediğimizde işveren bunu kesinlikle kabul etmeyecektir. Ancak grev yaparsak bu isteğimizi kabul ettirebiliriz. İşyerindeki diğer fiziksel şartları bile iyileştiremedik ki bu konuda yaptırım uygulayalım. Kreşleri bile zorunlu hale getiremedik".

Refik Baydur (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Başkanı):

"İşletmelerde personel danışmanlığı birimi bugün için Türkiye'de olanaksızdır. Bu bir eğitim sorunudur. İki tarafın da (işgören ve işveren) eğitilmesi gerekir. Bizim işletmelerimiz henüz gerçek işletme niteliği kazanamamıştır. Bugün ikinci kuşak patronlar var işyerlerinde. Birinci kuşağa baktığımızda tüccar kökenli işletmeler görüyoruz. Bunda devletin işletmeleri küçültme politikalarının da rolü büyüktür. İşte bu kadar işçi çalıştırırsan şu kadar tesisi kuracaksın gibi yaptırımlar işveren maliyetini arttırmaktadır. Dolayısıyla diğer maliyetlerin yanısıra, bu birimin işletmeye getireceği maliyeti işveren göze alamamaktadır".

4.2. Anket Bulguları

Araştırma kapsamına giren yöneticilerin %97'si erkek, %3'ü kadındır (Tablo 1).

TABLO 1. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI

TOPLAM		
	f	%f
K= 99		
Kadın	3	3.09
Erkek	94	96.91
TOPLAM	97	100.00

Yöneticilerin %96'sı 30 yaşından büyüktür (Tablo 2).

TABLO 2. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE Yaşınız İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI

	Kadın		Erkek		TOPLAM	
	f	%f	f	%f	f	%f
N= 99						
20 yaşından küçük	0	0.00	0	0.00	0	0.00
20-30	2	66.67	2	2.13	4	4.12
31-40	1	33.33	30	31.91	31	31.96
41-50	0	0.00	37	39.36	37	38.14
50'den büyük	0	0.00	25	26.60	25	25.77
TOPLAM	3	100.00	94	100.00	97	100.00

Yöneticilerin %84'ünün, bu işletmedeki çalışma süresinin 5 yıldan fazla olduğu görülmektedir. Bir yıldan az işyeri kıdemine sahip yöneticiler %6 oranındadır (Tablo 3).

TABLO 3. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE Bu işletmede çalışma süreniz İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI

	Kadın		Erkek		TOPLAM	
	f	%f	f	%f	f	%f
N= 99						
1 yıldan az	0	0.00	6	6.38	6	6.19
1-2 yıl	0	0.00	2	2.13	2	2.06
3-5 yıl	0	0.00	8	8.51	8	8.25
5 yıldan fazla	3	100.00	78	82.98	81	83.50
TOPLAM	3	100.00	94	100.00	97	100.00

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin %54'ü personel müdürü ve yardımcısı, %22'si genel müdür yardımcısı, %18'i genel müdür ünvanındadır. Başkanların oranı ise sadece %3'de kalmıştır. Başkanlara çok az ulaşmak mümkün olduğu için araştırmadaki, istatistik analizlerde işlem dışı bırakılmıştır (Tablo 4).

TABLO 4. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE Ünvanınız İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI

	Kadın		Erkek		TOPLAM	
	f	%f	f	%f	f	%f
N= 99						
Başkan	0	0.00	3	3.26	3	3.16
Genel müdür	0	0.00	17	18.48	17	17.90
Genel müdür yardımcısı	0	0.00	21	22.83	21	22.10
Personel müdürü	3	100.00	51	55.43	54	56.84
TOPLAM	3	100.00	92	100.00	95	100.00

Yöneticilerin %87'si yüksek öğretim mezunudur. İlkokul mezunu yöneticilerin %1 oranında olduğu gözlenmektedir (Tablo 5).

TABLO 5. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE En son bitirdiğiniz okul İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI

	Kadın		Erkek		TOPLAM	
	f	%f	f	%f	f	%f
N= 99						
İlkokul	0	0.00	1	1.06	1	1.03
Ortaokul	0	0.00	5	5.32	5	5.16
Lise	1	33.33	6	6.38	7	7.22
Yüksek öğretim	2	66.67	82	87.23	84	86.60
TOPLAM	3	100.00	94	100.00	97	100.00

Yüksek okul mezunu yöneticilerin %36'sı yönetim ile ilgili bir bölümden. %5'i tekstil, %8'i psikoloji ve eğitim bölümlerinde, %51'i ise bunların dışında bölümlerde eğitim görmüşlerdir (Tablo 6).

TABLO 6. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise; İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI

	Kadın		Erkek		TOPLAM	
	f	%f	f	%f	f	%f
N= 99						
Yönetim ile ilgili yüksek	2	100.00	26	34.21	28	35.90
Tekstil ile ilgili yüksek	0	0.00	4	5.26	4	5.13
Psikoloji, eğitim ile ilgi	0	0.00	6	7.90	6	7.69
Diğer dallardan birinde yü	0	0.00	40	52.63	40	51.28
TOPLAM	2	100.00	76	100.00	78	100.00

Araştırmaya katılan yöneticilerden %96'sı personel danışmanı istihdam edilmeyen işletmelerden, %4'ü personel danışmanı istihdam edilen işletmelerdendir (Tablo 7).

TABLO 7. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE İşyerinizde bir personel danışmanı var mı? İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI

	Kadın		Erkek		TOPLAM	
	f	%f	f	%f	f	%f
N= 99						
Evet	0	0.00	4	4.35	4	4.21
Hayır	3	100.00	88	95.65	91	95.79
TOPLAM	3	100.00	92	100.00	95	100.00

Yöneticilerin %71'i personel danışmanlığının örgütüne yararlı olacağına inanmakta, %29'u ise yararlı olacağına inanmamaktadır (Tablo 8).

TABLO 8. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE Personel danışmanlığının örgütünüzeye yararlı olacağına inanıyor musunuz? İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI

	Kadın		Erkek		TOPLAM	
	f	%f	f	%f	f	%f
N= 99						
Evet	2	66.67	61	70.93	63	70.79
Hayır	1	33.33	25	29.07	26	29.21
TOPLAM	3	100.00	86	100.00	89	100.00

Yöneticilerin %64'ü İşyerinde personel danışmanlığı birimi kurmak istemekte, %36'sı ise istememektedir (Tablo 9).

TABLO 9. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE İşyerinizde bir personel danışmanlığı birimi kurmak ister misiniz? İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI

	Kadın		Erkek		TOPLAM	
	f	%f	f	%f	f	%f
N= 99						
Evet	2	66.67	55	63.95	57	64.04
Hayır	1	33.33	31	36.05	32	35.96
TOPLAM	3	100.00	86	100.00	89	100.00

Yöneticiler istihdam edecekleri personel danışmanının davranış bilimci olmasını (%49) istemekte, %24'ü psikolog, %20'si halkla ilişkiler uzmanı olması gerektiğini düşünmektedirler (Tablo 10).

TABLO 10. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE İstihdam edeceğiniz personel danışmanının asıl uzmanlık alanı ne olmalıdır? İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI

	Kadın		Erkek		TOPLAM	
	f	%f	f	%f	f	%f
N= 99						
Psikolog	0	0.00	18	24.66	18	24.00
Davranış bilimci	2	100.00	35	47.94	37	49.33
Halkla ilişkiler uzmanı	0	0.00	15	20.55	15	20.00
Diğer(belirtiniz).....	0	0.00	5	6.85	5	6.67
TOPLAM	2	100.00	73	100.00	75	100.00

Personel danışmanının personel müdürlüğüne bağlı olarak çalışması gerektiği görüşünde olan yöneticilerin oranı %65'dir, %23'ü insan kaynakları, %13'ü eğitim bölümüne bağlı olması gerektiğini düşünmektedir (Tablo 11).

TABLO 11. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE Personel danışmanı hangi birime bağlı olarak çalışmalıdır? İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI

	Kadın		Erkek		TOPLAM	
	f	%f	f	%f	f	%f
N= 99						
Personel müdürlüğüne	2	100.00	49	63.64	51	64.56
İnsan kaynakları bölümüne	0	0.00	18	23.38	18	22.79
Eğitim bölümüne	0	0.00	10	12.99	10	12.66
Medikal bölüme	0	0.00	0	0.00	0	0.00
TOPLAM	2	100.00	77	100.00	79	100.00

Yöneticilerin %44'ü personel danışmanını tam zamanlı istihdam etmek isterken, %18'i yarı zamanlı istihdam etmek, %38'i ise belirli aralıklarla gelen bir eleman olarak istemektedirler (Tablo 12).

TABLO 12. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE Personel danışmanını işletmenizde nasıl istihdam edersiniz? İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI

	Kadın		Erkek		TOPLAM	
	f	%f	f	%f	f	%f
N= 99						
Tam zamanlı bir eleman	0	0.00	34	45.33	34	44.16
Yarı zamanlı bir eleman	0	0.00	14	18.67	14	18.18
Belirli aralıklarla gele	2	100.00	27	36.00	29	37.66
TOPLAM	2	100.00	75	100.00	77	100.00

Yöneticilerin %57'si personel danışmanının ağırlıklı olarak işgören ya da uyum danışmanlığı görevini üstlenmesini, %31'i yönetici danışmanlığı. %11'i mesleki danışmanlık görevlerine öncelik vermektedir (Tablo 13).

TABLO 13. Cinsiyetiniz DEĞİŞKENİNE GÖRE Personel danışmanı aşağıdaki görevlerden hangisi üzerinde ağırlıklı olarak çalışmalıdır? İÇİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI

	Kadın		Erkek		TOPLAM	
	f	%f	f	%f	f	%f
N= 99						
Yönetici danışmanlığı	0	0.00	25	32.47	25	31.65
Mesleki danışmanlık	0	0.00	9	11.69	9	11.39
Emekliliğe ilişkin danışm	0	0.00	0	0.00	0	0.00
İşgören ya da uyum danışm	2	100.00	43	55.84	45	56.96
TOPLAM	2	100.00	77	100.00	79	100.00

4.3. Tutum Ölçeği Bulguları

4.3.1. Yaşlara Göre Personel Danışmanlığı Tutumları

"Danışman, işgörenin düşüncelerini açıklığa kavuşturup yönlendirici olmalıdır" önermesine katılma düzeyi yöneticilerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir (Tablo 14-A).

TABLO 14-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 5.Danışman, işgörenin düşüncelerini açıklığa kavuşturup yönlendirici olmalıdır. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
41-50	35	3.89	1.39
31-40	30	4.27	1.08
20-30	4	4.50	0.58
50'den büyük	22	4.82	0.40
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	87	3.35	p<.05

50 yaşından büyük olan yöneticiler, 41-50 yaş arasındaki yöneticilere göre "Danışman, işgörenin düşüncelerini açıklığa kavuşturup yönlendirici olmalıdır" görüşüne daha fazla önem vermektedirler (Tablo 14-B).

TABLO 14-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 5.Danışman, işgörenin düşüncelerini açıklığa kavuşturup yönlendirici olmalıdır. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	41-50	31-40	20-30	50'den büyük
41-50	x= 3.89 t= 1.40	t= 1.07	t= 3.14	
31-40	-	x= 4.27 t= 0.40	t= 1.80	
20-30	-	-	x= 4.50 t= 0.54	
50'den büyük	p<.01	-	-	x= 4.82

"Danışman, performansı azaltan her türlü problemin çözümünde işgörene yardımcı olur" önermesine katılma düzeyi yöneticilerin yaşına göre farklılık göstermektedir (Tablo 15-A).

TABLO 15-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 15.Danışman, performansı azaltan her türlü problemin çözümünde işgörene yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
41-50	34	3.18	1.60
31-40	28	4.07	1.05
50'den büyük	24	4.25	1.11
20-30	4	4.50	0.58
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	86	4.39	p<.01

41-50 yaş grubunda olanlar 31-40 ve 50'den büyük yaştaki yöneticilere göre "Danışman, performansı azaltan her türlü problemin çözümünde işgörene yardımcı olur" önermesine daha az katılmaktadırlar (Tablo 15-B).

TABLO 15-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 15.Danışman, performansı azaltan her türlü problemin çözümünde işgörene yardımcı olur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	41-50	31-40	50'den büyük	20-30
41-50	x= 3.18	t= 2.71	t= 3.11	t= 1.93
31-40	p<.05	x= 4.07	t= 0.50	t= 0.62
50'den büyük	p<.01	-	x= 4.25	t= 0.36
20-30	-	-	-	x= 4.50

"Danışman, işgörenin tutum ve davranışlarını yargılar" önermesine katılma düzeyi yöneticilerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir (Tablo 16-A).

TABLO 16-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 16.Danışman, işgörenin tutum ve davranışlarını yargılar. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
41-50	34	1.59	1.10
31-40	30	2.20	1.45
50'den büyük	24	3.42	1.79
20-30	4	3.50	0.58
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	88	8.84	p<.01

41-50 yaş grubunda olanlar 20-30 ve 50'den büyük yaştakilere; 31-40 yaş grubunda olanlar da 50 yaşın üstündekilere göre "Danışman, işgörenin tutum ve davranışlarını yargılar" önermesine daha az katılmaktadırlar (Tablo 16-B).

TABLO 16-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 16. Danışman, işgörenin tutum ve davranışlarını yargılar. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	41-50	31-40	50'den büyük	20-30
41-50	x= 1.59	t= 1.73	t= 4.85	t= 2.56
31-40	-	x= 2.20	t= 3.14	t= 1.73
50'den büyük	p<.01	p<.01	x= 3.42	t= 0.11
20-30	p<.05	-	-	x= 3.50

"Danışmanlık, ast-üst ilişkilerini geliştirir" önermesine katılma düzeyi yöneticilerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir (Tablo 17-A).

TABLO 17-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 21.Danışmanlık, ast-üst ilişkilerini geliştirir. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
41-50	34	3.18	1.40
31-40	30	3.20	1.35
50'den büyük	24	3.92	1.21
20-30	4	5.00	0.00

F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	88	3.73	p<.05

50'den büyük yaştakiler 41-50 yaşındakilere göre, 20-30 yaşındakiler de 41-50 ve 31-40 yaşındakilere göre "Danışmanlık, ast-üst ilişkilerini geliştirir" önermesine daha fazla katılmaktadırlar (Tablo 17-B).

TABLO 17-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 21.Danışmanlık, ast-üst ilişkilerini geliştirir. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	41-50	31-40	50'den büyük	20-30
41-50	x= 3.18	t= 0.07	t= 2.12	t= 2.63
31-40	-	x= 3.20	t= 1.99	t= 2.58
50'den büyük	p<.05	-	x= 3.92	t= 1.53
20-30	p<.05	p<.05	-	x= 5.00

"Danışmanlık, işgörene güven sağlar" önermesine katılma düzeyi yaşlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 18-A).

TABLO 18-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 28.Danışmanlık, işgörene güven sağlar. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
31-40	30	3.47	1.17
41-50	34	3.47	1.56
50'den büyük	24	4.33	0.96
20-30	4	4.50	0.58
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	88	3.19	p<.05

50 yaşından büyük olan yöneticiler 31-40 ve 41-50 yaşındakilere göre "Danışmanlık, işgörene güven sağlar" önermesine daha fazla katılmaktadırlar (Tablo 18-B).

TABLO 18-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 28.Danışmanlık, işgörene güven sağlar. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	31-40	41-50	50'den büyük	20-30
31-40	x= 3.47	t= 0.01	t= 2.49	t= 1.53
41-50	-	x= 3.47	t= 2.54	t= 1.53
50'den büyük	p<.05	p<.05	x= 4.33	t= 0.24
20-30	-	-	-	x= 4.50

"Danışmanlık, işgörenin kendi yeteneklerini daha iyi anlamasına yardımcı olur" önermesine katılma düzeyi yaşlara göre farklılık göstermektedir (Tablo 19-A).

TABLO 19-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 38.Danışmanlık, işgörenin kendi yeteneklerini daha iyi anlamasına yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
41-50	34	3.12	1.34
50'den büyük	24	3.92	1.21
31-40	30	3.93	1.01
20-30	4	4.50	0.58
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	P
3	88	3.93	p<.05

41-50 yaşındakiler 31-40 ve 50 yaşından büyüklere göre "Danışmanlık, işgörenin kendi yeteneklerini daha iyi anlamasına yardımcı olur" önermesine daha fazla katılmaktadırlar (Tablo 19-B).

TABLO 19-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 38.Danışmanlık, işgörenin kendi yeteneklerini daha iyi anlamasına yardımcı olur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	41-50	50'den büyük	31-40	20-30
41-50	x= 3.12 t= 2.52	t= 2.74	t= 2.20	
50'den büyük	p<.05	x= 3.92 t= 0.05	t= 0.91	
31-40	p<.05	-	x= 3.93 t= 0.90	
20-30	-	-	-	x= 4.50

"Danışmanlık, işgörenlerin psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesine yardımcı olur" önermesine katılma düzeyi yaşlara göre farklılık göstermektedir (Tablo 20-A).

TABLO 20-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 52.Danışmanlık, işgörenlerin psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesine yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
41-50	34	3.53	1.31
31-40	30	3.73	1.01
50'den büyük	24	4.17	1.24
20-30	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	88	2.78	p<.05

20-30 yaşındakiler 41-50 yaşındakilere göre "Danışmanlık, işgörenlerin psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesine yardımcı olur" önermesine daha fazla katılmaktadırlar (Tablo 20-B).

TABLO 20-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 52.Danışmanlık, işgörenlerin psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesine yardımcı olur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	41-50	31-40	50'den büyük	20-30
41-50	x= 3.53	t= 0.69	t= 2.03	t= 2.37
31-40	-	x= 3.73	t= 1.35	t= 2.02
50'den büyük	-	-	x= 4.17	t= 1.31
20-30	p<.05	-	-	x= 5.00

"Danışmanlık, işletmede üretim hatalarının nedenlerini ortaya çıkarmaya yardımcı olur" önermesine katılma düzeyi yaşlara göre farklılık göstermektedir (Tablo 21-A).

TABLO 21-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 56.Danışmanlık, işletmede üretim hatalarının nedenlerini ortaya çıkarmaya yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
41-50	34	2.88	1.67
31-40	30	3.27	1.46
20-30	4	3.50	1.73
50'den büyük	22	4.27	1.24
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	86	3.89	p<.05

50 yaşından büyük olanlar 41-50 ve 31-40 yaşındakilere göre "Danışmanlık, işletmede üretim hatalarının nedenlerini ortaya çıkarmaya yardımcı olur" önermesine daha fazla katılmaktadırlar (Tablo 21-B).

TABLO 21-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 56.Danışmanlık, işletmede üretim hatalarının nedenlerini ortaya çıkarmaya yardımcı olur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	41-50	31-40	20-30	50'den büyük
41-50	x= 2.88 t= 1.02	t= 0.78	t= 3.38	
31-40	-	x= 3.27 t= 0.29	t= 2.38	
20-30	-	-	x= 3.50 t= 0.94	
50'den büyük	p<.01	p<.05	-	x= 4.27

"Danışmanlık, kişisel gelişimi teşvik eder" önermesine katılma düzeyi yaşlara göre farklılık göstermektedir (Tablo 22-A).

TABLO 22-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 57.Danışmanlık, kişisel gelişimi teşvik eder. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
31-40	30	3.27	1.46
41-50	34	3.53	1.40
20-30	4	4.50	0.58
50'den büyük	24	4.50	0.66
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	88	5.21	p<.01

50 yaşından büyük olanlar 31-40 ve 41-50 yaşındakilere göre "Danışmanlık, kişisel gelişimi teşvik eder" önermesine daha fazla katılmaktadırlar (Tablo 22-B).

TABLO 22-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 57.Danışmanlık, kişisel gelişimi teşvik eder. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	31-40	41-50	20-30	50'den büyük
31-40	x= 3.27 t= 0.84	t= 1.86	t= 3.60	
41-50	-	x= 3.53 t= 1.47	t= 2.91	
20-30	-	-	x= 4.50 t= 0.00	
50'den büyük	p<.01	p<.01	-	x= 4.50

"Danışmanlık, örgüt iklimini yumuşatır" önermesine katılma düzeyi yaşlara göre farklılık göstermektedir (Tablo 23-A).

TABLO 23-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 58.Danışmanlık, örgüt iklimini yumuşatır. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
41-50	34	2.94	1.61
31-40	30	3.33	1.09
20-30	4	4.00	1.16
50'den büyük	24	4.08	0.97
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	88	3.99	p<.05

50 yaşın üzerindeki 41-50 ve 31-40 yaşındaki yöneticilere göre "Danışmanlık, örgüt iklimini yumuşatır" önermesine daha fazla katılmaktadırlar (Tablo 23-B).

TABLO 23-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 58.Danışmanlık, örgüt iklimini yumuşatır. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	41-50	31-40	20-30	50'den büyük
41-50	x= 2.94 t= 1.21	t= 1.55	t= 3.32	
31-40	-	x= 3.33 t= 0.97	t= 2.12	
20-30	-	-	x= 4.00 t= 0.12	
50'den büyük	p<.01	p<.05	-	x= 4.08

"Danışmanlık, örgütteki çatışmaların azalmasını sağlar" önermesine katılma düzeyi yaşlara göre farklılık göstermektedir (Tablo 24-A).

TABLO 24-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 60.Danışmanlık, örgütteki çatışmaların azalmasını sağlar. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
41-50	34	3.12	1.51
31-40	30	3.67	1.03
20-30	4	4.00	1.16
50'den büyük	24	4.17	1.17
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	88	3.40	p<.05

50 yaşın üzerindeki yöneticiler "Danışmanlık, örgütteki çatışmaların azalmasını sağlar" önermesine 41-50 yaş grubundakilere göre daha fazla katılmaktadırlar (Tablo 24-B).

TABLO 24-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 60.Danışmanlık, örgütteki çatışmaların azalmasını sağlar. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	41-50	31-40	20-30	50'den büyük
41-50	x= 3.12 t= 1.73	t= 1.32	t= 3.10	
31-40	-	x= 3.67 t= 0.49	t= 1.44	
20-30	-	-	x= 4.00 t= 0.24	
50'den büyük	p<.01	-	-	x= 4.17

"Danışmanlık, personel devir hareketlerini azaltır" önermesine katılma düzeyi yaşlara göre farklılık göstermektedir (Tablo 25-A).

TABLO 25-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 61.Danışmanlık, personel devir hareketlerini azaltır. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
41-50	34	2.82	1.53
31-40	30	3.73	1.46
20-30	4	4.00	1.16
50'den büyük	24	4.00	1.44
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	88	3.71	p<.05

41-50 yaşındakiler 50'den büyük ve 31-40 yaşındakilere göre "Danışmanlık, personel devir hareketlerini azaltır" önermesine daha az katılmaktadırlar (Tablo 25-B).

TABLO 25-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 61.Danışmanlık, personel devir hareketlerini azaltır. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	41-50	31-40	20-30	50'den büyük
41-50	x= 2.82	t= 2.47	t= 1.51	t= 3.00
31-40	p<.05	x= 3.73	t= 0.34	t= 0.66
20-30	-	-	x= 4.00	t= 0.00
50'den büyük	p<.01	-	-	x= 4.00

"Danışmanlık, örgütsel sorunların belirlenmesine yardımcı olur" önermesine katılma düzeyi yaşlara göre farklılık göstermektedir (Tablo 26-A).

TABLO 26-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 62.Danışmanlık, örgütsel sorunların belirlenmesine yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
41-50	34	3.18	1.36
31-40	30	3.53	1.22
50'den büyük	24	4.33	0.64
20-30	4	4.50	0.58
F Testi Değerleri			
	sd1	sd2	F p
	3	88	5.66 p<.01

50 yaşından büyük yöneticiler 41-50 ve 31-40 yaşındakilerle göre "Danışmanlık, örgütsel sorunların belirlenmesine yardımcı olur" önermesine daha fazla katılmaktadırlar (Tablo 26-B).

TABLO 26-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 62.Danışmanlık, örgütsel sorunların belirlenmesine yardımcı olur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	41-50	31-40	50'den büyük	20-30
41-50	x= 3.18 t= 1.25	t= 3.80	t= 2.19	
31-40	-	x= 3.53 t= 2.56	t= 1.59	
50'den büyük	p<.01	p<.05	x= 4.33 t= 0.27	
20-30	-	-	-	x= 4.50

"Danışmanlık, işletmenin fiziksel ortamının iyileştirilmesine yardımcı olur" önermesine katılma düzeyi yaşlara göre farklılık göstermektedir (Tablo 27-A).

TABLO 27-A. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 64.Danışmanlık, işletmenin fiziksel ortamının iyileştirilmesine yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
41-50	34	2.88	1.39
31-40	30	3.73	1.14
50'den büyük	24	3.83	1.31
20-30	4	4.50	0.58
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	88	4.39	p<.01

41-50 yaş grubundaki yöneticiler 20-30, 50'den büyük ve 31-40 yaşındakilere göre "Danışmanlık, işletmenin fiziksel ortamının iyileştirilmesine yardımcı olur" önermesine daha az katılmaktadırlar (Tablo 27-B).

TABLO 27-B. Yaşınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 64.Danışmanlık, işletmenin fiziksel ortamının iyileştirilmesine yardımcı olur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	41-50	31-40	50'den büyük	20-30
41-50	x= 2.88 t= 2.68	t= 2.81	t= 2.41	
31-40	p<.05	x= 3.73 t= 0.29	t= 1.13	
50'den büyük	p<.01	-	x= 3.83 t= 0.97	
20-30	p<.05	-	-	x= 4.50

4.3.2. İşyeri Kıdemine Göre Personel Danışmanlığı Tutumları

"Danışman, yönetim-işgören arasındaki iletişimi dengelemeye çalışır" önermesine katılma düzeyi işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir (Tablo 28-A).

TABLO 28-A. Bu işletmede çalışma süreniz DEĞİŞKENİNE GÖRE 19.Danışman, yönetim-işgören arasındaki iletişimi dengelemeye çalışır. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
3-5 yıl	8	2.00	1.31
5 yıldan fazla	76	3.47	1.49
1 yıldan az	6	4.00	1.55
1-2 yıl	2	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	88	3.59	p<.05

3-5 yıl çalışma süresine sahip olanlar 1 yoldan az ve 5 yıldan fazla çalışma süresine sahip olanlara göre "Danışman, yönetim-işgören arasındaki iletişimi dengelemeye çalışır" önermesine daha az katılmaktadırlar (Tablo 28-B).

TABLO 28-B. Bu işletmede çalışma süreniz DEĞİŞKENİNE GÖRE 19.Danışman, yönetim-işgören arasındaki iletişimi dengelemeye çalışır. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	3-5 yıl	5 yıldan fazla	1 yıldan az	1-2 yıl
3-5 yıl	x= 2.00 t= 2.69	t= 2.51	t= 2.58	
5 yıldan fazla	p<.05	x= 3.47 t= 0.84	t= 1.45	
1 yıldan az	p<.05	-	x= 4.00 t= 0.83	
1-2 yıl	-	-	-	x= 5.00

"Danışmanlık, ast-üst ilişkilerini geliştirir" önermesine katılma düzeyi işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir (Tablo 29-A).

TABLO 29-A. Bu işletmede çalışma süreniz DEĞİŞKENİNE GÖRE 21.Danışmanlık, ast-üst ilişkilerini geliştirir. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
1-2 yıl	2	1.00	0.00
1 yıldan az	6	2.67	1.86
5 yıldan fazla	76	3.53	1.28
3-5 yıl	8	4.00	1.31
F Testi Değerleri			
	sd1	sd2	F p
	3	88	3.57 p<.05

1-2 yıl çalışma süresine sahip olanlar, 3-5 yıl ve 5 yıldan fazla çalışanlara göre "Danışmanlık, ast-üst ilişkilerini geliştirir" önermesine daha az katılmaktadırlar (Tablo 29-B).

TABLO 29-B. Bu işletmede çalışma süreniz DEĞİŞKENİNE GÖRE 21.Danışmanlık, ast-üst ilişkilerini geliştirir. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	1-2 yıl	1 yıldan 5 yıldan 3-5 yıl
		az fazla
1-2 yıl	x= 1.00 t= 1.55	t= 2.68 t= 2.89
1 yıldan az	-	x= 2.67 t= 1.54 t= 1.88
5 yıldan fazla	p<.05 -	x= 3.53 t= 0.97
3-5 yıl	p<.05 -	- x= 4.00

"Danışmanlık, işgörenin iç çatışmalarını çözmesine yardımcı olur" önermesine katılma düzeyi işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir (Tablo 30-A).

TABLO 30-A. Bu işletmede çalışma süreniz DEĞİŞKENİNE GÖRE 35.Danışmanlık, işgörenin iç çatışmalarını çözmesine yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
3-5 yıl	8	2.25	1.17
1 yıldan az	6	3.00	1.55
5 yıldan fazla	76	3.76	1.21
1-2 yıl	2	4.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	88	4.26	p<.01

İşletmede 5 yıldan fazla çalışmış olan yöneticiler, 3-5 yıl çalışmış olanlara göre "Danışmanlık, işgörenin iç çatışmalarını çözmesine yardımcı olur" önermesine daha fazla katılmaktadırlar (Tablo 30-B).

TABLO 30-B. Bu işletmede çalışma süreniz DEĞİŞKENİNE GÖRE 35.Danışmanlık, işgörenin iç çatışmalarını çözmesine yardımcı olur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	3-5 yıl	1 yıldan az	5 yıldan fazla	1-2 yıl
3-5 yıl	x= 2.25 t=	1.14 t=	3.33 t=	1.81
1 yıldan az	-	x= 3.00 t=	1.47 t=	1.00
5 yıldan fazla	p<.01	-	x= 3.76 t=	0.27
1-2 yıl	-	-	-	x= 4.00

"Danışmanlık, işgörenlerin görevlerini anlamasına yardımcı olur" önermesine katılma düzeyi işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir (Tablo 31-A).

TABLO 31-A. Bu işletmede çalışma süreniz DEĞİŞKENİNE GÖRE 48.Danışmanlık, işgörenlerin görevlerini anlamasına yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
3-5 yıl	8	2.50	1.20
5 yıldan fazla	76	3.63	1.43
1 yıldan az	6	4.33	1.03
1-2 yıl	2	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	88	2.93	p<.05

3-5 yıl çalışmış olanlar 1 yıldan az ve 5 yıldan fazla çalışanlara göre "Danışmanlık, işgörenlerin görevlerini anlamasına yardımcı olur" önermesine daha az katılmaktadır (Tablo 31-B).

TABLO 31-B. Bu işletmede çalışma süreniz DEĞİŞKENİNE GÖRE 48.Danışmanlık, işgörenlerin görevlerini anlamasına yardımcı olur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	3-5 yıl	5 yıldan fazla	1 yıldan az	1-2 yıl
3-5 yıl	x= 2.50	t= 2.20	t= 2.45	t= 2.28
5 yıldan fazla	p<.05	x= 3.63	t= 1.19	t= 1.38
1 yıldan az	p<.05	-	x= 4.33	t= 0.59
1-2 yıl	-	-	-	x= 5.00

4.3.3. Ünvana Göre Personel Danışmanlığı Tutumları

"Danışman, öğretverir" önermesine katılma düzeyi ünvana göre farklılık göstermektedir (Tablo 32-A).

TABLO 32-A. Ünvanınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 14.Danışman, öğretverir. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Genel müdür	16	2.62	1.54
Personel müdürü	50	3.48	1.49
Genel müdür yardımcısı	20	3.80	1.20
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
2	83	3.18	p<.05

Genel müdürler personel müdürü ve genel müdür yardımcısına göre "Danışman, öğretverir" önermesine daha az katılmaktadır (Tablo 32-B).

TABLO 32-B. Ünvanınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 14.Danışman, öğretverir. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Genel müdür	Personel müdürü	Genel müdür yardımcısı
Genel müdür	x= 2.62	t= 2.07	t= 2.44
Personel müdürü	p<.05	x= 3.48	t= 0.84
Genel müdür yardımcısı	p<.05	-	x= 3.80

"Danışmanlık, aşırı hırsı dengeler" önermesine katılma düzeyi ünvana göre farklılık göstermektedir (Tablo 33-A).

TABLO 33-A. Ünvanınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 20.Danışmanlık, aşırı hırsı dengeler. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Genel müdür	16	2.12	1.09
Personel müdürü	52	3.19	1.31
Genel müdür yardımcısı	20	3.70	1.66
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	P
2	85	6.14	p<.01

Genel müdürler personel müdürü ve genel müdür yardımcısına göre "Danışmanlık, aşırı hırsı dengeler" önermesine daha az katılmaktadır (Tablo 33-B).

TABLO 33-B. Ünvanınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 20.Danışmanlık, aşırı hırsı dengeler. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Genel müdür	Personel müdürü	Genel müdür yardımcısı
Genel müdür	x= 2.12 t= 2.74	t= 3.44	
Personel müdürü	p<.05	x= 3.19 t= 1.41	
Genel müdür yardımcısı	p<.01	-	x= 3.70

"Danışmanlık, iş kazaları olasılığını azaltır" önermesine katılma düzeyi ünvana göre farklılık göstermektedir (Tablo 34-A).

TABLO 34-A. Ünvanınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 27.Danışmanlık, iş kazaları olasılığını azaltır. için BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Genel müdür	16	2.00	0.89
Genel müdür yardımcısı	20	3.60	1.60
Personel müdürü	50	3.60	1.40
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	P
2	83	8.82	p<.01

Genel müdürler personel müdürü ve genel müdür yardımcısına göre "Danışmanlık, iş kazaları olasılığını azaltır" önermesine daha az katılmaktadır (Tablo 34-B).

TABLO 34-B. Ünvanınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 27.Danışmanlık, iş kazaları olasılığını azaltır. için t TESTİ SONUÇLARI

	Genel müdür	Genel müdür yardımcısı	Personel müdürü
Genel müdür	x= 2.00 t=	3.47 t=	4.05
Genel müdür yardımcısı	p<.01	x= 3.60 t=	0.00
Personel müdürü	p<.01	-	x= 3.60

"Danışmanlık, işgörenin çevre ile uyumunu sağlar" önermesine katılma düzey ünvana göre farklılık göstermektedir (Tablo 35-A).

TABLO 35-A. Ünvanınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 30.Danışmanlık, işgörenin çevre ile uyumunu sağlar. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Genel müdür	16	3.38	1.46
Personel müdürü	52	3.58	1.40
Genel müdür yardımcısı	20	4.40	0.94
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
2	85	3.48	p<.05

Genel müdür yardımcıları genel müdür ve personel müdürlerine göre "Danışmanlık, işgörenin çevre ile uyumunu sağlar" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 35-B).

TABLO 35-B. Ünvanınız DEĞİŞKENİNE GÖRE 30.Danışmanlık, işgörenin çevre ile uyumunu sağlar. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Genel müdür	Personel müdürü	Genel müdür yardımcısı
Genel müdür	x= 3.38 t= 0.53	t= 2.31	
Personel müdürü	-	x= 3.58 t= 2.36	
Genel müdür yardımcısı	p<.05	p<.05	x= 4.40

4.3.4. Eğitim Düzeyine Göre Personel Danışmanlığı Tutumları

"Danışmanlık, işgörenin ait olma duygusunu geliştirir" önermesine katılma düzeyi en son mezun olunan okula göre farklılık göstermektedir (Tablo 36-A).

TABLO 36-A. En son bitirdiğiniz okul DEĞİŞKENİNE GÖRE 29.Danışmanlık, işgörenin ait olma duygusunu geliştirir. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Lise	6	2.00	1.55
Ortaokul	4	3.00	1.16
Yüksek öğretim	80	3.55	1.44
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
2	87	3.42	p<.05

Yüksek okul mezunları lise mezunlarına göre "Danışmanlık, işgörenin ait olma duygusunu geliştirir" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 36-B).

TABLO 36-B. En son bitirdiğiniz okul DEĞİŞKENİNE GÖRE 29.Danışmanlık, işgörenin ait olma duygusunu geliştirir. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Lise	Ortaokul	Yüksek öğretim
Lise	x= 2.00 t= 1.08 t= 2.55		
Ortaokul	-	x= 3.00 t= 0.75	
Yüksek öğretim	p<.05	-	x= 3.55

"Danışmanlık, işgörenin kendi davranışlarını daha iyi anlamasına yardımcı olur" önermesine katılma düzeyi en son mezun olunan okula göre farklılık göstermektedir (Tablo 37-A).

TABLO 37-A. En son bitirdiğiniz okul DEĞİŞKENİNE GÖRE 36.Danışmanlık, işgörenin kendi davranışlarını daha iyi anlamasına yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Lise	6	3.00	1.55
Yüksek öğretim	80	3.98	1.16
Ortaokul	4	5.00	0.00

F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
2	87	3.64	p<.05

Ortaokul mezunları lise mezunlarına göre "Danışmanlık, işgörenin kendi davranışlarını daha iyi anlamasına yardımcı olur" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 37-B).

TABLO 37-B. En son bitirdiğiniz okul DEĞİŞKENİNE GÖRE 36.Danışmanlık, işgörenin kendi davranışlarını daha iyi anlamasına yardımcı olur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Lise	Yüksek ö Ortaokul ğretim
Lise	x= 3.00 t= 1.98 t= 2.66	
Yüksek öğretim	-	x= 3.98 t= 1.72
Ortaokul	p<.05	- x= 5.00

"Danışmanlık, işgörenlerin psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesine yardımcı olur" önermesine katılma düzeyi en son mezun olunan okula göre farklılık göstermektedir (Tablo 38-A).

TABLO 38-A. En son bitirdiğiniz okul DEĞİŞKENİNE GÖRE 52.Danışmanlık, işgörenlerin psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesine yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Lise	6	2.67	1.37
Ortaokul	4	3.00	1.16
Yüksek öğretim	82	3.95	1.15
F Testi Değerleri			
	sd1	sd2	F p
	2	89	4.44 p<.05

Yüksek okul mezunları, lise mezunlarına göre "Danışmanlık, işgörenlerin psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesine yardımcı olur" önermesine daha fazla katırmaktadır (Tablo 38-B).

TABLO 38-B. En son bitirdiğiniz okul DEĞİŞKENİNE GÖRE 52.Danışmanlık, işgörenlerin psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesine yardımcı olur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Lise	Ortaokul	Yüksek öğretim
Lise	x= 2.67 t= 0.44	t= 2.60	
Ortaokul	-	x= 3.00 t= 1.59	
Yüksek öğretim	p<.05	-	x= 3.95

"Danışmanlık, işletmede iş kazalarının nedenlerini ortaya çıkarmaya yardımcı olur" önermesine katılma düzeyi en son mezun olunan okula göre farklılık göstermektedir (Tablo 39-A).

TABLO 39-A. En son bitirdiğiniz okul DEĞİŞKENİNE GÖRE 55.Danışmanlık, işletmede iş kazalarının nedenlerini ortaya çıkarmaya yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Lise	6	2.00	1.55
Yüksek öğretim	82	3.54	1.49
Ortaokul	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	P
2	89	5.23	p<.01

Lise mezunları, ortaokul ve yüksek okul mezunlarına göre "Danışmanlık, işletmede iş kazalarının nedenlerini ortaya çıkarmaya yardımcı olur" önermesine daha az katılmaktadır (Tablo 39-B).

TABLO 39-B. En son bitirdiğiniz okul DEĞİŞKENİNE GÖRE 55.Danışmanlık, işletmede iş kazalarının nedenlerini ortaya çıkarmaya yardımcı olur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Lise	Yüksek ö	Ortaokul
		ğretim	
Lise	x= 2.00	t= 2.47	t= 3.16
Yüksek öğretim	p<.05	x= 3.54	t= 1.54
Ortaokul	p<.05	-	x= 5.00

"Danışman, aynı zamanda destekleyici bir dinleyici olmalıdır" önermesine katılma düzeyi en son mezun olunan yüksek okula göre farklılık göstermektedir (Tablo 40-A).

TABLO 40-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 1.Danışman, aynı zamanda destekleyici bir dinleyici olmalıdır. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	38	3.68	1.32
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	4.33	1.03
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	4.50	0.84
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	72	3.96	p<.05

Yönetim ile ilgili branşlardan mezun olanlar, psikoloji, yönetim ve tekstil dışındaki dallardan mezun olanlara göre "Danışman, aynı zamanda destekleyici bir dinleyici olmalıdır" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 40-B).

TABLO 40-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 1.Danışman, aynı zamanda destekleyici bir dinleyici olmalıdır. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Diğer da	Psikoloj	Yönetim	Tekstil
	llardan i,	eğiti ile ilgi	ile ilgi	
	birinde m ile il li	yükse li	yükse	
	yüksek ö gili yük k	öğreti k	öğreti	
Diğer dallardan birinde	x= 3.68	t= 1.33	t= 2.95	t= 2.26
Psikoloji, eğitim ile il -	x= 4.33	t= 0.33	t= 0.93	
Yönetim ile ilgili yükse p<.01	-	x= 4.50	t= 0.84	
Tekstil ile ilgili yükse -	-	-	x= 5.00	

"Danışman, danışanın düşüncelerini ona yansıtarak, görüş ufkunu genişletmeye çalışır" önermesine katılma düzeyi, en son bir yüksek okul bitirmiş olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 41-A).

TABLO 41-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 3.Danışman, danışanın düşüncelerini ona yansıtarak, görüş ufkunu genişletmeye çalışır. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	4.00	0.00
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	38	4.10	1.18
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	4.64	0.49
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	72	2.94	p<.05

Yönetim ile ilgili branşlardan mezun olanlar psikoloji ve tekstil dışındaki dallardan mezun olanlara göre "Danışman, danışanın düşüncelerini ona yansıtarak, görüş ufkunu genişletmeye çalışır" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 41-B).

TABLO 41-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 3.Danışman, danışanın düşüncelerini ona yansıtarak, görüş ufkunu genişletmeye çalışır. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Psikoloj i, eğiti m ile ilgili yükse	Diğer dallardan birinde yüksek öğre	Yönetim ile ilgili yükse	Tekstil ile ilgili yükse
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	x= 4.00	t= 0.27	t= 1.59	t= 1.73
Diğer dallardan birinde	-	x= 4.10	t= 2.40	t= 1.90
Yönetim ile ilgili yüksek	-	p<.05	x= 4.64	t= 0.74
Tekstil ile ilgili yüksek	-	-	-	x= 5.00

"Danışman, işgörenler arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirir" önermesine katılma düzeyi en son yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 42-A).

TABLO 42-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 7.Danışman, işgörenler arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirir. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	38	3.68	1.36
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	4.00	0.00
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	4.50	0.74
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	72	4.13	p<.01

Yönetim ile ilgili branşlardan mezun olanlar psikoloji ve tekstil dışındaki dallardan mezun olanlara göre "Danışman, işgörenler arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirir" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 42-B).

TABLO 42-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 7.Danışman, işgörenler arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirir. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Diğer dallardan birinde yüksek öğretim	Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek öğretim	Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	Tekstil ile ilgili yüksek öğretim
Diğer dallardan birinde	x= 3.68 t= 0.67	x= 3.05 t= 2.33		
Psikoloji, eğitim ile ilgili	x= 4.00 t= 1.03	x= 1.44		
Yönetim ile ilgili yüksek	p<.01	x= 4.50 t= 0.87		
Tekstil ile ilgili yüksek	-	-	x= 5.00	

"Danışman, işgörenleri işbirliğine sevkeder" önermesine katılma düzeyi yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 43-A).

TABLO 43-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 8.Danışman, işgörenleri işbirliğine sevkeder. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	38	3.58	1.41
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	4.14	1.27
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	4.67	0.52
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	72	2.80	p<.05

Tekstil ile ilgili branşlardan mezun olanlar psikoloji ve yönetim dışındaki dallardan mezun olanlara göre "Danışman, işgörenleri işbirliğine sevkeder" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 43-B).

TABLO 43-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 8.Danışman, işgörenleri işbirliğine sevkeder. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Diğer dallardan birinde yüksek öğre	Yönetim ile ilgili yüksek öğre	Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek öğre	Tekstil ile ilgili yüksek öğre
Diğer dallardan birinde	x= 3.58	t= 1.77	t= 1.93	t= 2.11
Yönetim ile ilgili yüksek	-	x= 4.14	t= 0.91	t= 1.25
Psikoloji, eğitim ile ilgili	-	-	x= 4.67	t= 0.40
Tekstil ile ilgili yüksek	p<.05	-	-	x= 5.00

4.3.5. Branşa Göre Personel Danışmanlığı Tutumları

"Danışman, işgörenlerin çabalarını koordine eder" önermesine katılma düzeyi yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 44-A).

TABLO 44-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 9.Danışman, işgörenlerin çabalarını koordine eder. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	38	3.21	1.42
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	3.33	1.03
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	4.00	1.39
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	P
3	72	3.37	p<.05

Tekstil ve yönetim ile ilgili branşlardan mezun olanlar psikoloji dışındaki dallardan mezun olanlara göre "Danışman, işgörenlerin çabalarını koordine eder" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 44-B).

TABLO 44-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 9.Danışman, işgörenlerin çabalarını koordine eder. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Diğer da llardan birinde	Psikoloj i, eğiti m ile il li yükse k öğreti	Yönetim ile il li yükse k öğreti	Tekstil ile il li yükse k öğreti
Diğer dallardan birinde	x= 3.21	t= 0.21	t= 2.34	t= 2.52
Psikoloji, eğitim ile il -	x= 3.33	t= 1.10	t= 1.91	
Yönetim ile ilgili yükse p<.05	-	x= 4.00	t= 1.38	
Tekstil ile ilgili yükse p<.05	-	-	x= 5.00	

"Danışman, işgörenlerin kişisel sorunlarıyla da ilgilenir" önermesine katılma düzeyi, yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 45-A).

TABLO 45-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 11.Danışman, işgörenlerin kişisel sorunlarıyla da ilgilenir. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Diğer dallardan birinde yüksek ögre	38	3.32	1.51
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	3.33	1.37
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	4.14	1.38
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	72	3.09	p<.05

Yönetim ile ilgili branşlardan mezun olanlar psikoloji ve tekstil dışındaki dallardan mezun olanlara göre "Danışman, işgörenlerin kişisel sorunlarıyla da ilgilenir" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 45-B).

TABLO 45-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 11.Danışman, işgörenlerin kişisel sorunlarıyla da ilgilenir. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Diğer da llardan i, birinde m yüksek ö gili yük k öğreti	Psikoloj i, eğiti m ile il li yükse k öğreti	Yönetim ile ilgi li yükse k öğreti	Tekstil ile ilgi li yükse k öğreti
Diğer dallardan birinde	x= 3.32 t= 0.03 t= 2.34 t= 2.26			
Psikoloji, eğitim ile il	- x= 3.33 t= 1.27 t= 1.82			
Yönetim ile ilgili yükse	p<.05 - x= 4.14 t= 1.13			
Tekstil ile ilgili yükse	- - - x= 5.00			

"Danışman, işletmede hiyerarşik düzenin korunmasını sağlamalıdır" önermesine katılma düzeyi, yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 46-A).

TABLO 46-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 13.Danışman, işletmede hiyerarşik düzenin korunmasını sağlamalıdır. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Diğer dallardan birinde yüksek ögre	38	3.00	1.36
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	3.93	1.46
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	4.00	0.89
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	72	4.64	p<.01

Psikoloji dışındaki branşlardan mezun olanlar tekstil ve yönetim branşlarından mezun olanlara göre "Danışman, işletmede hiyerarşik düzenin korunmasını sağlamalıdır" önermesine daha az katılmaktadır (Tablo 46-B).

TABLO 46-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 13.Danışman, işletmede hiyerarşik düzenin korunmasını sağlamalıdır. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Diğer da llardan birinde	Yönetim ile ilgi li yükse k öğreti	Psikoloj i, eğiti li yükse k öğreti	Tekstil ile ilgi li yükse k öğreti
Diğer dallardan birinde	x= 3.00	t= 2.78	t= 1.70	t= 2.83
Yönetim ile ilgili yükse	p<.01	x= 3.93	t= 0.12	t= 1.49
Psikoloji, eğitim ile il	-	-	x= 4.00	t= 1.15
Tekstil ile ilgili yükse	p<.05	-	-	x= 5.00

"Danışman, öğretverir" önermesine katılma düzeyi, yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 47-A).

TABLO 47-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 14.Danışman, öğretverir. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	2.33	0.52
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	38	2.95	1.49
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	4.00	1.39
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	72	6.20	p<.01

Tekstil ve yönetim branşlarından mezun olanlar psikoloji ve diğer branşlarından mezun olanlara göre "Danışman, öğretverir" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 47-B).

TABLO 47-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 14.Danışman, öğretverir. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Psikoloj i, eğiti m ile ilgili yükse	Diğer da llardan birinde yüksek ö	Yönetim ile ilgili yükse	Tekstil ile ilgili yükse
Psikoloji, eğitim ile il	x= 2.33 t= 1.02	t= 2.70	t= 3.01	
Diğer dallardan birinde	-	x= 2.95 t= 3.08	t= 2.85	
Yönetim ile ilgili yükse	p<.05	p<.01	x= 4.00 t= 1.37	
Tekstil ile ilgili yükse	p<.05	p<.05	-	x= 5.00

"Danışman, performansı azaltan her türlü problemin çözümünde işgörene yardımcı olur" önermesine katılma düzeyi. yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 48-A).

TABLO 48-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 15.Danışman, performansı azaltan her türlü problemin çözümünde işgörene yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	36	3.32	1.40
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	3.33	1.03
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	26	4.23	1.45
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	70	3.66	p<.05

Yönetim ile ilgili branşlardan mezun olanlar tekstil ve psikoloji dışındaki branşlarından mezun olanlara göre "Danışman, performansı azaltan her türlü problemin çözümünde işgörene yardımcı olur" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 48-B).

TABLO 48-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 15.Danışman, performansı azaltan her türlü problemin çözümünde işgörene yardımcı olur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Diğer dallardan birinde yüksek öğre	Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek öğre	Yönetim ile ilgili yüksek öğre	Tekstil ile ilgili yüksek öğre
Diğer dallardan birinde	x= 3.32 t= 0.03	t= 2.64	t= 2.35	
Psikoloji, eğitim ile ilgili	x= 3.33 t= 1.45	t= 1.89		
Yönetim ile ilgili yüksek	p<.05	x= 4.23 t= 1.05		
Tekstil ile ilgili yüksek	-	-	x= 5.00	

"Danışman, işgörenin tutum ve davranışlarını yargılar" önermesine katılma düzeyi, yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 49-A)

TABLO 49-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 16.Danışman, işgörenin tutum ve davranışlarını yargılar. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	38	1.68	1.28
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	2.00	0.89
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	2.93	1.70
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	72	9.30	p<.01

Yönetim ile ilgili branşlardan mezun olanlar tekstil ve psikoloji dışındaki branşlarından mezun olanlara göre, tekstil mezunları da tüm diğer branşlara göre "Danışman, işgörenin tutum ve davranışlarını yargılar" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 49-B)

TABLO 49-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 16.Danışman, işgörenin tutum ve davranışlarını yargılar. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Diğer da llardan i, birinde m yüksek ö	Psikoloj i, eğiti m ile il gili yük k öğreti	Yönetim ile ilgi li yükse k öğreti	Tekstil ile ilgi li yükse k öğreti
Diğer dallardan birinde	x= 1.68	t= 0.51	t= 3.56	t= 4.49
Psikoloji, eğitim ile il -	x= 2.00	t= 1.47	t= 3.31	
Yönetim ile ilgili yükse	p<.01	-	x= 2.93	t= 2.76
Tekstil ile ilgili yükse	p<.01	p<.05	p<.05	x= 5.00

"Danışman, yapacağı açıklamalar için işgöreni cesaretlendirir" önermesine katılma düzeyi, yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 50-A).

TABLO 50-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 17.Danışman, yapacağı açıklamalar için işgöreni cesaretlendirir. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	2.67	1.37
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	36	3.22	1.24
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	3.86	1.15
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	70	4.60	p<.01

Yönetim ile ilgili branşlardan mezun olanlar tekstil ve psikoloji dışındaki branşlarından mezun olanlara göre, tekstil mezunları ise yönetim dışındaki branşlara göre "Danışman, yapacağı açıklamalar için işgöreni cesaretlendirir" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 50-B).

TABLO 50-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 17.Danışman, yapacağı açıklamalar için işgöreni cesaretlendirir. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Psikoloj i, eğiti m ile ilgili yüksek öğretim	Diğer dallardan birinde yüksek öğretim	Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	Tekstil ile ilgili yüksek öğretim
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	x= 2.67 t= 1.06	t= 2.22	t= 3.04	
Diğer dallardan birinde yüksek öğretim	-	x= 3.22 t= 2.12	t= 2.84	
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	-	p<.05	x= 3.86 t= 1.80	
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	p<.05	p<.05	-	x= 5.00

"Danışman, yöneticiye karşı personeli korur" önermesine katılma düzeyi, yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 51-A)

TABLO 51-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 18.Danışman, yöneticiye karşı personeli korur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	1.67	1.03
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	38	1.90	1.13
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	2.57	1.71
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	72	7.26	p<.01

Tekstil ile ilgili branşlardan mezun olanlar diğer tüm branşlara göre "Danışman, yöneticiye karşı personeli korur" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 51-B)

TABLO 51-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 18.Danışman, yöneticiye karşı personeli korur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Psikoloj i, eğiti m ile ilgili yükse k öğreti	Diğer da llardan birinde li yükse k öğreti	Yönetim ile ilgili yükse k öğreti	Tekstil ile ilgili yükse k öğreti
Psikoloji, eğitim ile il	x= 1.67 t= 0.38	t= 1.49	t= 3.82	
Diğer dallardan birinde	-	x= 1.90 t= 2.01	t= 4.37	
Yönetim ile ilgili yükse	-	-	x= 2.57 t= 3.36	
Tekstil ile ilgili yükse	p<.05	p<.01	p<.05	x= 5.00

"Danışman, yönetim-işgören arasındaki iletişimi dengelemeye çalışır" önermesine katılma düzeyi, yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 52-A).

TABLO 52-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 19.Danışman, yönetim-işgören arasındaki iletişimi dengelemeye çalışır. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	3.00	0.89
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	38	3.00	1.51
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	4.14	1.43
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	72	5.27	p<.01

Yönetim ve tekstil ile ilgili branşlardan mezun olanlar psikoloji dışındaki branşlara göre "Danışman, yönetim-işgören arasındaki iletişimi dengelemeye çalışır" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 52-B)

TABLO 52-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 19.Danışman, yönetim-işgören arasındaki iletişimi dengelemeye çalışır. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Psikoloj i, eğiti m ile il gili yükse gili yük	Diğer dallardan birinde	Yönetim ile ilgili yükse gili yük	Tekstil ile ilgili yükse gili yük
Psikoloji, eğitim ile il	x= 3.00 t= 0.00	x= 3.00 t= 1.80	x= 4.14 t= 2.20	
Diğer dallardan birinde	-	x= 3.00 t= 3.25	x= 4.14 t= 2.70	
Yönetim ile ilgili yükse	-	p<.01	x= 4.14 t= 1.14	
Tekstil ile ilgili yükse	-	p<.05	-	x= 5.00

"Danışmanlık, aşırı hırsı dengeler" önermesine katılma düzeyi, yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 53-A)

TABLO 53-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretici ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 20.Danışmanlık, aşırı hırsı dengeler. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	38	2.42	1.44
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	3.43	1.42
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	4.00	0.89
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	72	6.99	p<.01

Yönetim, tekstil ve psikoloji ile ilgili branşlardan mezun olanlar, diğer branşlardan mezun olanlara göre "Danışmanlık, aşırı hırsı dengeler" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 53-B).

TABLO 53-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretici ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 20.Danışmanlık, aşırı hırsı dengeler. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Diğer da llardan birinde	Yönetim ile ilgi li yükse k öğreti	Psikoloj i, eğiti li yükse k öğreti	Tekstil ile ilgi li yükse k öğreti
Diğer dallardan birinde	x= 2.42 t= 2.94	t= 2.61	t= 3.57	
Yönetim ile ilgili yükse	p<.01	x= 3.43 t= 0.92	t= 2.14	
Psikoloji, eğitim ile il	p<.05	-	x= 4.00 t= 1.13	
Tekstil ile ilgili yükse	p<.01	-	-	x= 5.00

"Danışmanlık, ast-üst ilişkilerini geliştirir" önermesine katılma düzeyi, yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 54-A).

TABLO 54-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 21.Danışmanlık, ast-üst ilişkilerini geliştirir. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	38	3.16	1.44
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	3.33	1.03
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	3.79	1.29
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	72	3.00	p<.05

Tekstil ile ilgili branşlardan mezun olanlar, psikoloji, yönetim ve diğer branşlardan mezun olanlara göre "Danışmanlık, ast-üst ilişkilerini geliştirir" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 54-B).

TABLO 54-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 21.Danışmanlık, ast-üst ilişkilerini geliştirir. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Diğer da llardan birinde yüksek ö	Psikoloj i, eğiti m ile il gili yük	Yönetim ile il li yükse	Tekstil ile il li yükse
Diğer dallardan birinde	x= 3.16	t= 0.30	t= 1.90	t= 2.64
Psikoloji, eğitim ile il	-	x= 3.33	t= 0.76	t= 1.94
Yönetim ile ilgili yükse	-	-	x= 3.79	t= 1.71
Tekstil ile ilgili yükse	p<.05	-	-	x= 5.00

"Danışmanlık, danışana yönetsel problemleri yorumlama imkanı sağlar" önermesine katılma düzeyi, yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 55-A).

TABLO 55-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 23.Danışmanlık, danışana yönetsel problemleri yorumlama imkanı sağlar. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	38	3.05	1.45
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	3.33	1.03
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	4.29	0.90
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	72	7.49	p<.01

Yönetim ve tekstil ile ilgili branşlardan mezun olanlar, psikoloji dışındaki branşlardan mezun olanlara göre "Danışmanlık, danışana yönetsel problemleri yorumlama imkanı sağlar" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 55-B)

TABLO 55-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 23.Danışmanlık, danışana yönetsel problemleri yorumlama imkanı sağlar. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Diğer da Psikoloj Yönetim Tekstil llardan i, eğiti ile ilgi ile ilgi birinde m ile il li yükse li yükse yüksek ö gili yük k öğreti k öğreti
Diğer dallardan birinde	x= 3.05 t= 0.53 t= 4.10 t= 3.07
Psikoloji, eğitim ile il -	x= 3.33 t= 1.75 t= 2.14
Yönetim ile ilgili yükse p<.01	- x= 4.29 t= 1.11
Tekstil ile ilgili yükse p<.05	- - x= 5.00

"Danışmanlık, danışana yönetsel problemleri yorumlama imkanı sağlar" önermesine katılma düzeyi, yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 56-A).

TABLO 56-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 24.Danışmanlık, danışanın düşüncelerini netleştirmesini sağlar. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	3.33	1.03
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	38	3.63	1.32
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	4.21	0.88
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	72	3.24	p<.05

Yönetim ile ilgili branşlardan mezun olanlar, psikoloji ve tekstil dışındaki branşlardan mezun olanlara göre "Danışmanlık, danışanın düşüncelerini netleştirmesini sağlar" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 56-B)

TABLO 56-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 24.Danışmanlık, danışanın düşüncelerini netleştirmesini sağlar. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Psikoloj i, eğiti m ile il gili yükse k öğreti	Diğer da llardan birinde li yükse k öğreti	Yönetim ile il gili yükse k öğreti	Tekstil ile il gili yükse k öğreti
Psikoloji, eğitim ile il	x= 3.33 t= 0.60	t= 1.74	t= 2.30	
Diğer dallardan birinde	-	x= 3.63 t= 2.08	t= 2.32	
Yönetim ile ilgili yükse	-	p<.05	x= 4.21 t= 1.31	
Tekstil ile ilgili yükse	-	-	-	x= 5.00

"Danışmanlık, haberleşmeyi geliştirir" önermesine katılma düzeyi, yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 57-A).

TABLO 57-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 26.Danışmanlık, haberleşmeyi geliştirir. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	38	3.21	1.42
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	3.29	1.70
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	4.67	0.52
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	72	3.35	p<.05

Psikoloji ile ilgili branşlardan mezun olanlar, yönetim ve tekstil dışındaki branşlardan mezun olanlara göre "Danışmanlık, haberleşmeyi geliştirir" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 57-B)

TABLO 57-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 26.Danışmanlık, haberleşmeyi geliştirir. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Diğer da llardan birinde yüksek öğretili	Yönetim ile ilgili yüksek öğretili	Psikoloj i, eğiti m ile il gili yük sek öğre tili	Tekstil ile ilgili yüksek öğretili
Diğer dallardan birinde	x= 3.21 t= 0.21	t= 2.27	t= 2.33	
Yönetim ile ilgili yüksek -	x= 3.29	t= 2.10	t= 2.20	
Psikoloji, eğitim ile il p<.05	-	x= 4.67	t= 0.35	
Tekstil ile ilgili yüksek -	-	-	x= 5.00	

"Danışmanlık, iş kazaları olasılığını azaltır" önermesine katılma düzeyi, yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 58-A)

TABLO 58-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 27.Danışmanlık, iş kazaları olasılığını azaltır. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	38	2.95	1.41
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	3.36	1.57
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	4.00	0.00
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	72	3.30	p<.05

Tekstil ile ilgili branşlardan mezun olanlar, yönetim ve psikoloji dışındaki branşlardan mezun olanlara göre "Danışmanlık, iş kazaları olasılığını azaltır" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 58-B)

TABLO 58-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 27.Danışmanlık, iş kazaları olasılığını azaltır. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Diğer da llardan birinde	Yönetim ile ilgi li yüксе m ile il li yüксе	Psikoloj i, eğiti m ile il li yüксе	Tekstil ile ilgi li yüксе
Diğer dallardan birinde	x= 2.95	t= 1.18	t= 1.72	t= 2.80
Yönetim ile ilgili yüксе	-	x= 3.36	t= 1.02	t= 2.20
Psikoloji, eğitim ile il	-	-	x= 4.00	t= 1.11
Tekstil ile ilgili yüксе	p<.05	-	-	x= 5.00

"Danışmanlık, işgörenin iç çatışmalarını çözmesine yardımcı olur" önermesine katılma düzeyi, yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 59-A).

TABLO 59-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 35.Danışmanlık, işgörenin iç çatışmalarını çözmesine yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	38	3.21	1.49
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	3.86	1.15
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	4.00	0.89
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	72	3.24	p<.05

Tekstil ile ilgili branşlardan mezun olanlar, yönetim ve psikoloji dışındaki branşlardan mezun olanlara göre "Danışmanlık, işgörenin iç çatışmalarını çözmesine yardımcı olur" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 59-B).

TABLO 59-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 35.Danışmanlık, işgörenin iç çatışmalarını çözmesine yardımcı olur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Diğer da llardan birinde yüksek ö	Yönetim ile ilgi li yükse k öğreti	Psikoloj i, eğiti li yükse k öğreti	Tekstil ile ilgi li yükse k öğreti
Diğer dallardan birinde	x= 3.21	t= 2.00	t= 1.38	t= 2.62
Yönetim ile ilgili yükse	-	x= 3.86	t= 0.24	t= 1.64
Psikoloji, eğitim ile il	-	-	x= 4.00	t= 1.19
Tekstil ile ilgili yükse	p<.05	-	-	x= 5.00

"Danışmanlık, işgörenin sorunların gerçek nedenlerini çözmesine yardımcı olur" önermesine katılma düzeyi, yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 60-A).

TABLO 60-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 40.Danışmanlık, işgörenin sorunların gerçek nedenlerini çözmesine yardımcı olur. için BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	3.33	1.03
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	38	3.37	1.32
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	4.07	1.05
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	P
3	72	3.74	p<.05

Tekstil ve yönetim ile ilgili branşlardan mezun olanlar, psikoloji dışındaki branşlardan mezun olanlara göre "Danışmanlık, işgörenin sorunların gerçek nedenlerini çözmesine yardımcı olur" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 60-B).

TABLO 60-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 40.Danışmanlık, işgörenin sorunların gerçek nedenlerini çözmesine yardımcı olur. için t TESTİ SONUÇLARI

	Psikoloj i, eğiti m ile ilgili yükse k öğreti m	Diğer dallardan birinde yüksek öğretili	Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	Tekstil ile ilgili yüksek öğretim
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	x= 3.33	t= 0.07	t= 1.39	t= 2.19
Diğer dallardan birinde yüksek	-	x= 3.37	t= 2.40	t= 2.63
Yönetim ile ilgili yüksek	-	p<.05	x= 4.07	t= 1.47
Tekstil ile ilgili yüksek	-	p<.05	-	x= 5.00

"Danışmanlık, işgörenlerin iş tatminini artırır" önermesine katılma düzeyi, yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 61-A).

TABLO 61-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 49.Danışmanlık, işgörenlerin iş tatminini artırır. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	38	2.95	1.49
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	3.00	0.89
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	3.93	1.41
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	72	4.60	p<.01

Tekstil ve yönetim ile ilgili branşlardan mezun olanlar, psikoloji dışındaki branşlardan mezun olanlara göre "Danışmanlık, işgörenlerin iş tatminini artırır" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 61-B).

TABLO 61-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 49.Danışmanlık, işgörenlerin iş tatminini artırır. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Diğer da llardan i, birinde m yüksek ö	Psikoloj i, eğiti m ile il gili yük k	Yönetim ile il li yükse li öğreti k	Tekstil ile ilgi li yükse k öğreti
Diğer dallardan birinde	x= 2.95	t= 0.09	t= 2.83	t= 2.80
Psikoloji, eğitim ile il -	x= 3.00	t= 1.48	t= 2.22	
Yönetim ile ilgili yükse p<.01	-	x= 3.93	t= 1.44	
Tekstil ile ilgili yükse p<.05	-	-	x= 5.00	

"Danışmanlık, işgörenlerin, özelliklerine uygun işe yerleştirilmesine olanak sağlar" önermesine katılma düzeyi, yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 62-A).

TABLO 62-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 53.Danışmanlık, işgörenlerin, özelliklerine uygun işe yerleştirilmesine olanak sağlar. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	38	3.16	1.33
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	3.71	1.56
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	4.33	0.52
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	72	3.40	p<.05

Tekstil ile ilgili branşlardan mezun olanlar, psikoloji ve yönetim dışındaki branşlardan mezun olanlara göre "Danışmanlık, işgörenlerin, özelliklerine uygun işe yerleştirilmesine olanak sağlar" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 62-B).

TABLO 62-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 53.Danışmanlık, işgörenlerin, özelliklerine uygun işe yerleştirilmesine olanak sağlar. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Diğer da llardan birinde yüksek ö	Yönetim ile ilgi li yükse k öğreti	Psikoloj i, eğiti m ile il gili yük k öğreti	Tekstil ile ilgi li yükse k öğreti
Diğer dallardan birinde	x= 3.16	t= 1.65	t= 1.98	t= 2.59
Yönetim ile ilgili yükse	-	x= 3.71	t= 1.02	t= 1.78
Psikoloji, eğitim ile il	-	-	x= 4.33	t= 0.76
Tekstil ile ilgili yükse	p<.05	-	-	x= 5.00

"Danışmanlık, örgütte devamsızlığı azaltır" önermesine katılma düzeyi, yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 63-A).

TABLO 63-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 59.Danışmanlık, örgütte devamsızlığı azaltır. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	38	2.90	1.43
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	3.36	1.52
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	4.00	0.00
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	72	3.60	p<.05

Tekstil ile ilgili branşlardan mezun olanlar, psikoloji ve yönetim dışındaki branşlardan mezun olanlara göre "Danışmanlık, işgörenlerin, özelliklerine uygun işe yerleştirilmesine olanak sağlar" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 63-B).

TABLO 63-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 59.Danışmanlık, örgütte devamsızlığı azaltır. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Diğer da llardan birinde yüksek ö	Yönetim ile ilgi li yüксе m ile il li yükse k öğreti	Psikoloj i, eğiti m ile il li yükse k öğreti	Tekstil ile ilgi li yükse k öğreti
Diğer dallardan birinde	x= 2.90	t= 1.34	t= 1.82	t= 2.89
Yönetim ile ilgili yüксе -	x= 3.36	t= 1.03	t= 2.22	
Psikoloji, eğitim ile il -	-	x= 4.00	t= 1.12	
Tekstil ile ilgili yüксе p<.05	-	-	x= 5.00	

"Danışmanlık, personel devir hareketlerini azaltır" önermesine katılma düzeyi, yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 64-A).

TABLO 64-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 61.Danışmanlık, personel devir hareketlerini azaltır. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	38	3.00	1.43
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	3.50	1.71
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	4.33	0.52
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	72	3.35	p<.05

Tekstil ile ilgili branşlardan mezun olanlar, psikoloji ve yönetim dışındaki branşlardan mezun olanlara göre "Danışmanlık, personel devir hareketlerini azaltır" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 64-B).

TABLO 64-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 61.Danışmanlık, personel devir hareketlerini azaltır. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Diğer da llardan birinde yüksek ö	Yönetim ile ilgi li yükse k öğreti	Psikoloj i, eğiti li yükse k öğreti	Tekstil ile ilgi li yükse k öğreti
Diğer dallardan birinde	x= 3.00	t= 1.36	t= 2.06	t= 2.58
Yönetim ile ilgili yükse	-	x= 3.50	t= 1.26	t= 1.90
Psikoloji, eğitim ile il	-	-	x= 4.33	t= 0.70
Tekstil ile ilgili yükse	p<.05	-	-	x= 5.00

"Danışmanlık, örgütsel stres ve gerginlikleri azaltır" önermesine katılma düzeyi, yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 65-A).

TABLO 65-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 63.Danışmanlık, örgütsel stres ve gerginlikleri azaltır. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	3.00	0.89
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	38	3.16	1.40
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	4.00	1.39
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	72	4.04	p<.05

Tekstil ve yönetim ile ilgili branşlardan mezun olanlar, psikoloji dışındaki branşlardan mezun olanlara göre "Danışmanlık, örgütsel stres ve gerginlikleri azaltır" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 65-B).

TABLO 65-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 63.Danışmanlık, örgütsel stres ve gerginlikleri azaltır. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Psikoloj i, eğiti m ile ilgili yükse k öğreti	Diğer da llardan birinde li yükse k öğreti	Yönetim ile ilgili yükse k öğreti	Tekstil ile ilgili yükse k öğreti
Psikoloji, eğitim ile il	x= 3.00 t= 0.27	t= 1.66	t= 2.31	
Diğer dallardan birinde	-	x= 3.16 t= 2.53	t= 2.62	
Yönetim ile ilgili yükse	-	p<.05	x= 4.00 t= 1.40	
Tekstil ile ilçili yükse	-	p<.05	-	x= 5.00

"Danışmanlık, işletmenin fiziksel ortamının iyileştirilmesine yardımcı olur" önerisine katılma düzeyi. yüksek okul mezunu olanlar arasında farklılık göstermektedir (Tablo 66-A).

TABLO 66-A. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 64.Danışmanlık, işletmenin fiziksel ortamının iyileştirilmesine yardımcı olur. İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	n	x	s
N= 99			
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	6	3.00	1.55
Diğer dallardan birinde yüksek öğre	38	3.00	1.40
Yönetim ile ilgili yüksek öğretim	28	3.71	1.36
Tekstil ile ilgili yüksek öğretim	4	5.00	0.00
F Testi Değerleri			
sd1	sd2	F	p
3	72	3.58	p<.05

Tekstil ve yönetim ile ilgili branşlardan mezun olanlar, psikoloji dışındaki branşlardan mezun olanlara göre "Danışmanlık, işletmenin fiziksel ortamının iyileştirilmesine yardımcı olur" önermesine daha fazla katılmaktadır (Tablo 66-B).

TABLO 66-B. En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise DEĞİŞKENİNE GÖRE 64.Danışmanlık, işletmenin fiziksel ortamının iyileştirilmesine yardımcı olur. İÇİN t TESTİ SONUÇLARI

	Psikoloj i, eğiti m ile ilgili yükse k öğreti	Diğer da llardan birinde li yükse k öğreti	Yönetim ile ilgili yükse k öğreti	Tekstil ile ilgili yükse k öğreti
Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek	x= 3.00 t= 0.00	t= 1.17	t= 2.27	
Diğer dallardan birinde	-	x= 3.00 t= 2.10	t= 2.75	
Yönetim ile ilgili yüksek	-	p<.05	x= 3.71 t= 1.77	
Tekstil ile ilgili yüksek	-	p<.05	-	x= 5.00

V. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Personel danışmanlığı tutumları cinsiyete, personel danışmanı istihdam edilen bir şirkette olup olmamaya göre farklılaşmamaktadır.

Personel danışmanlığını yararlı görenler, yararlı görmeyenlere göre; işletmelerinde personel danışmanlığı birimi kurmak isteyenler, böyle bir birimi kurmak istemeyenlere göre önermeler ayrıntısında da personel danışmanlığı hakkında daha olumlu görüşe sahiptirler.

Gençler ve az kıdemliler personel danışmanlığının bireysel boyuttaki önermelerine, daha yaşlılar ve kıdemi daha fazla olanlar örgüt boyutundaki önermelere daha fazla önem vermektedirler.

Genel müdürler, genel müdür yardımcısı ve personel müdürlerine göre personel danışmanlığı hakkında daha az olumlu görüşe sahiptirler. Yüksek eğitim mezunları diğerlerine göre personel danışmanlığına daha olumlu bakmaktadırlar. Tekstil eğitim kökenliler en olumlu, psikoloji ve eğitim kökenliler en az olumlu bakış açılarındadırlar.

Personel danışmanının psikoloji eğitimi olmasını isteyen yöneticiler konuya en olumlu yaklaşan gruptur. Bu bize artık yavaş yavaş işletmelerimizde işgörenlerin fiziksel sağlığının yanında ruh sağlığının da öneminin farkına varılmaya başlandığını göstermektedir.

Personel danışmanının yarı zamanlı istihdam edilmesini ve işgören ya da uyum danışmanlığı görevini üstlenmesini isteyenler personel danışmanlığına daha olumlu bakmaktadırlar. Bu ise bize üst düzey yöneticilerin Türkiye'deki işletme politikalarından bağımsız olarak, bütün gün işgörenlerle ve onların sorunlarıyla içiçe olmalarından dolayı işgörenin danışmanlık ihtiyacının olduğunu farkına vardıklarını göstermektedir.

Üst düzey yöneticilerin bireysel tutumları itibarıyla personel danışmanlığının yararlılığına ve gerekliliğine olumlu bir tutum ortaya koymalarına rağmen, halihazırda çalıştıkları işletmede personel danışmanlığı birimi oluşturma girişimi için henüz hazır olmadıklarını veya şu anda bu birime ihtiyaçları olmadığını belirtmişlerdir. Personel danışmanlığı konusu hakkındaki bu, tutum ve davranış arasındaki farklılık ülkemizdeki işletmelerin henüz bir aile işletmesi geleneğinden kurtulamadığı ve çağdaş işletme kavramının insan faktörüne verdiği önemin bizdeki işletmelerde henüz geçerlilik kazanmadığının dikkat çekici bir ispatıdır.

5.2. Öneriler

İşletmelerde verimlilik en temel amaçtır. Verimliliğin sağlanabilmesine ise ancak fiziksel ve ruhsal sağlığı yerinde işgörenlerle ulaşılabilir. Buna göre;

1. Personel danışmanlığı, -çalışan insanın ruh sağlığının yerinde olması, verimliliğin vazgeçilmez bir ögesi olduğu gözönüne alınarak- işletmelerde bir yönetim politikası olarak benimsenmelidir.

2. Personel danışmanlığı konusuna tüm işgveren ve işgören sendikalarının dikkati çekilerek yararları hakkında ayrıntılı olarak bilgilendirme yapılmalıdır.

3. Personel danışmanlığı üniversitelerin ilgili fakültelerinde başlı başına bir ders olarak okutulmalıdır.

4. Yöneticiler işgörenlerin psikolojik dengelerini koruyabilmeleri için bazı psikolojik ve psikoteknik metodları kullanabilirler. Personel danışmanlığı bu amaca ulaşmada yardımcı olacak bir sistemdir.

Personel danışmanlığı, örgütsel sorunların ortaya çıkmasını engelleyici bir rol oynadığından, personel danışmanlığı yoluyla örgütsel performansın artacağına, örgütün daha insancıl ve saygın olmasına katkıda bulunacağına inanıyoruz.

Biz bu araştırmamızla personel danışmanlığı konusunda "varolması gereken" durumu ve bu alanda bizim işletmelerimizde "varolan" durumu ortaya koymaya çalıştık. Ümit ediyoruz ki çok yakın bir gelecekte bizim işletmelerimizde de personel danışmanlığı konusunda "varolması gereken" aşamaya gelinecektir.

5.3. Özet

İşletmelerdeki verimlilik ve kalitenin artırılmasında beşeri faktörlerin önemi 1930'lu yıllardan itibaren vurgulanmaya başlanmıştır. Verimlilik ve kalite artışı ise işgörenlerin fiziksel ve ruhsal sağlığının yerinde olmasına bağlıdır.

Personel danışmanlığı, işgörenin verimliliğini düşüren çalışma yaşamı sırasındaki her türlü fiziksel ve ruhsal faktörlerin onda yarattığı çeşitli problemlerin çözümüne yardımcı olmak, sonuç olarak da işletmenin hedeflerini gerçekleştirme sürecine katkıda bulunmak amacıyla çalışmalar yapar.

Bu araştırmanın problemi, 1930'lardan beri ABD'de uygulanagelmekte olan "işletmelerde personel danışmanlığı" konusunun Türkiye'deki durumunu saptamadır.

Bu amaçla yapılan ön araştırmada Türkiye'de işletmelerde henüz var olması gereken anlamda bir "personel danışmanlığı" biriminin olmadığını ve bu nitelikte bir elemanın işletmelerde istihdam edilmediği gözlenmiştir. Bu kadar önemli bir konuda niçin bizim işletmemizde "personel danışmanlığı" birimi kurulmadığını ve üst düzey yöneticilerin personel danışmanlığına bakış açılarını saptamak amacıyla bir araştırma aracı geliştirilerek, personel danışmanlığı konusundaki görüşleri ve tutumları saptanmak istenmiştir.

Araştırmanın evreni olarak, Türkiye'deki iş kolları arasında en fazla işgörenin bulunduğu sektör olması dolayısıyla tekstil işkolu seçilmiştir.

Örneklem olarak İstanbul'daki Tekstil işletmelerinden 200'ün üzerinde işgören çalıştıran işyerleri, İst. Sanayi Odası kayıtları esas alınarak belirlendi.

Bu işletmelerden 26 tanesine gidilerek üst düzey yöneticilere anket formu ve tutum ölçeği uygulandı. Araştırmada cinsiyet farkı gözetilmemiştir.

Araştırmada kullanılan anket ve tutum ölçeği bulguları bilgisayar programları kullanılarak, frekans ve yüzde tabloları olarak özetlenmiş gruplar arası karşılaştırmalar için t-testi ve varyans analizi teknikleriyle yapılmıştır.

girişimi için henüz hazır olmadıklarını veya şu anda bu birime ihtiyaç duymadıklarını belirtmişlerdir.

Genel müdürlerin personel danışmanlığına karşı, daha üst yöneticilere oranla daha az olumlu görüşe sahip oldukları ve yüksek eğitim mezunu üst düzey yöneticilerin diğerlerine göre personel danışmanlığına daha olumlu bir tutum sergiledikleri görülmüştür.

Sonuç olarak tekstil sektöründeki üst düzey yöneticilerin genelde personel danışmanlığına karşı olumlu bir tutum içinde oldukları fakat tekstil iş kolundaki işletmelerin yapısı itibarıyla henüz bu tür bir birimin kurulmasının mümkün olmadığını belirtmeleri, personel danışmanlığı konusunda Türk işletmelerinde varolan durumu açıkça ortaya koyması açısından önemli bir bulgudur.

Araştırmada kullanılan anket ve tutum ölçeği bulguları bilgisayar programları kullanılarak, frekans ve yüzde tabloları olarak özetlenmiş gruplar arası karşılaştırmalar için t-testi ve varyans analizi teknikleriyle yapılmıştır.

EK A

ANKET

Sayın yönetici,

Bu anket formu, Personel Danışmanlığı konusuna yöneticilerin bakış açılarını saptamak amacıyla yapılan bir bilimsel araştırmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Aşağıdaki soruları cevaplandırırken sizin için uygun olan seçeneğin karşısındaki () işareti içine (X) koyunuz.

Göstereceğiniz ilgi ve tüm yardımlarınız için teşekkür ederiz.

A-Genel Bilgiler

1- Yaşınız

- () a. 20 yaşından küçük
- () b. 20-30
- () c. 31-40
- () d. 41-50
- () e. 50'den büyük

2- Cinsiyetiniz

- () a. Kadın
- () b. Erkek

3- Bu işletmede çalışma süreniz

- () a. 1 yıldan az
- () b. 1-2 yıl
- () c. 3-5 yıl
- () d. 5 yıldan fazla

4- Ünvanınız

- () a. Başkan
- () b. Genel müdür
- () c. Genel müdür yardımcısı
- () d. Personel müdürü

5- En son bitirdiğiniz okul

- () a. İlkokul
- () b. Ortaokul
- () c. Lise
- () d. Yüksek öğretim

6- En son bitirdiğiniz okul eğer yüksek öğretim ise;

- () a. Yönetim ile ilgili yüksek öğretim
- () b. Tekstil ile ilgili yüksek öğretim
- () c. Psikoloji, eğitim ile ilgili yüksek öğretim
- () d. Diğer dallardan birinde yüksek öğretim (belirtiniz).....

7- İşyerinizde bir personel danışmanı var mı?

- () a. Evet
- () b. Hayır

Eğer cevabınız evet ise C bölümüne geçiniz.

B-İşletmenizde personel danışmanlığı yoksa;

- 8- Personel danışmanlığının örgütünüzeye yararlı olacağına inanıyor musunuz?
- () a. Evet
() b. Hayır
- 9- İşyerinizde bir personel danışmanlığı birimi kurmak ister misiniz?
- () a. Evet
() b. Hayır
- 10- Eğer cevabınız hayır ise bugüne kadar niçin kurulamamıştır?.....
- 11- Eğer cevabınız evet ise ne zaman kurmayı düşünüyorsunuz?
- 12- İstihdam edeceğiniz personel danışmanının asıl uzmanlık alanı ne olmalıdır?
- () a. Psikolog
() b. Davranış bilimci
() c. Halkla ilişkiler uzmanı
() d. Diğer(belirtiniz).....
- 13- Personel danışmanı hangi birime bağlı olarak çalışmalıdır?
- () a. Personel müdürlüğüne
() b. İnsan kaynakları bölümüne
() c. Eğitim bölümüne
() d. Medikal bölüme
- 14- Personel danışmanını işletmenizde nasıl istihdam edersiniz?
- () a. Tam zamanlı bir eleman
() b. Yarı zamanlı bir eleman
() c. Belirli aralıklarla gelen bir eleman
- 15- Personel danışmanı aşağıdaki görevlerden hangisi üzerinde ağırlıklı olarak çalışmalıdır?
- () a. Yönetici danışmanlığı
() b. Mesleki danışmanlık
() c. Emekliliğe ilişkin danışmanlık
() d. İşgören ya da uyum danışmanlığı
- 16- Personel danışmanlığı konusunda sizin düşünce ve önerileriniz nelerdir?

C-İşletmenizde personel danışmanlığı varsa;

- 17- İşletmenizde kaç personel danışmanı çalışmaktadır?
☐ a. 1
☐ b. 2
☐ c. 3 ve fazla
- 18- İşletmenizde kaç yıldır bir personel danışmanı çalışmaktadır?
☐ a. 1 yıldan az
☐ b. 1-2 yıl
☐ c. 3-5 yıl
☐ d. 5 yıldan fazla
- 19- Personel danışmanı hangi birime bağlı olarak çalışmaktadır?
☐ a. Personel müdürlüğüne
☐ b. İnsan kaynakları bölümüne
☐ c. Eğitim bölümüne
☐ d. Medikal bölüme
- 20- Personel danışmanınız işletmenizdeki istihdam şekli nasıldır?
☐ a. Tam zamanlı bir eleman
☐ b. Yarı zamanlı bir eleman
☐ c. Belirli aralıklarla gelen bir eleman
- 21- Personel danışmanınız aşağıdaki görevlerden hangisi üzerinde ağırlıklı olarak çalışmaktadır?
☐ a. Yönetici danışmanlığı
☐ b. Mesleki danışmanlık
☐ c. Emekliliğe ilişkin danışmanlık
☐ d. İşgören ya da uyum danışmanlığı
- 22- Personel danışmanınızın asıl uzmanlık alanı nedir?
☐ a. Psikolog
☐ b. Davranış bilimci
☐ c. Halkla ilişkiler uzmanı
☐ d. Diğer(belirtiniz).....
- 23- Personel danışmanlığı biriminizin etkinliğinden memnun musunuz?
☐ a. Evet
☐ b. Genellikle
☐ c. Kısmen
☐ d. Hayır

EK B

PERSONEL DANIŞMANLIĞI TUTUM ÖLÇEĞİ

Bu test, kişilerin PERSONEL DANIŞMANLIĞI tutumlarını belirlemeye çalışmaktadır. Vereceğiniz tüm cevaplardan, sizin bireysel değerlendirilmeniz için değil, genel bir görüş belirleme için yararlanılacaktır. Test 64 sorudan oluşmaktadır, cevaplama için 10-15 dakikanızı bize ayırmanız tüm maddeleri cevaplamanız için yeterli olacaktır.

Maddeleri cevaplamada size verilen seçeneklerin sembolleri şu anlamları taşımaktadır:

H : Hiç katılmıyorum
A : Az katılıyorum
F : Fikrim yok
Ç : Çok katılıyorum
T : Tamamamen katılıyorum

Sizin görüşlerinizi almak istediğimiz aşağıdaki maddelerde işaretlemeyi; görüşünüzü ifade eden seçenek başlığının altındaki ve söz konusu maddenin hizasındaki () işaretinin içine (X) koyarak yapmanız beklenmektedir.

Her madde için sadece bir seçeneği işaretlemeniz ve olabildiğince çok madde (mümkünse tamamı) için görüş belirtmeniz değerlendirmenin daha eksiksiz yapılmasına yardımcı olacaktır.

Teşekkür ederiz.

	H	A	F	Ç	T
1. Danışman, aynı zamanda destekleyici bir dinleyici olmalıdır.	()	()	()	()	()
2. Danışman, danışan kişilere, arzulanan hedeflere yöneltici tavsiyelerde bulunur.	()	()	()	()	()
3. Danışman, danışanın düşüncelerini ona yansıtarak, görüş ufkunu genişletmeye çalışır.	()	()	()	()	()
4. Danışman, işverene güven sağlar.	()	()	()	()	()
5. Danışman, işgörenin düşüncelerini açıklığa kavuşturup yönlendirici olmalıdır.	()	()	()	()	()
6. Danışman, işgörenin herhangi bir problemini onunla birlikte tartışır.	()	()	()	()	()
7. Danışman, işgörenler arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirir.	()	()	()	()	()
8. Danışman, işgörenleri işbirliğine sevkeder.	()	()	()	()	()
9. Danışman, işgörenlerin çabalarını koordine eder.	()	()	()	()	()
10. Danışman, işgörenlerin kaygı, korku ve şüphelerini azaltır.	()	()	()	()	()

	H	A	F	Ç	T
11. Danışman, işgörenlerin kişisel sorunlarıyla da ilgilenir.	()	()	()	()	()
12. Danışman, işgörenlerle iyi iletişim kurabilir.	()	()	()	()	()
13. Danışman, işletmede hiyerarşik düzenin korunmasını sağlamalıdır.	()	()	()	()	()
14. Danışman, öğüt verir.	()	()	()	()	()
15. Danışman, performansı azaltan her türlü problemin çözümünde işgörene yardımcı olur.	()	()	()	()	()
16. Danışman, işgörenin tutum ve davranışlarını yargılar.	()	()	()	()	()
17. Danışman, yapacağı açıklamalar için işgöreni cesaretlendirir.	()	()	()	()	()
18. Danışman, yöneticiye karşı personeli korur.	()	()	()	()	()
19. Danışman, yönetim-işgören arasındaki iletişimi dengelemeye çalışır.	()	()	()	()	()
20. Danışmanlık, aşırı hırsı dengeler.	()	()	()	()	()
21. Danışmanlık, ast-üst ilişkilerini geliştirir.	()	()	()	()	()
22. Danışmanlık, bireyin daha akılcı ve gerçekçi şekilde düşünmesine yardımcı olur.	()	()	()	()	()
23. Danışmanlık, danışana yönetsel problemleri yorumlama imkanı sağlar.	()	()	()	()	()
24. Danışmanlık, danışanın düşüncelerini netleştirmesini sağlar.	()	()	()	()	()
25. Danışmanlık, engellenmişlik duygusunu azaltır.	()	()	()	()	()
26. Danışmanlık, haberleşmeyi geliştirir.	()	()	()	()	()
27. Danışmanlık, iş kazaları olasılığını azaltır.	()	()	()	()	()
28. Danışmanlık, işgörene güven sağlar.	()	()	()	()	()
29. Danışmanlık, işgörenin ait olma duygusunu geliştirir.	()	()	()	()	()
30. Danışmanlık, işgörenin çevre ile uyumunu sağlar.	()	()	()	()	()
31. Danışmanlık, işgörenin işletmeye karşı duygularını ifade etmesini sağlar.	()	()	()	()	()
32. Danışmanlık, işgörenin duygusal sorununu anlar ve azaltır.	()	()	()	()	()

	H	A	F	Ç	T
33. Danışmanlık, işgörenin duysusal dengeyi kurmasını ve korumasını sağlar.	()	()	()	()	()
34. Danışmanlık, işgörenin işle ilgili beklentilerini dengeler.	()	()	()	()	()
35. Danışmanlık, işgörenin iç çatışmalarını çözmesine yardımcı olur.	()	()	()	()	()
36. Danışmanlık, işgörenin kendi davranışlarını daha iyi anlamasına yardımcı olur.	()	()	()	()	()
37. Danışmanlık, işgörenin kendi duygularını daha iyi anlamasına yardımcı olur.	()	()	()	()	()
38. Danışmanlık, işgörenin kendi yeteneklerini daha iyi anlamasına yardımcı olur.	()	()	()	()	()
39. Danışmanlık, işgörenin moralini yükseltir.	()	()	()	()	()
40. Danışmanlık, işgörenin sorunların gerçek nedenlerini çözmesine yardımcı olur.	()	()	()	()	()
41. Danışmanlık, işgörenin zihinsel sağlığa kavuşmasına yardımcı olur.	()	()	()	()	()
42. Danışmanlık, işgörenini kendi kapasitesini tanımasını sağlar	()	()	()	()	()
43. Danışmanlık, işgörenler arasındaki işbirliğini arttırır.	()	()	()	()	()
44. Danışmanlık, işgörelere yerinde hareket etme yetisi kazandırır.	()	()	()	()	()
45. Danışmanlık, işgörenleri sorumluluk almaya yönlendirir.	()	()	()	()	()
46. Danışmanlık, işgörenlerin daha verimli çalışmasını sağlar.	()	()	()	()	()
47. Danışmanlık, işgörenlerin duygusal gerginliğini azaltır.	()	()	()	()	()
48. Danışmanlık, işgörenlerin görevlerini anlamasına yardımcı olur.	()	()	()	()	()
49. Danışmanlık, işgörenlerin iş tatminini arttırır.	()	()	()	()	()
50. Danışmanlık, işgörenlerin motivasyonunu arttırır.	()	()	()	()	()
51. Danışmanlık, işgörenlerin özgüvenlerini kazanmalarına yardımcı olur.	()	()	()	()	()
52. Danışmanlık, işgörenlerin psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesine yardımcı olur.	()	()	()	()	()

	H	A	F	Ç	T
53. Danışmanlık, işgörenlerin, özelliklerine uygun işe yerleştirilmesine olanak sağlar.	()	()	()	()	()
54. Danışmanlık, işgörenlerin, problemleriyle daha iyi bir biçimde başa çıkmalarına yardımcı olur.	()	()	()	()	()
55. Danışmanlık, işletmede iş kazalarının nedenlerini ortaya çıkarmaya yardımcı olur.	()	()	()	()	()
56. Danışmanlık, işletmede üretim hatalarının nedenlerini ortaya çıkarmaya yardımcı olur.	()	()	()	()	()
57. Danışmanlık, kişisel gelişimi teşvik eder.	()	()	()	()	()
58. Danışmanlık, örgüt iklimini yumuşatır.	()	()	()	()	()
59. Danışmanlık, örgütte devamsızlığı azaltır	()	()	()	()	()
60. Danışmanlık, örgütteki çatışmaların azalmasını sağlar.	()	()	()	()	()
61. Danışmanlık, personel devir hareketlerini azaltır.	()	()	()	()	()
62. Danışmanlık, örgütsel sorunların belirlenmesine yardımcı olur.	()	()	()	()	()
63. Danışmanlık, örgütsel stres ve gerginlikleri azaltır.	()	()	()	()	()
64. Danışmanlık, işletmenin fiziksel ortamının iyileştirilmesine yardımcı olur.	()	()	()	()	()

KAYNAKLAR

- Akat, İter. **Endüstri Toplum Bilimi**. Ege Basım, İzmir, 1984.
- Baltaş, Zuhale ve Acar. **Stres**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1988.
- Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. İşletme İktisadi Enstitüsü 30 Yıl Yay. No:9, İstanbul, 1979.
- Bass, Bernard, M. and Gerard, V.Barret. **Man Work Organizations**. Allyn and Bacon Inc, Boston, 1975.
- Baymur, Feriha., **Genel Psikoloji**, İnkılap-Aka Basımevi, İstanbul, 1978.
- Bellow, Roger. **Psychology of Personnel in Business and Industry**. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall Inc, 1961.
- Broedhead, W.E., Blaser, Dan. G., George, L.K., Tse, Chiu Kit., İşgünü Kaybı, "Depresyonu Maluliyet Günleri ile İlgili İleriye Dönük Bir Çalışma", **JAMA**, Şubat 1992, Cilt 5. Sayı:2, İstanbul, 1992.
- Çelebioğlu, Fuat. **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**. İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No: 133, 1988.
- Cüceloğlu, D. "Duygusal Çökkünlük ve Yeni Yaklaşımlar". **Cumhuriyet Bilim Teknik Dergisi**, 1990, s.222-8.
- Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı**. İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak.Yayın No:136, 1986
- Davis, Keith., **Human Behaviour at Work, Organizational Behaviour**. Grolier inc, Mc Graw Hill, Newyork, 1988
- Derek, Torrington. **Pocket Employee**. Earnshaw Jill/Basil Blackwell Oxford, London, 1988.
- Dodds, J.B. **Klinik Psikologların Eğitim ve İşlevleri**. Psikoloji Dergisi, Sayı 11-12, Eylül-Aralık, Feryal Mat. Ankara, 1980.
- Dunette, Marvin D. and Kircher, Wayne., **Psychology Applied to Industry**, N.Y. Publishing Comp. 1965.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İşletme İktisadi Enstitüsü Yay. No:86, İstanbul, 1987.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**. İşletme İktisadi Enstitüsü Yay. No:89, İstanbul, 1987.
- Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:2, 1984.
- Geçtan, Engin., **Çağdaş Yaşam ve Normal Dışı Davranışlar**. Maya Yayınları, 1984.
- Gilmer, B. ve Von Haller. **Applied Psychology. Adjustment in Living and Work**, McGraw Hill Book Comp. Newyork, 1975.

- Gilmer, B. and Von Haller., **Industrial Psychology**, McGraw Hill, Newyork, 1961.
- Goodworth, Clive., **The Secrets of Successful Staff Appraisal and Counselling**. Heinemann Professional Publishing, Oxford, 1989.
- Güney, Salih. **İş Kazalarının Yapısal Analizi ve Kaza Yapan İşgörenlerin Kişilik Profilleri ile İlgili Bir Araştırma (Doktora Tezi)**, İ.Ü. Davranış Bilimleri, 1990.
- Hançerlioğlu, Orhan., **Ruh Bilim Sözlüğü**. Remzi Kitabevi, İstanbul, 1988.
- Harris, D. Jeff. **Managing People at Work, Concepts and Cases in Interpersonal Behavior**. John Wiley and Sons inc, Santa Barbara, 1976
- Hepner, H.W. **Psychology Applied to Life and Work**, Prentice Hall inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1962.
- Jansen, M.A. "Emotional Disorder and the Labour Force (Prevelance, Costs, prevention and rehabilitation)" **nit labour Rew.** 125- 605-15, S.O. 1986
- Kılınc, Tanıl. **Takım Kurma ve Geliştirme Yoluyla Örgüt Geliştirme: İlişkilere ve Sürece Yönelik Bir Uygulama**. İ.Ü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul, 1986.
- Köknel, Özcan., **Kaygıdan Mutluluğa Kişilik**. Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1985.
- Korman, Abraham. **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**. Çev: İlhan Akhun ve Cevat Alkan. Milli Eğitim Yayınları, Ankara, 1978,
- Kornhouser, Arthur., **Mental Health of the Industrial Worker**, John wiley and sons inc. Newyork, 1965.
- Kravit, Stanley E. "The Role of Counseling in the disciplinary process", **The Arbitration Journal**, December, 1986, Vol 41, No.4.
- Lippitt, Ronald. "Danışmanlığın Boyutları". Çev: Sera Özbaşar. **İ.Ü. İşletme Fak. Yönetim ve Organizasyon Ens. Dergisi**, Yıl 1, Sayı 2.
- Megginson Leon C., **Personnel: A Behavioral Approach to Administration** Homewood, D.İrwin, Inc., 1967
- Miller, H. Willam., **Trouble at Home**. Industry week, Newyork, 1986.
- Onur Bekir . **Gelişim Psikolojisi**. V Yayınları, İstanbul, 1986.
- Öztürk, Orhan., **Ruh Sağlığı ve Hastalıkları**. Türkiye Sinir ve Ruh Sağlığı Derneği Yayınları, Ankara, 1981
- Paksoy, Mahmut. **Ders Notları**, 1989.
- Sabuncuoğlu, Zeyyad. **Çalışma Psikolojisi**. Uludağ Üniversitesi Basımevi, Uludağ Üniversitesi Yay. No:3. Bursa, 1987.

- Sanford, Aubery C., **Human Relation., Theory and Practice of Organizational Behavior.** Charles E. Merrill Publishing Comp, 1977 .
- Sperry, Len R and Hess Lee R., **Contact Counseling,** Waslen Publishing. 1974.
- Steward, Valeri and Andrew., **Practical Performance Appraisal.** Gover Publishing Company Limited, Hampshire, 1987.
- Tan, Hasan. **Psikolojik Danışma ve Rehberlik.** MEB Yayınları, İstanbul, 1986.
- Tan, Hasan. **Psikolojik Yardım İlişkileri.** MEB Yayınları, İstanbul, 1986.
- Tekstil İşveren Dergisi.** "İş Kazaları", Sayı 164, Altan Matbaası, İstanbul, 1991.
- Tyler, Leona E., **The work of The Counselor, University of Oregon.** Prentice Hall, inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1969.
- Ünal, Mehmet., **Alkolizm ve Alkol Psikozları,** Ruh Sağlığı ve Hastalıkları. Türkiye Sinir ve Ruh Sağlığı Derneği Yayınları, Ankara, 1981.
- Werther, W.B. ve Diğerleri. **Canadian Personnel Management and Human Resources,** Mc Graw-Hill, Toronto, 1985.
- Werthers, William, B., Davis Keith., **Personnel Management and Human Resources,** N.Y., Mc Graw Hill Book, 1981.
- Yates, Y.E. **Gerilim Altındaki Yönetici.** İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1985.

