

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

STRES ve ÖRGÜTSEL STRES
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Gizem AKSU

İstanbul, 2016

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

STRES ve ÖRGÜTSEL STRES

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Gizem AKSU

Öğrenci No:

130703051

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet Fikret Gezgın

İstanbul, 2016

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Stres ve Örgütsel Stres** ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.16.04.2016

Gizem AKSU

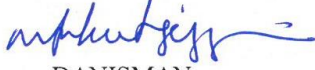


T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

16/04/2016

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 130703051 numaralı *Gizem AKSU*' nun "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Stres ve Örgütsel Stres*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 05.04.2016 tarih ve 2016/14 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

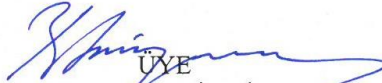
İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
PROF.DR. MEHMET FİKRET GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
PROF.DR. TİĞİNÇE OKTAR
(Marmara Üniversitesi)



ÜYE
DOÇ. DR.BAHADDİN SİNSOYSAL
(Beykent Üniversitesi)

Tutanağı Tanzim Eden
Juri Başkanı

Prof.Dr. TİĞİNÇE OKTAR



Adı ve Soyadı : Gizem AKSU
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans/Tez, 2016
Alanı : İşletme
Anahtar Kelimeler : Stres, Örgütsel Stres, Stres ile Mücadele

ÖZ

STRES ve ÖRGÜTSEL STRES

Çalışmanın amacı; stres ve örgütsel stresin temel özelliklerini, belli başlı nedenlerini, kaynaklarını, sonuçlarını açıklamak ve stres ile mücadelede yapılması gerekenleri incelemektir. Bu amaçla çalışma iki bölüm halinde planlanmış, birinci bölümde stresin nedenleri, kaynakları, sonuçları ve stresle bireysel mücadele yöntemleri ele alınmıştır. İkinci bölümde ise, stresin örgütsel boyutuna değinilerek, örgütsel stresin nedenlerine, kaynaklarına, sonuçlarına ve örgütlerin stres ile mücadelede yapması gereken yöntemlere yer verilmiştir. Bu çalışmada tarihçi yöntem ve kaynak taraması metodundan yararlanılmıştır. Ancak, bu tekniklerin yanında kişisel deneyim ve gözlemlerden de yararlanılmıştır.

Çalışmada, stresin nedenleri, sonuçları bütün boyutlarıyla ele alınmış, stres yaratan faktörleri en aza indirebilmek için yapılması gereken yöntemler ele alınmıştır. Örgütlerde meydana gelen stresin, çalışanların bireysel sorunlarından etkilenebildiği, bireysel stres ile örgütsel stresin birbirinden ayrı düşünülemeyeceği anlaşılmıştır. Aynı zamanda, örgütlerde yaşanan optimum düzeyde stresin bireyleri motive edeceği ve hedeflerine ulaşmada yardımcı olacağı anlaşılmıştır.

Name and Surname : Gizem AKSU
Advisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Type and Date : Graduate/Thesis, 2016
Scope : Business
Keywords :Stres, Organizational Stress, Ways of Coping with Stress

ABSTRACT

STRESS and ORGANIZATIONAL STRESS

The aim of the study is to describe the main properties of stress and organizational stress, major reasons, sources and results and to investigate the requirements to compete against the stress. For this purpose; the study was designed in two separate parts. In the first part, causes, sources and results of stress and individual coping methods against the stress were discussed. In the second part, organizational dimension of stress were mentioned and causes, sources, results of organizational stress and methods performed by organization to compete against the stress were included. In this study, historical methods and literature research were utilized. However, in addition to these techniques, personal experience and observations were used.

In this study, causes and results of stress and the methods to minimize the stress-causing factors were taken up comprehensively. It is concluded that the stress occurring in organizations may be affected by personal problems of employees and individual stress and organizational stress cannot be considered separately. In addition, it is concluded that, stress occurring in optimum level in organizations would motivate the individuals and help them to achieve their objectives.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRES, TÜRLERİ, BELİRTİLERİ, KAYNAKLARI, SONUÇLARI ve ..BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

1. STRES, TÜRLERİ ve STRES AŞAMALARI.....	3
1.1. Stres.....	3
1.2. Stres Türleri.....	4
1.3. Stres Aşamaları	5
1.3.1. Alarm Aşaması	6
1.3.2. Direnme Aşaması	6
1.3.3. Tükenme Aşaması	7
2. STRES BELİRTİLERİ.....	8
2.1. Fiziksel Belirtileri.....	8
2.2. Davranışsal Belirtiler	8
2.3. Psikolojik ve Duygusal Belirtiler	9
3. STRES KAYNAKLARI	9
3.1. Bireysel Stres Kaynakları.....	10
3.1.1. Kişilik ve Kişilik Özellikleri	11
3.1.2. Cinsiyet ve Yaş.....	12
3.1.3. Yaşam Tarzı	13
3.1.4. Eğitim Düzeyi	14
3.1.5. Zaman Baskısı	14

3.2. Örgütsel Stres Kaynakları	15
3.3. Örgüt Dışı Stres Kaynakları	16
3.3.1. Politik Hayat.....	16
3.3.2. Ekonomik Koşullar	17
3.3.3. Sosyal Hayat.....	17
3.3.4. Teknolojik Değişim.....	18
4. STRES SONUÇLARI ve STRES İLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ.....	18
4.1. Stres Sonuçları	18
4.1.1. Stresin Bireysel Sonuçları	19
4.1.1.1. Fizyolojik Sonuçlar	19
4.1.1.2. Psikolojik Sonuçlar	21
4.1.1.3. Davranışsal Sonuçlar.....	22
4.1.2. Stresin Örgütsel Sonuçları.....	23
4.2. Stres İle Başa Çıkma Yöntemleri	24
4.2.1. Bireysel Stres Yönetimleri	24
4.2.1.1. Egzersiz	25
4.2.1.2. Gevşeme.....	26
4.2.1.3. Meditasyon.....	26
4.2.1.4. Uyku.....	27
4.2.1.5. Gıda Kontrolü	27
4.2.1.6. Biyolojik Geri Bildirim.....	28
4.2.1.7. Zaman Yönetimi	28
4.2.1.8. Sosyal Destek.....	29
4.2.1.9. Dua ve İnanç	29
4.2.1.10. “Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet” (DKBY)	
Modeli.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRES, KAYNAKLARI, SONUÇLARI ve ÖRGÜTSEL STRES İLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

1. ÖRGÜTSEL STRES.....	32
2. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI	33

2.1. İş Odaklı Stres Kaynakları	35
2.1.1. Aşırı/Yetersiz İş Yüğü	36
2.1.2. İşin Monotonluğu	38
2.1.3. Zaman Baskısı	39
2.1.4. Tehlikeli Çalışma Koşulları.....	40
2.1.5. Vardiyalı Çalışma.....	41
2.1.6. Rol Belirsizliği.....	43
2.1.7. Rol Çatışması.....	43
2.2. Örgütsel Yapı Odaklı Stres Kaynakları.....	44
2.2.1. Kararlara Katılmama	44
2.2.2. Terfi İçin Fırsat Azlığı.....	45
2.2.3. Bürokratik Engeller	46
2.3. Örgütsel Politika Odaklı Stres Kaynakları	46
2.3.1. Adil Olmayan Performans Değerlendirmesi	47
2.3.2. Ücret Eşitsizliği ve Ücret Yetersizliği	48
2.3.3. Gerçekçi Olmayan İş Tanımları	49
2.4. İş Ortamındaki Fiziki Şartlar Odaklı Stres Kaynakları	49
2.4.1. Gürültü ve Kalabalık	50
2.4.2. Aydınlatma	51
2.4.3. Isı ve Havalandırma.....	52
2.5. Örgütte Kişiler Arası İlişkiler Odaklı Stres Kaynakları	53
2.5.1. Ast-Üst İlişkilerinde Yaşanan Sorunlar	53
2.5.2. İş Görenler Arasındaki Rekabet	54
2.5.3. Dedikodu	54
2.5.4. Mobbing	55
2.6. Çevresel Sorunlar Odaklı Stres Kaynakları	56
2.6.1. Ekonomik Koşullar.....	57
2.6.2. Politik Hayattaki Belirsizlikler	58
2.6.3. Teknolojik Değişim ve Belirsizlikler	58
2.6.4 Çevre ve Ulaşım	59
2.6.5 Sosyo-Kültürel Değişimler	60
3. ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI	61
3.1. Verimlilik ve Performans	62

3.2. İş Kazaları	64
3.3. Çalışan Devri.....	65
3.4. İşe Geç Gitme ve İşten Ayrılma.....	67
4. ÖRGÜTSEL STRES İLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ	68
4.1. Stres Yönetimi Eğitimi.....	69
4.2.Sosyal Destek Hizmetleri.....	70
4.3.Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	71
4.4. Kariyer Planlama ve Geliştirme	73
4.5. Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması.....	74
4.6.Ücret Yönetimi.....	75
4.7.Etkin İletişim.....	75
4.8. Kararlara Katılma.....	77
4.9. Stres Danışmanlığı	78
4.10. İş Yerinde Neşeli Olmak.....	79
4.11. Örgütsel Stres ile Mücadelede Yöneticiye Düşen Görev	79
SONUÇ	81
KAYNAKÇA.....	85
ÖZGEÇMİŞ	91

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Karar Alma; Yetki ve Sorumluluk Devrinde Vroom /Yetton Modeli . 78



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No:

Sayfa No.

Şekil 1: Yerkes-Dodson Kanunu	5
Şekil 2: Genel Uyum Sendromu	7
Şekil 3:DKBY Modeli	31
Şekil 4: Örgütsel Stres Kaynakları.....	35
Şekil 5: Stres-Performans İlişkisi	38
Şekil 6: Stres- Verimlilik İlişkisi.....	63
Şekil 7: İş Yerinde Stresin Performansa Etkisi.....	64



KISALTMALAR

AÜ	: Atatürk Üniversitesi
BEU	: Beykent Üniversitesi
C.	: Cilt
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
EAP	: Employee Assistance Programs
EOÜ	: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
EÜ	: Erciyes Üniversitesi
GAS	: Genel Uyum Sendromu
GÜ	: Gazi Üniversitesi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İİBFD	: İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi
MÜ	: Marmara Üniversitesi
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SBED	: Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
SDÜ	: Süleyman Demirel Üniversitesi
v.b.	: ve benzeri, ve benzerleri
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü
YYLT	: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

- **Çalışmanın Konusunun Seçimi:** Stres son günlerde karşımıza sıkça çıkan, çağın hastalığı olarak nitelendirilen bir unsur haline gelmiştir. Teknolojinin gelişmesi ve değişmesi ile birlikte artan rekabet, bireylerin özel ve iş hayatlarında sorunlara neden olmaya başlamıştır. Artan rekabet, makineleşme gibi faktörler iş hayatında yoğun strese neden olmaktadır. Yoğun stres, bireylerin verimlilik düzeylerini ve performansını olumsuz etkilemekte, iş kazaları ve yapılan hataları artırmaktadır.

Bireyleri fizyolojik olarak da oldukça etkileyen stres, örgütsel anlamda birçok soruna neden olmaktadır. Çalışanları depresyona girme ve hatta tükenme aşamasına sürükleyen stres ile mücadele edebilmek ve olumsuz stresi olumlu hale çevirip, verimliliği ve performansı artırmak gerekmektedir. Tüm bu nedenlerle bu çalışmada iş hayatında stres, nedenleri, sonuçları ve stres ile mücadele yöntemleri ele alınmıştır.

- **Çalışmanın Amacı:** Çalışmanın amacı, stresin bireysel ve örgütsel nedenlerini, sonuçlarını, aşamalarını inceleyip, stres ile mücadelede yapılması gerekenleri öğrenip, stresi olumlu duruma çevirerek verimlilik ve performansı artırmaktır. Belirli oranlardaki stres çalışanları motive ederek, performanslarını artırmaktadır. Bu çalışmada da amaç, çalışanların iş hayatında, sosyal hayatında ya da kişiliklerinden kaynaklanan stres kaynaklarını en aza indirmek ya da stres ile baş edilerek nasıl performans artırılabilir bunu incelemektir.

- **Çalışmanın Önemi:** Stres son zamanlarda sürekli gündeme gelen, hemen her insanın hayatında olan ve büyük sorunlar ortaya çıkaran bir durum haline gelmiştir. Örgütlerde yaşanan stres, bireyleri fiziksel ve psikolojik olarak etkilemekte, etkilenen bireyler sayesinde örgütlerin de üretim süreçleri olumsuz olarak etkilenmektedir

Artan rekabet ile birlikte örgütler üretim süreçlerini artırıp, hedeflerine ulaşma konusunda çoğu zaman baskıcı ve stresli ortamlar olmaktadır. Zor ve yoğun şartlar altında çalışan bireyler ise bu unsurlardan etkilenmektedir. Fiziksel psikolojik ve örgütsel anlamda stres altında kalan çalışanlar, örgütlere ve topluma yararlı

olamamaktadır. Bu çalışmada strese neden olan unsurlar, stresin birey ve örgütler üzerindeki etkileri ve stres ile nasıl mücadele edilmesi konusuna değinilmiştir.

- **Çalışmanın Planı:** Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde genel olarak stresin tanımı, belirtileri, kaynakları, sonuçları ve başa çıkma yöntemleri üzerinde durulmuştur. Örgütsel stres ile genel bilgiler verilmiş olup, daha çok stresin bireysel etkileri, sonuçları ve stres ile bireysel olarak başa çıkma yöntemleri anlatılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümde ise, örgütsel stres hakkında bilgiler verilmiştir. Stresin örgütsel nedenleri, sonuçları, örgütler üzerindeki etkileri ve örgütlerin stres ile nasıl mücadele etmesi gerektiği hakkında bilgiler verilmiştir.

- **Kullanılan Metod ve Teknikler:** Bu çalışmada tarihsel metod kullanılmış ve bu metoda göre kaynak taraması tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışmanın tamamen teori kısmından oluşması tarihsel metodu kullanmayı gerekli kılmıştır. Ancak, çalışmada verilen bazı örnekler, mesleki bilgi, deneyim ve gözlemlere dayanmaktadır.

- **Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:** Çalışmada kaynak taraması yapılması sırasında, stres ile ilgili yabancı kaynakların sınırlı olduğu görülmüştür. Yabancı dilin yetersiz oluşundan kaynaklı çevirilerde sıkıntılar yaşanmıştır.

- **Varsayımlar:** Bu çalışmanın başlıca varsayımları şunlardır:

- i. Aşırı stres, performans ve verimliliği olumsuz etkilemektedir.
- ii. Teknolojinin artması ile birlikte rekabet artmış, örgütlerde stres yoğun olarak yaşanmaya başlamıştır.
- iii. Çalışılan ortamın fiziksel özellikleri stresi etkilemektedir.
- iv. Ülkenin veya dünyanın içinde bulunduğu ekonomik, siyasi koşullar ve teknolojik değişimler stresi etkilemektedir.
- v. Stres, iş kazalarını ve hataları artırmaktadır.
- vi. Stres, belirli bir düzeyde olumlu sonuçlar doğurabilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRES, TÜRLERİ, BELİRTİLERİ, KAYNAKLARI, SONUÇLARI ve BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

1. STRES, TÜRLERİ ve STRES AŞAMALARI

1.1. Stres

Stres son zamanlarda ortaya sıkça çıkan bir sorun haline gelmiştir. İnsanların karşılaştığı olumlu ya da olumsuz tüm değişiklikler insanı strese sokar. Stres kelime olarak gerilim, gerginlik, bunalım anlamlarını içermektedir. Kavramsal olarak ise çevresel tehditlere karşı bireylerin gösterdiği tepki olarak ifade edilmektedir. “Latince “estricia”, eski Fransızcada “estrece” kelimelerinden gelen stres kavramına değişik dönemlerde farklı anlamlar yüklenmiştir.”¹

Zaman içerisinde stresin çok çeşitli tanımları yapılmıştır. En eski tanımı ise Hans Selye tarafından organizmada zorlanma sonucu ortaya çıkan tepki olarak tanımlanmıştır. Magnuson’a göre ise stres, kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepkidir. ‘Lazarus ve Folkman ... stresi bireyin, elindeki mevcut imkanlarla başa çıkmasının zor veya imkansız olduğunu değerlendirdiği durumlarda ortaya çıkan ve sağlığını tehdit eden, kendisi ile çevresi arasındaki özel bir ilişki olarak tanımlamıştır.’²

Yapılan tanımların ortak noktasına göre stres, bir organizmanın çevreye uyum sağlaması için verdiği tepkilerin bütünüdür. “ Stres bir iç savaştır. Bu savaşta birey ve çevresi arasında denge sağlanmaya çalışılmaktadır.”³ Soysal’a göre stres ile ilgili tanımların ortak özellikleri şunlardır:

¹ A. Palaz, Çalışma Hayatında Stres ve Stresle Mücadele (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği, Beykent Üniversitesi (BEU), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), İstanbul, 2015, s.9

² C. Tosbıyık Duran, Örgütsel Stresin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), SBE, YYLT, İzmir, 2012, s.5

³ A. Atameriç, İşyerindeki Stres Düzeyinin Çalışanların Tükenmişlik Algıları Üzerindeki Etkisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2012, s. 7

- “Stres kişi ve çevrenin etkileşimi sonucunda oluşur.
- Stres, motive edilmiş durumdan daha aşırı biçimde insanı harekete geçirir.
- Streste tehlike söz konusudur ve bu tehlikenin önemi algılanmalıdır.
- Stres kısıtlama, fırsat ve isteklerle ilgilidir.
- Stres organizmanın tümünü etkiler ve stres normal olarak kontrol edilebilir değildir”.¹

Stres genelde olumsuz bir durum olarak tanımlanmaktadır. Ancak, her stres olumsuz değildir Stresin olumlu yönleri de vardır. Dolayısıyla, orta ve ılımlı seviyelerde stres, olaylar karşısında hazır olmalarını sağlamaktadır. Belirli seviyelerdeki stres bireyleri motive edici olabilmektedir.

1.2. Stres Türleri

Stres insanlar tarafından genellikle olumsuz olarak algılansa da her zaman olumsuz olarak görülmemelidir. Çünkü, stres içinde bulunduğu şartlara göre zararlı veya zararsız olabilir. Bazı durumlarda, stres bireyleri olumlu etkiler ve hedeflerine ulaşmalarında yardımcı olur, bu da olumlu stres olarak adlandırılır. Bazı durumlarda ise zararlı tarafları ortaya çıkar ve olumsuz stres olarak adlandırılır.

Bireylerin hedeflerine ulaşmalarına ve başarılı olmalarına belirli oranda stres yardımcı olmaktadır. İlgz’e göre, “Olumlu stres amaca ulaşırken bireyi kaygı yerine yaratıcılığını kullanmaya yönelten, kişiye doyum ve yaşama sevinci veren streştir.”²Olumsuz stres ise olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bireylerin kendilerine olan güvenlerini kaybetmelerine, çaresizlik, umutsuzluk ve hayal kırıklığı yaşamalarına neden olmaktadır.

İnsanların hayatta başarılı olabilmeleri için belirli oranlarda stres her zaman olmalıdır. Optimum seviyedeki stres bireyleri motive eder ve çalışmalarında hedeflerine ulaşmada yardımcı olur. “Olumlu ve olumsuz stres arasındaki sınır,

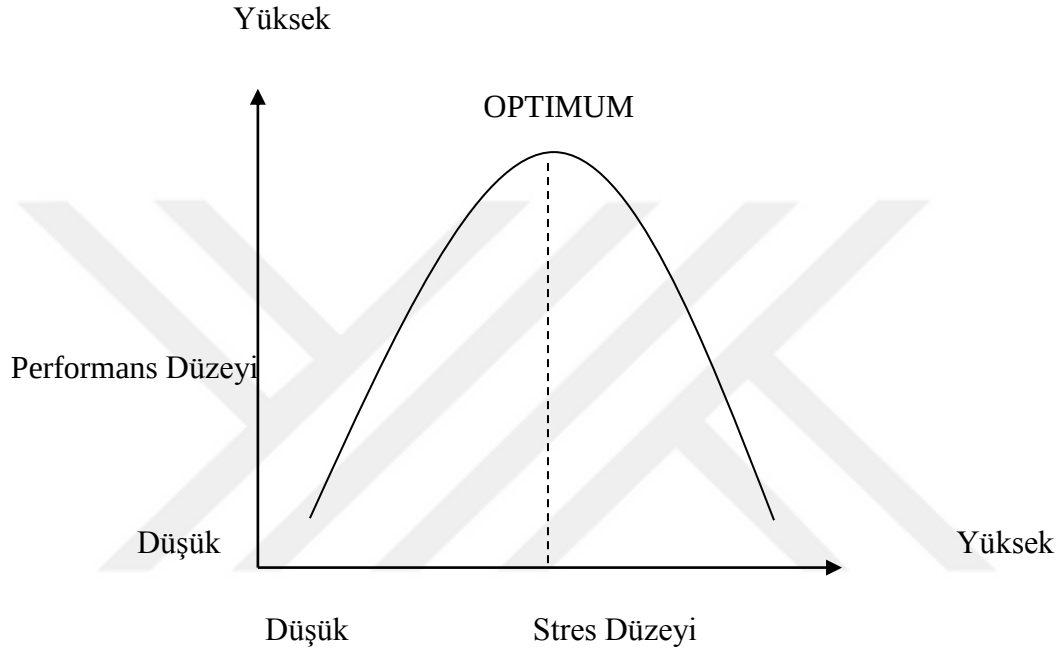
¹ A. Soysal, “İş Yaşamında Stres”, imento Endüstrisi İşverenler Sendikası Dergisi, Cilt (C.),23, Sayı (S.) 3, Ankara, 2009, s.19

² M. İlgz, Stres Kaynakları, Sonuçları ve Stresle Mücadele, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2014, s.9

kişisel gelişimin meydana geldiği noktadır. Bu, en yüksek deneyim ve verimlilik noktasıdır.”¹

Yerkes-Dodson kanununa göre olumlu stres, çok fazla stresle çok az stres arasında kalan strestir. (Şekil 1)

Şekil 1: Yerkes-Dodson Kanunu



Kaynak: E. Örüçü- R. Kılıç- A. Ergül, “Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Akademik Bakış Dergisi, S.26, Kırgızistan, 2011, s.9

1.3. Stres Aşamaları

Stres her bireyi farklı şekillerde etkilemektedir. Herhangi bir stres faktörü bir bireyde yoğun stres yaratırken, başka bir birey üzerinde hiçbir etki yaratmayabilir. Bununla beraber genel olarak bazı faktörlere karşı verilen tepkiler benzer olabilmektedir. Hans Selye uzun yıllar süren çalışmaları sonucunda organizmanın strese verdiği tepkileri Genel Uyum Sendromu (GAS) olarak adlandırmıştır. Bu kurama göre, birey stres faktörü ile karşılaştığında beden savaş ya da kaç tepkisi

¹....., “Olumlu Stres, Olumsuz Stres”; <http://kisiselgelisim.gen.tr/makaleler/kisisel-gelisim/olumlu-stres-olumsuz-stres-196.aspx> , (03.04.2016)

gösterir. Genel Uyum Sendromuna göre, organizmanın strese tepkisi üç aşamada gerçekleşir.

1.3.1. Alarm Aşaması

Alarm aşaması genel uyum sendromunun ilk aşamasıdır. Organizma dış uyarıcının stres olduğunu ilk olarak bu aşamada algılar. Bu aşamada insanlar, stres yaratan duruma karşılık verir ya da yok sayma yolunu seçerler. Yani, vücut savaş ya da kaç tepkisi gösterir.

Savaş ya da kaç tepkisi sırasında meydana gelen fiziksel ve kimyasal değişimler neticesinde birey, stresörle yüzleşmeye ya da kaçmaya hazır hale gelir.¹ Bu aşamada nefes alıp vermede, kalp atışı, kan basıncı ve hormon salgılanmasında artışlar gibi fizyolojik ve kimyasal birtakım reaksiyonlar ortaya çıkmaktadır.² Bireyler alarm aşamasında karşılaştığı stres kaynağıyla mücadele etmekte ya da stresi yok saymaktadır. Mücadele etmeye karar verdiğinde vücut normale döner, stresin yarattığı olumsuz etkiler ortadan kalkar. Ancak, kaçmayı seçerse vücut tükenme yolunda ilerler.

1.3.2. Direnme Aşaması

Stres yaratan uyarıcılar devam ettiği sürece ikinci aşama yani direnme aşaması devreye girer. Bu aşamada organizma stres yaratan durumlara karşı direnmeye, uyum sağlamaya çalışır. Eğer başarsa alarm aşamasında vücudun verdiği kalp atışı, nefes alıp vermede ortaya çıkan değişiklik, tansiyon gibi tepkileri ortadan kaldırır ve alarm aşamasında kaybedilen büyük enerji geri kazanılmaya başlar. Stres yaratan faktörler azalmayıp daha da güçlendiği ve şiddetini artırdığı zaman ise vücudun kapasitesi zayıf düşmekte ve organizma tükenme aşamasına geçmektedir.

¹ N.Güçlü, “Stres Yönetimi”, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.21, S.1, Ankara, 2001, s.94

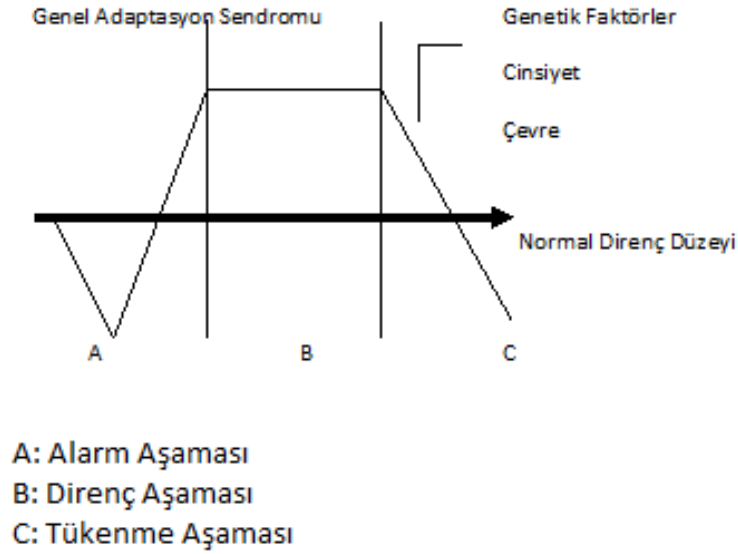
² S. Akgündüz, Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma, DEÜ ,SBE, YYLT, İzmir, 2006

1.3.3. Tükenme Aşaması

Bir önceki aşama olan direnç aşaması başarısız olursa birey tükenmeye başlamakta, gayretinin kırıldığı, davranışlarında ciddi derecelerde sapmalar görüldüğü ve hayal kırıklığı yaşadığı bir evreye girmektedir.¹ Bu aşamada vücutta birtakım sorunlar ortaya çıkar ve bireyler yoğun strese maruz kalırlar.

Bu aşamada bireyin savunma mekanizması çöker, vücut savunmasız kalır ve farklı stres uyarıcılarına karşı da açık hale gelir. Stres yaratan faktörlerin etkisi azalmayıp artmaya devam ettiği sürece bireyler tükenmeye başlar. Depresyon, tükenmişlik ve boş verme bu aşamada ortaya çıkar. Hatta stres etkisini artırmaya devam eder ve kalıcı hale gelirse hastalıklar ve ölüm ile sonuçlanabilir.

Şekil 2: Genel Uyum Sendromu



Kaynak:Ö.Duran Yurtsever,“Stres’i Anlamak”; <http://www.ozgurduranyurtsever.com/genel-adaptasyon-sendromu-ya-da-biyolojik-stres-sendromu-nedir/>, (24.03.2016)

¹ A. Tiryaki, Stres: Aşamaları, Kaynakları, Sonuçları ve Mücadele Teknikleri, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2014

2. STRES BELİRTİLERİ

Stres duyguları, davranışları ve hatta fiziksel sağlığı etkisi altına almaktadır. Stresin belli başlı belirtileri bulunmaktadır. Ancak, stres her bireyde aynı şekilde ortaya çıkmamaktadır. Herhangi bir durum bir birey için yoğun strese neden olurken, başka bir kişiyi olumlu ya da olumsuz etkilememektedir. Bu yüzden stres belirtiler genelleme yapılmamalıdır. Yazarlar stres belirtisi ile ilgili bir çok sınıflandırma yapmıştır. Ortak olarak ise stresin üç ana belirtisinden bahsedilmiştir: Fiziksel, davranışsal ve psikolojik-duygusal belirtiler.

2.1. Fiziksel Belirtileri

Belirli bir oranın üzerinde seyreden stres bağışıklık sistemine direkt olarak etki eder ve bireyin güçsüz düşüp hastalıklara daha açık hale gelmesine sebep olur. Bu tür stresler sonucu ortaya birtakım belirtiler çıkar:

- “Düşük enerji
- Baş ağrısı
- Mide rahatsızlıkları, ishal, kabızlık ve mide bulantısı
- Ağrılar, kas ağrıları ve gergin kasları
- Göğüs ağrısı ve hızlı kalp atışı
- Uykusuzluk
- Sık sık soğuk algınlığı ve enfeksiyonlar
- Cinsel istek ve/veya yeteneği kaybı
- Sinirlilik ve soğuk veya terli eller ve ayaklar, kulak çınlaması, titreme
- Ağız kuruluğu ve yutma güçlüğü
- Çenede kenetlenme ve diş gıcırdatma”¹

2.2. Davranışsal Belirtiler

Stresin davranışsal belirtileri hem bireyin kendisi hem de çevresini olumsuz yönde etkilemektedir. Bireyin sosyal hayatını olumsuz yönde etkilemekte ve insanlardan uzaklaşmasına sebep olmaktadır. Bireyin yaşam kalitesini düşüren stresin, davranışsal belirtilerinden bazıları şunlardır:

¹ E.Yurtçu, Stres Nedir ve Belirtileri Nelerdir?; <http://www.hastaliktavesaglikta.com/stres-nedir-ve-belirtileri-nelerdir.html> , (28.02.2016)

- “İçe kapanma
- İştahsızlık veya yemede artış
- Konuşma güçlükleri
- Sakarlık
- Alkol, sigara, uyuşturucu madde kullanımı”¹

2.3. Psikolojik ve Duygusal Belirtiler

Stres bireyi fiziksel ve davranışsal etkilerinin yanında psikolojik ve duygusal açıdan da çok fazla etkilemektedir. Bireyin günlük yaşamını son derece etkileyen duygusal uyarıcılar yıkıcı ve yorucu olabilmektedir. Kişinin huzurunu kaçıran ve hatta depresyona kadar sürükleyen stresin duygusal belirtileri şunlardır:

- “Kızgınlık
- Depresyon
- Üzüntü
- Soğukluk
- Sık sık kabus görme
- Aşırı ağlama veya gülme krizleri
- Heyecan duyamama
- Hastalık kuruntusu”²

3. STRES KAYNAKLARI

Stres olgusu pek çok nedenden kaynaklanabilir. Stresin ortaya çıkmasını sağlayan bu nedenlere “stresör” adı verilmektedir. Stresörler, canlı varlıkların, yaşadıkları çevre ile etkileşimlerinde ve tek başlarına uyum kabiliyetlerinde olumsuzla yönelik değişim yaşamalarını ifade eder.³ Stres herhangi bir durumdan kaynaklanabilir ve bu bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bu yüzden, stresörler her birey için aynı değildir.

¹ D. Yüce, Tükenmişlik, Stres ve Sağlık Çalışanları, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2014, s.61

² Ş.R. Koç, Sağlık Çalışanlarında İş Stresi (Acil Servis Örneği), BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2009, s.11

³ N. Şan, Stres Nedenleri ve Başa Çıkma Yolları (Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği), BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2012, s.7

Kişinin yaşadığı olumlu ya da olumsuz olaylar stres kaynağı oluşturabilir. “Aile içinde ve çevrede oluşan ölüm ve kaza olayları, hastalık, boşanma, kişinin amiriyle kavga etmesi, işten ayrılma, olaylara karşı tolerans gösterememe, işte ve özel hayatta gereksiz hırslar edinme olumsuz stres nedeni olurken; evlenme, hamilelik, yeni bir işe başlama, okula başlama, tatil gibi nedenlerde olumlu stres nedeni olup kişi üzerinde motive edici özelliği bulunabilir.”¹

Stres bireyin kendisinden, çevresinden, iş ile ilgili faktörlerden kaynaklanabilir. Stres yaratan kaynaklar her birey için aynı etkiyi göstermemektedir. Bu nedenle, stres kaynakları ile ilgili birçok araştırma yapılmış olup bu araştırmaların benzer oldukları ortaya çıkmıştır. Aralarındaki farklar ise sadece bu kaynakların gruplandırılmasına yöneliktir.

Bütün stres etkenleri bir bütünün parçaları gibi, birbirini tamamlayıp etkilediği için kişinin stres kaynakları birbirinden ayrı düşünülemez.² Örneğin kişinin kendi özel hayatıyla alakalı yaşadığı stres örgüt içersindeki durumunu da etkiler. Bu durumda da bireysel stres kaynakları ve örgütsel stres kaynakları aynı anda ortaya çıkar ve birbirinden ayrı düşünülemez.

Bu çalışmada stres kaynakları üç grup altında ele alınmıştır. Bireysel stres kaynakları, örgütsel stres kaynakları ve örgüt dışı stres kaynakları. Kişinin kendisiyle ilgili stres yaratan olaylar bireysel stres kaynakları, iş hayatıyla ilgili olaylar örgütsel stres kaynakları ve çevresiyle alakalı olanlar ise örgüt dışı yani çevresel stres kaynakları olarak gruplandırılır.

3.1. Bireysel Stres Kaynakları

Bireylerin şahsi özellikleri ve psikolojileri strese neden olabilmektedir. Örneğin, kişilik, yaş, yaşam tarzları, demografik özellikler, medeni durumları ya da eğitim durumları kişilerde strese neden olan faktörler arasında sayılabilmektedir. Yani, bireyler iş hayatları ya da dış çevre dışında kendi kişiliklerinden, mizaçlarından

¹ A.Güler, Örgütsel Stres ve Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Stresle Başa Çıkma Yolları (Serinhisar Devlet Hastanesi Örneği), BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s.16

² G. Güney, Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanlar Üzerine Etkileri ve Stres Yönetimi: Isparta Adliye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ), SBE, YYLT, Isparta, 2015, s.12

ya da karakterlerinden kaynaklı olarak da strese maruz kalabilmektedir. Örneğin, bireyler cinsiyetleri yüzünden yoğun stres yaşayabilir, ya da medeni durumları nedeniyle stres altında kalabilir. Bu gibi durumlar bireyin kendisinden kaynaklanan stres kaynaklarıdır.

3.1.1. Kişilik ve Kişilik Özellikleri

İnsanların stres kaynakları, çoğu kez onların kişiliklerini ortaya çıkaran huyları, mizaçları, karakterleri ve yetenekleri olabilir. Yani stresin kaynağı bizzat bireyin kendi kişiliği olabilir.¹ Bireylerin stresten etkilenme düzeyleri birbirinden farklı olabilmektedir ve bunun başlıca nedeni ise kişilik özelliklerinin her bireyde farklı olmasıdır.

Kişilerin stresten etkilenme düzeyleri aynı değildir. Bir kişide çok fazla stres yaratan bir olgu başka bir kişi için stres konusu bile olmayabilir. Stresin kişiler üzerindeki etkisinin farklılığı kişilik tiplerine göre değişir. İşte strese daha yatkın olan kişilik tipine A tipi kişilik tipine sahip kişiler ve daha az yatkın kişilik tipine de B tipi kişilik tipine sahip olan kişiler olarak insanları iki kişilik tipinde toplarız.²

A ve B tipi kişilik ilk olarak Meyer Friedman ve Rosenman tarafından ortaya atılmıştır. Bu iki kardiyologa göre A tipi ve B tipi kişilikler şöyledir:

i. A Tipi Kişilik : A tipine sahip bireyler diğer bireylere oranla strese karşı daha az dirençlidirler. A tipi kişiliğe sahip bireylerin ortak özellikleri şöyledir:

- “Zorlukların üstesinden gelmek ve başarmak için güdülenmiştir.
- Rekabetçidir.
- Güç ve tanınırlıktan hoşlanır.
- Çabuk öfkelenir
- Çabuk harekete geçer
- Kendisine hiç boş zaman bırakmaz
- İşlerini hemen yapar

¹ M. Demirkıran, Stres Kaynakları ve Askeri Örgütlerde Stres Yönetimi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2007, s.6

² Koç, s.16

- Mükemmeliyetçidir.
- Rahat insanları kendisine engel olarak görür.
- Çalışmaya başlamaları için baskı ve uyarıya ihtiyaç duymazlar.
- Zamana karşı yarış halindedirler.
- Kendilerini sürekli olarak zaman baskısı altında tutarlar.
- İnsanları kendi kontrolü altına almak isterler.
- En imkansız durumda dahi mücadeleden vazgeçmezler.
- Strese karşı dayanıklıdır.
- Yorgunluk ve sıkıntılı durumlardan olumsuz etkilenmezler.
- Çok fazla akıl yürütemezler.”¹

ii. B Tipi Kişilik: A tipi kişiliğe sahip bireylerin aksine B tipi kişiliğe sahip bireyler strese karşı daha dirençlidirler. B tipine sahip bireyler özellikleri ise şöyledir:

- “Rahat insanlardır.
- Hiçbir durumda acele etmezler
- Görev ve sorumluluklara karşı kendilerini baskı altına sokmazlar.
- Zaman zaman çok çalıştıkları olur.
- Rekabet etmeyi sevmezler.
- Olaylar karşısında daima sakinirler.
- İşleri ertelemeye yatkındırlar.
- Engellenme anında daha az öfkelenirler.
- Düşmanca duygular taşımazlar.
- Akıl yürütmede başarılıdırlar.”²

3.1.2. Cinsiyet ve Yaş

Bireylerin yaşı ve cinsiyetleri bir diğer önemli stres kaynaklarıdır. Stres kadın ve erkekleri farklı olarak etkilemektedir. Yapılan araştırmalara göre kadınlar

¹ S. Beledioğlu, A Tipi ve B Tipi Kişilik; <http://bonushoca.com/altkatgor.aspx?id=62&lang=1>, (29.02.2016)

² Beledioğlu, (29.02.2016)

erkeklere oranla stresten daha çok etkilenmektedir. Yine aynı şekilde yapılan araştırmalar sonucu evli kadınlar bekarlara göre daha stresli olabilmektedir.

“Kadınlar, çalışma yaşamında erkeklerle aynı stres faktörleriyle karşı karşıya kalmalarının yanı sıra ataerkil ve erkek egemen organizasyonlarda bulunmalarının bir sonucu olarak bir takım ilave gerilimleri de yaşamaktadırlar.”¹ Günümüz toplumlarında erkek egemen bir anlayış söz konusu olduğundan dolayı erkeklerin daha yoğun olarak bulunduğu ortamlarda kadınlar daha da stres altında olabilmektedir.

Bireylerin yaşları da yine cinsiyet gibi önemli stres kaynaklarındandır. İnsanların stres yaratan unsurlara karşı verdikleri tepkiler yaşa göre değişiklik göstermektedir. 35-50 yaş arasındaki bir kişinin herhangi bir olaya verdiği tepki 18-25 yaş arasındaki bir kişinin tepkisinden farklı olmaktadır. Dolayısıyla, stres yaratan unsurlar bireylerin yaşına göre değişiklik göstermektedir. Bu durumda yapılan araştırmalara göre insanların yaşlandıkça stresle başa çıkma güçleri azalır ve strese karşı daha açık hale gelirler.

3.1.3. Yaşam Tarzı

Bireylerin yaşam tarzları da stresi etkileyen önemli faktörler arasında sayılabilir. Birey ne kadar doğal yaşam tarzından uzaklaşırsa ve bir takım saplantılara yönelirse stres yaşaması o kadar olası hale gelir. İçki, sigara, uyuşturucu ya da ilaç düşkün olma vücut üzerinde anormal uyarıcı etkiler yapmaktadır.² Örneğin ailesiyle vakit geçirip dingin bir hayat sürdüren bireylere göre hızlı yaşayıp içki, alkol gibi alışkanlıkları olan ve her geceyi dışarıda geçiren bireyler daha fazla strese sahiptirler.

Gece hayatı, hızlı yaşama, sürekli dışarıda olmak insanları çabuk yorar ve sağlıklı bir hayat geçirmesine engel olur. İçkinin, sigaranın ya da diğer kötü alışkanlıkların stresi azalttığına yönelik düşünceler tamamen yanlıştır. Aksine, yaşam tarzı insanların hayatını son derece etkileyip, strese girmelerine neden olmaktadır.

¹ E. Sandıkcı, Stresin Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisi: Diyarbakır’da Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi, SBE, YYLT, Kayseri, 2010, s.18

² G. Karabacak, İş gören Kişilik Özelliklerinin İş Stresi Üzerine Etkisi, DEU, SBE, YYLT, İzmir, 2010, s.104

3.1.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi bir diğer önemli stres kaynağıdır. Günümüzde bireyler eğitim düzeylerine göre sınıflandırılmakta ve eğitim seviyeleri düşük olanlar gerek iş hayatlarında gerekse sosyal hayatta zorluklar yaşamaktadır. Bu da bireylerin hayatlarındaki stres oranına doğrudan etki eden bir unsurdur. Eğitim durumlarına göre sınıflandırılan bireyler hayatlarında büyük zorluklar yaşamakta, her an strese maruz kalmaktadırlar.

Üniversite mezunlarının, ilköğretim ve lise mezunlarına göre daha fazla yıprandıkları, buna karşılık eğitim düzeyi, bilgi ve tecrübe yükseldikçe stresle baş edebilmenin daha kolaylaştığı görülmektedir.¹ Üniversite mezunlarının örgütsel yaşamda üzerlerinde daha büyük yük olacağından daha fazla stres altında kalmaları mümkündür. Ancak, ilköğretim ve lise mezunlarının da iş bulamama, evine para götürmeme, ailesine ve çocuklarına yetememe korkuları daha büyük strese neden olmaktadır. Eğitim durumu genel olarak birey üzerinde stres yaratmaktadır.

3.1.5. Zaman Baskısı

Zaman baskısı bireyler açısından strese neden olan faktörler arasında yer almaktadır. Bir işi belli bir zamanda yetiştirmek ya da belli zaman aralıklarında bir işlemi gerçekleştirmek zorunda olmak insanları strese sokabilir. Örneğin bir projeyi gerçekleştirmek için verilen bir aylık zaman bireyin strese girmesine ve projeyi verimli olarak bitirmesine engel olabilir.

“İş görenlerin yoğun tempoda çalışmaları ve sürekli koşuşturmaları onları zaman fukarası durumuna düşürebilmektedir.”² Zaman yetersizliği ya da işverenler tarafından yapılan zaman baskısı strese neden olmaktadır. Yapılan araştırmalarda sürekli zaman baskısıyla çalışan bireylerin, verimliliklerini yitirdikleri ve performanslarının düştüğü görülmektedir. Belirli bir zaman içinde bitirilmesi ve yetiştirilmesi gereken işler, baskıyla birlikte insanları strese sokarak verimli olmalarını engellemektedir. Zaman konusunda esnek davranılan işlerde ise,

¹ Karabacak, s.105

² A. Soysal, “İş Yaşamında Stres”, Çimento İşveren Dergisi, C.23, S.3, Kahramanmaraş 2009

Çalışmaların daha sağlıklı, hataların daha az ve bireylerin daha sakin oldukları gözlemlenmektedir.

3.2. Örgütsel Stres Kaynakları

Günümüz iş dünyasında bireysel anlamda stres kaynaklarının yanı sıra örgütsel anlamda da bireyi baskı altında tutan ve iş stresini artıran çeşitli örgütsel stres kaynakları bulunmaktadır.¹ Ancak, örgüt içerisindeki stres kaynaklarını bireysel ve kişisel stres kaynaklarından ayrı tutmak mümkün değildir. Örgütsel stres kaynakları ile bireysel stres kaynakları birbirleriyle orantılıdır. Örgüt içerisinde yaşanan gerilimlere çalışanların ailevi sorunları ya da çalışanın kişilik problemleri neden olmuş olabilir. Bu yüzden her iki stres kaynağını birbirinden ayrı düşünmemek gerekmektedir.

Örgütsel stres kaynakları şu şekilde sıralanabilir:

- Zaman Baskısı
- Çok Fazla veya Çok Az İş
- Vardiyalı Çalışma Düzeni veya Fazla Mesai
- İş Tehlike Unsuru Varlığı
- Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması
- Ücret Yetersizliği
- İş Ortamındaki Adaletsizlikler

Örgütsel stres kaynaklarının alt başlıkları ayrıntılı olarak ikinci bölümde anlatılmıştır.

¹ G. Eren Gümüştekin- F. Gültekin, “Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilim Dergisi(SBD), S.23, Kütahya, 2014

3.3. Örgüt Dışı Stres Kaynakları

Bireyler kendisinden ya da iş hayatlarından kaynaklanan stres dışında bir de örgüt dışı etkenlerden dolayı strese maruz kalabilir. Bunlar; politik, ekonomik, teknolojik ve ya da sosyal hayattan kaynaklanan stres faktörleri olabilmektedir. Politik hayatta yaşanan istikrarsızlıklar, ekonomik hayatın kötü gidişatı ya da teknolojinin gelişmesi ve değişmesi bireylerde strese neden olmaktadır. Aynı şekilde örgütler açısından da verimliliğin düşmesi, çalışan performansının azalması gibi birçok soruna neden olabilmektedir. Bu nedenle, örgüt dışında çevresel faktörlerden kaynaklanan stresi, örgüt içi stresten ve bireysel stresten ayrı düşünmek imkansızdır.

“Dış çevrenin etkisiyle şekillenen ekonomik koşullar, politik hayat, teknolojik değişim ve belirsizlikler, sosyal ve kültürel değişimler ve doğal çevre unsurları birer stres kaynağı olup, bireyleri strese sokmaktadır.”¹ Stres altında kalan bireyler, iş ve aile hayatında sorunlar yaşamaya ve sağlıklı bir hayat sürmeye başlamaktadır.

3.3.1. Politik Hayat

Politik hayattaki belirsizlikler bireylerin güvensizlik duymalarına ve dolayısıyla stres altında kalmalarına neden olmaktadır. Bir ülkedeki politik istikrarsızlıklar, siyasi iktidarların ve hükümetlerin sık sık değişmesi ve bunun doğurduğu belirsizlikler, erken seçimlerin sık sık gündeme gelmesi, demokrasiye karşı yapılan müdahale ve darbeler, ekonomik ve sosyal hayatı belirsiz, dengesiz ve kararsız biçime sokmakta, gerekli kanunların çıkmasını engellemekte, insanların demokrasiye inançlarının kaybolmasına, korku ve tedirginlik içinde yarın endişesi ile günlerini geçirmelerine sebep olabilmektedir.² Bireyler politik hayatın belirsizliğinden kaynaklanan ve ekonomiyi de bir şekilde etkileyen nedenlerden dolayı tedirginlik içerisine gitmekte, yarın ne olacağı konusunda endişe duymaktadır. Bu nedenle politik hayattaki her türlü olumlu ya da olumsuz değişimleri bireyleri de aynı ölçüde etkilemekte, bireyler üzerinde başlıca stres kaynağı olabilmektedir.

¹ E. Baklacı, İş Stresi ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Mustafa Kemal Üniversitesi, SBE, YYLT, Hatay, 2013, s.24

² O. Yılmaz, Stresin Performans Üzerine Etkisi 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma, SDÜ, SBE, YYLT, Isparta, 2006, s.25

3.3.2. Ekonomik Koşullar

Ülkenin ve dünyanın içinde bulunduğu ekonomik koşullar bireyler üzerinde stres yaratan önemli unsurlardan biridir. Hatta, sadece birey üzerinde değil örgütsel anlamda da stres açısından son derece önemlidir. Ülke ve dünya ekonomisinde yaşanan belirsizlikler ve değişiklikler, bireylerin iş hayatlarını tehlikeye atmakta, istikrar içerisinde süregelen yaşamlarının bozulmasına neden olabilmektedir.

Ekonomik belirsizlikler iş görenin gelir düzeyini etkilemektedir. İş güvenliğinin riskli bir duruma gelmesiyle de yaşamsal kaygı ve onun neticesinde stres ortaya çıkmaktadır.¹ Ekonominin bozuk olduğu ülkelerde işsizlik, yüksek faiz, yüksek enflasyon olduğu için iş hayatında strese neden olmaktadır. Ekonominin bozuk olması ya da ekonomide yaşanan çalkantılı durumlar sonucunda, işsizlik artabilir ve bireyler bu durumdan etkilenebilir. İşsiz kalabilir, gelirleri azalabilir ve hayat pahalılığından dolayı bakmakla yükümlü oldukları ailelerine karşı sorumluluklarını yerine getiremeyebilir. Bu da bireyler üzerinde son derece stres yaratan bir durumdur.

3.3.3. Sosyal Hayat

Sosyal ve kültürel değişimler, stres yaratan unsurlardandır. Geleneksel toplum yapısından, çağdaş toplum yapısına çok kısa zamanda dönüşmek zorunda kalmak bireyler üzerinde baskı yaratmakta ve uyum sorunlarına neden olmaktadır.² Bireyler toplumsal değişmelere ve sosyal hayata ayak uydurabildiği sürece kendisini o topluma ait hissetmekte ve stres yaratan unsurları ortadan kaldırmaktadır. Bireylerin değişim karşısında değerlerini koruma çabası gerilim ve stres yaşamalarına neden olabilmektedir.³ Sosyal ve kültürel değişimlerden kaynaklanan stres, bireyleri sosyal hayattan uzaklaştırmakta, toplum açısından kendisini dışlanmış hissetmesine neden olmaktadır.

¹ Atameriç, s.23

² A. Eğin, Çalışma Hayatında İş Stresi ve Tükenmişlik, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2015, s.21

³ Eğin, s.22

3.3.4. Teknolojik Değişim

Değişen ve gelişen teknoloji ile birlikte rekabet artmış ve insanlar büyük bir yarış içerisine girmiştir. Ayrıca, gelişen teknoloji ile birlikte iş hayatında insan gücüne olan ihtiyaç azalmış ve işsizlik artmıştır. Bu da insanlar üzerinde strese neden olmaya başlamıştır. Teknolojinin gelişmesiyle insan gücüne olan ihtiyaç azalmış, insan gücüne dayalı işlere makineler getirilmiş ve işsizlik artmıştır. Aynı zamanda, gelişen makineleşme sayesinde, iş gücü devir oranları artmaktadır. Yeni ve daha teknolojik makinelerin kullanımı için, bu makineleri kullanabilen elemanlar işe alınmış, geleneksel şekilde insan gücüne dayalı çalışanlar ise işlerinden olmuştur. Bu nedenle, teknolojik gelişmeler ve değişimler her ne kadar örgütler ve milletler açısından istenilen bir durum olsa da, çalışanlar ve bireyler açısından pek de istenilen bir durum değildir.

“Üretim ve bilgi teknolojileri, bir taraftan yeni teknolojiye uyum sağlayan ve onu takip edip kendilerini geliştiren ve giderek elit ve her türlü güvenceye sahip küçük bir azınlığı doğururken diğer taraftan yeniliklere ayak uyduramadıkları için işinden olan, her şeyini kaybeden, eski işinden daha kötü şartlarda çalışmaya razı yeni hizmetçiler sınıfını yaratmaktadır.”¹ Sonuç olarak, teknolojideki değişimler ve gelişmeler bireylerin gelecek hakkındaki durumlarını belirsiz kıldığından strese neden olmaktadır.

4. STRES SONUÇLARI ve STRES İLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

4.1. Stres Sonuçları

Stres hem bireyleri hem de örgütleri son derece etkilemektedir ve bununla birlikte birtakım sonuçlar doğurmaktadır. Hem fizyolojik hem de örgütsel bir çok sonuçları bulunmaktadır. “Stresin kişiye olumlu-olumsuz etkileri olduğu halde iş stresi ile ilgili araştırmalar daha çok olumsuz etkiler üzerinde yoğunlaşmıştır.”² Stresin belirli ve istenilen bir seviye sürekli var olması, bireyleri motive eder ve hedeflerine ulaşmalarında destekleyici ve güdüleyici bir etki gösterir. Ancak, istenilen seviyenin üzerinde veya altında seyreden stres, sürekli hale geldiğinde

¹ Soysal, s.26

² M. Güzel, “Stresin Sonuçları”; <http://www.muratguzel.net/makale/17/stresin-sonuclari>, (03.03.2016)

bireyler üzerinde fizyolojik ve psikolojik sonuçlar doğururken, örgütler açısından da birçok olumsuzluklara neden olmaktadır.

4.1.1. Stresin Bireysel Sonuçları

“Stres, kişinin fizyolojik, ruhsal ve davranışsal dengelerini olumsuz yönde etkilemektedir.”¹ Stresten etkilenme düzeyleri kişiden kişiye değiştiği gibi stresin sonuçları da bireylere göre farklılık gösterebilir. Herhangi bir stresör, bir bireyi olumlu ya da olumsuz şekilde etkilediği halde, başka bir bireyi hiçbir şekilde etkilemeyebilir. Bu yüzden stres sonuçları da, stres belirtileri gibi kişiden kişiye değişiklik göstermektedir

Stres her zaman olumsuz sonuçlar doğurmamaktadır. Yeterli ve istenilen düzeyde stres bireyleri motive ederek iş hayatlarında ya da sosyal hayatlarında daha iyi yerlere gelmelerine, hedeflerine ulaşmalarında ve başarılı olmalarında yardımcı olmaktadır. Optimum stresin altında ya da üstünde sürekli hala gelen stres ise bireyler ve örgütler üzerinde olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.

“Stres altında olan kişi bu durumdan öncelikle fizyolojik olarak etkilenmekte ve dış tehditler karşısında karşılaştığı bu yeni duruma uyum sağlamaya çalışmaktadır.”² Bireyler Selye’nin Genel Uyum Sendromunda olduğu gibi ilk aşama olan alarm aşamasında stresten fizyolojik olarak etkilenmekte ve bu aşamayı daha sonra direnme ve tükenme aşamaları takip etmektedir.

4.1.1.1. Fizyolojik Sonuçlar

Stres arttıkça bireylerin üzerindeki etkileri daha da artmaktadır. Artan stresle beraber bireyler üzerinde birçok hasar meydana gelmektedir. Bunların başında da fizyolojik etmenler gelir. Yani, bireyler ilk olarak stresten fiziksel olarak etkilenmektedir. Fizyolojik olarak bireylerin dolaşım sistemlerinde, sindirim sistemlerinde, sinir sistemlerinde birtakım hastalıklar ortaya çıkmaktadır.

¹ A. Balcı, Çalışanlarda Stres Kaynakları, Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Sağlık Sektörü, BEU, YYLT, İstanbul, 2014, s.15

² Tiryaki, s.69

“Stres kaynaklarına karşı bireyin gösterdiği fizyolojik tepkinin, stresin bir sonucu olarak, bireyin bir organını veya sistemini doğrudan olumsuz yönde etkilemesi mümkündür. Özellikle bireyin bedensel yetersizlikleri varsa veya kalıtsal olarak zayıflıkları söz konusu ise, stresin fizyolojik sonuçlarının daha etkili olması beklenmektedir.”¹ Bireyler stres yaratan faktörlerden ilk ve en ağır şekilde fizyolojik olarak etkilenmektedir. Sağlık açısından son derece tehlikeli olan stres, bireylerin üzerinde birtakım hastalıklara neden olmaktadır.

Stresin fizyolojik sonuçlarını zaman açısından iki gruba ayırabiliriz. Kısa ve uzun süreli fizyolojik sonuçlar. Kısa dönemli sonuçlar tansiyon düşmesi veya yükselmesi, ağızda kuruluk, baş ağrısı veya dönmesi, mide ağrısı ve krampları, el ve ayaklarda titreme, nefes alamama, kan şekerinin düşmesi ya da yükselmesi ve benzeri (v.b) problemlerdir.

Birey üzerindeki stres uzun sürerse vücut tükenme aşamasına gelir ve birtakım hastalıklar ortaya çıkmaya başlamaktadır. Bu tür hastalıklara psikosomatik rahatsızlıklar denir ve bunlar; dolaşım sistemi, sindirim sistemi rahatsızlıkları, sinir sistemi rahatsızlıkları, deri hastalıkları, solunum sistemi hastalıklarıdır.

- **Dolaşım Sistemi Hastalıkları:** Uzun süreli strese maruz kalındığında birtakım sonuçlar ortaya çıkmaktadır. “Stres durumunda sinir sistemi tarafından uyarılan kalp ve beraberinde salgılanan bir takım hormonların da etkisiyle kalp ve damarlar üzerinde bir takım değişiklikler oluşur.”² Kısa süreli stresle beraber tansiyon artar ve kalp çarpıntıları başlar. Stresin uzun sürmesiyle beraber bu hastalıklar devamlı hale gelir ve hipertansiyon ya da kalp krizlerine yol açabilir.

- **Sindirim Sistemi Hastalıkları:** Kısa süreli stres sindirim sisteminde sorunlar çıkarmaktadır. Stres uzun süreli hale dönerse bu hastalıklar da devamlı hale gelip vücutta bazı hastalıklara sebep olur. Bunlar ülser, gastrit, yeme alışkanlığında bozukluklardır.

- **Sinir Sistemi Hastalıkları:** “Stres nedeniyle salgılanan hormonlar sinir hücreleri üzerinde zararlı etkilere neden olup, sinir hücrelerinin harabı ile ölümüne yol açabilir. Hayatı stres altında olan depresif kişilerin beyin damarlarında

¹ İlgöz, s.66

² Bingöl, s.27

daralma ve sertleşme daha fazla görülür.”¹ Fazla ve uzun süreli strese maruz kalan bireyler depresyona girerek intiharların artmasına neden olur.

4.1.1.2. Psikolojik Sonuçlar

“Stres karşısında organizma fizyolojik tepkiler yanında duygusal tepkiler de göstermektedir. Bu tepkiler stres ile başa çıkmak için verilmektedir.”² Stresin psikolojik belirtilerine endişe, uyku sorunları, tükenme ve depresyona girme gibi örnekler verilebilir.

- **Endişe:** “Özel hayat, iş ya da gün içinde karşılaşılan küçük zorluklar, tahmin edilemeyen, kesin olmayan ve kontrol edilemeyen durumlar bireyi endişeye sürüklemektedir.”³ Stres sonucu sürekli endişe ve kaygı duyan bireyler kendilerini huzursuz hissetmektedirler.

“Bu durum aşırı bir nitelik aldığı anda bir nevroz özelliği kazanmakta, dikkatini toplayamama, karar verme güçlüğü, aşırı terleme, sürekli kas gerilimi gibi belirtileri içermekte, kişi sürekli bir gerilim, üzüntü, tedirginlik içinde yaşamaktadır.”⁴ Sürekli devam eden kaygı ve endişe sonucunda birey birtakım hastalıklara maruz kalabilir. Bu durumun yaşanmaması için tedavi gereklidir.

- **Depresyon:** Stresin kronikleşmesi ve etkisini giderek artırması sonucu bireyler depresyona girmektedir. “Bireyleri depresyona sürükleyen birçok yaşam olayının gerçekleşmesi söz konusudur. Bir yerden taşınmak, kişiler arası çatışmalar yaşamak, sevdiği bir yakınının ölümü, eş ya da partnerden ayrılmak gibi.”⁵ Depresyon kişinin günlük hayatını etkiler, işlerinin aksamasına neden olur ve hatta uzun sürmesi halinde kişi tükenmişlik sendromuna girer.

- **Tükenme:** “Bireyin aynı anda taşımayacağı kadar çok baskıyı yaşadığında ortaya çıkan bezginlik kişiyi tükenmişliğe götürür.”⁶ Hayatı çekilmez olarak görme, sürekli uykusuzluk problemi yaşama, yalnız kalma isteği, her şeyden

¹ Bingöl, s.28

² Tiryaki, s.74

³ A. Kurşun, Çalışma Hayatında Stres ve Stresle Mücadele, BEU, SBE, YYLT, İstanbul,2014, s.39

⁴ Bingöl, s.29

⁵ H. İlter, Çalışma Hayatında Stres ve Sağlık Çalışanları, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2014, s.63

⁶ Güney, s.46

sıkılma, isteksizlik gibi belirtileri olan tükenmişlik kişilerin iş ve sosyal hayatlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

- **Uyku Sorunları:** Yoğun ve uzun süreli stres altında yaşayan bireyler uyku problemleri yaşamaktadırlar. Stres sonucu uykusuzluk ya da aşırı uyuma gibi uyku düzensizliği yaşamak bireyde ciddi hastalıklara neden olabilmektedir.

4.1.1.3. Davranışsal Sonuçlar

“Streslen kaçınmak için bireylerin en çok başvurduğu davranış kalıpları arasında sigara, alkol, çeşitli uyarıcılar, uyuşturucu madde kullanımı, aşırı yemek yeme, uyku düzensizliği gibi zararlı alışkanlıklar yer almaktadır.”¹ Bireyler bu davranışlara başvurduğunda streslen yaratan olaylardan kurtulduğunu ve rahatladığını hissetmektedirler. Ancak, bu davranışların da vücuda fazlasıyla olumsuz etkileri bulunmaktadır.

- **Sigara Kullanımı:** Streslen kaçmak için bireylerin başvurduğu davranışların başında sigara gelmektedir. Sigara içen bireyler içtikleri anda streslerinin azaldığını ya da rahatladıklarını düşünmektedirler. İlgöz’e göre alışkanlık haline dönüşen sigara ve içilen sigara sayısının fazlaşması, gerilim miktarının arttığının izleri olarak ortaya çıkar.²

Alışkanlık haline gelen sigara bireylerin daha çok gerilmelerine ve stres altında kalmalarına neden olmaktadır. Sigara yapısı gereği bağımlılık yaptığı için bireylerin içmedikleri ya da içmedikleri zamanlarda gerildikleri ve büyük stres altında kaldıkları gözlemlenmiştir. Örneğin, sadece mola zamanlarında sigara içilebilen bir işyerinde yoğunluk nedeniyle mola kullanılamaması sonucu sigara içemeyen bireyler gerilip, sinirli olabilmektedir. Kısacası sigara kullanımı her ne kadar stres sonucu başvurulmuş bir davranış biçimi olsa da yarattığı bağımlılık sonucu başlı başına bir stres kaynağı olmaktadır.

- **Alkol ve Uyuşturucu Kullanımı:** “İnsanlar genellikle kendilerini kötü hissettiklerinde, zorlandıkları ya da üzüldükleri dönemlerde alkole sığınarak bu

¹ İ. Hakkı Kar, “Stresin Davranışsal Sonuçları Nelerdir?”; <http://nenedir.com.tr/stresin-davranissal-sonuclari-nelerdir/>, (08.03.2016)

² İlgöz, s.77

kötü duygu durumundan kurtulmaya çalışmaktadırlar.”¹ Stresin etkisini ortadan kaldırmak için başvurulmuş alkol ve uyuşturucu aslında sadece bir süreliğine stres yaratan faktörlerin unutulmasına ve bireyin rahatlamasına neden olmaktadır.

Kısa vadede bireylerin rahatlamasına ve streslerini azaltmalarına neden olan alkol ve uyuşturucu maddeler bireylere farkında olmadan çok daha büyük zararlar vermektedir. Bireylerin psikolojilerinin yanında, birçok hastalığa ve hatta ölüme de sebep olan alkol ve uyuşturucu kullanımı, stresten kaçınmak için kullanılmaması gereken yöntemlerden birisidir.

Aşırı Yemek Yeme: Bireylerin stresten kaçınmak için en çok başvurduğu davranışlardan biri aşırı yemek yemektir. Yoğun stres altında olan bireyler yemek yerken sorunlarını düşünmekten ve endişe duymaktan uzaklaşmaktadırlar. Aynı zamanda yemek yeme “... dolu mide ve bağırsakların daha fazla kan kullanması ile beyindeki kan basıncının azalarak rahatlatıcı bir etkinin ortaya çıkmasıdır.”²

Streten kaçın ve çözümü yemek yemede bulan bireyler fazla yedikleri için aşırı kilo almaya başlayabilir ve hatta şişmanlık hastalığı olarak bilinen obeziteye yakalanabilirler. Bu da bireylerin yine stres altında kalmalarına neden olabilmektedir. Kısır döngü haline gelen bu durum bireylerin strese maruz kalmalarına neden olmaktadır.

4.1.2. Stresin Örgütsel Sonuçları

Stresin bireysel sonuçlarının yanında bir de örgütleri ilgilendiren sonuçları vardır. “Stres altında sağlığını ve moralini kaybeden kişinin örgüte yansıyan sonuçları, performans düşüklüğü, iş gören devir hızı, işe devamsızlık ve yabancılaşma şeklindedir.”³

Stresin örgütsel sonuçları her ne kadar önemsenmese de örgütler üzerinde büyük öneme sahiptir. Çalışanların verimliliklerinin azalması, performans düşüklüğü, çalışan devir oranının artması, iş devamsızlık ve işten ayrılımların artması, iş kazaları ve hatalar gibi birçok soruna neden olan stres örgütler açısından son derece önemlidir. Örgütlerin varlığı ve devamlılığı açısından bu derece büyük

¹ Kurşun, s.43

² Demirkıran, s.33

³ İ. Hakkı Kar, “Stresin Örgütsel Sonuçları Nelerdir?”; <http://nenedir.com.tr/stresin-orgutsel-sonuclari-nelerdir/>, (08.03.2016)

öneme sahip stresin, örgütsel sonuçları ikinci bölümde ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.

4.2. Stres İle Başa Çıkma Yöntemleri

“Stres, aşırı derecede yaşandığı takdirde zihinsel, ruhsal ve fiziksel açıdan sağlığını olumsuz yönde etkileyen bir tehdit olarak karşımıza çıkabilir. Stresi ortadan tamamen kaldırmak mümkün olmasa da mücadele etmenin yolları vardır.”¹ Stresi normal boyutlara indirip olumlu sonuçlar doğuracak seviyelerde seyretmesine yardımcı olabilecek birçok yöntem bulunmaktadır.

Stresin etkileri ve bunlarla mücadele yöntemleri kişiden kişiye değişiklik göstermekle beraber ortak sonuçlar doğurabilecek yöntemler mevcuttur. “Stres kontrolü kişinin yetiştirme şekli, kendine güven, kişinin kendine ve dünyaya bakışı, davranış ve düşüncelerinde kendini nasıl yönlendirdiği gibi özelliklerinden etkilenmekte ve kişiye özgü bir hal almaktadır.”²

Stres yönetimi bireysel ve örgütsel olmak üzere iki şekilde ele alınabilir. “Bireysel olarak stresle başa çıkmada, bedensel hareketler (egzersiz), solunum egzersizi, meditasyon, biyo-feedback (biyolojik dönüt), gevşeme (relaxation), beslenme ve diyet, toplumsal destek alma, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılma, masaj, dua ve ibadet, zaman yönetimi gibi teknikler yararlı olabilir.”³ Bireyler ilk olarak stres ile bireysel yöntemleri kullanarak mücadele etmelidir. Çünkü, örgütsel anlamda stresi en aza indirmek için bireylerin kendilerinden kaynaklanan stresi de ortadan kaldırmaları gerekmektedir.

4.2.1. Bireysel Stres Yönetimleri

“İnsanlar yıllar boyunca stresten kurtulabilmek, stresin etkilerini azaltabilmek için çeşitli yöntemlere başvurmuşlardır. Güney Afrikalı yerliler kokain kaynağı olan Coca bitkisinin kurutulmuş yapraklarını çiğneyerek, Çinliler esrar içerek, Araplar nargile kullanarak sorunlarından uzaklaştıklarını düşünmüşlerdir. Sibiryalı köylüler ise kutsal olduğuna inandıkları mantarları çiğneyerek kendilerini mutluluğa

¹ A. Gündoğdu, “Stresle Başa Çıkma Yolları”; <http://www.psikolojik.gen.tr/stresle-basa-cikma-yollari.html>, (08.03.2016)

² Güney, s.54

³ Y. Özen, “Stres ve Stres Yönetimi”; <http://www.slideshare.net/zleman/stres-yonetimi-12527176>, (08.03.2016)

götürdüklerini inanırlardı.”¹ Bu gibi birtakım yanlış yöntemler deneyerek insanlar stresten kurtulabileceğini düşünmektedir.

Günümüzde insanlar stres yaratan faktörlerden kurtulmak için ise sigara, alkol ve uyuşturucu gibi yollara başvurmaktadır. Sigara, alkol ya da uyuşturucu bireyleri sadece bir anlık stresten kurtarmakta, strese karşı kalıcı çözümler bulmamaktadır. Hatta stresten kurtarmadığı gibi birçok hastalıklara da neden olmaktadır.

Stresten kaçınmak, strese karşı bireyin huzurunu ve sağlığını bozmamak için stresle mücadele yöntemlerinin öğrenilip uygulanması gerekmektedir. “Bu stratejilerin ortak yönü, hemen hemen tümünün kişisel alışkanlıklar ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıların kontrol altına alınmasını öngörmeleridir. Böylece bedende başlayan ve zararlı olan stres tepkisi karşı önlemler alınarak etkisiz kılınmaya çalışılmaktadır.”²

4.2.1.1. Egzersiz

Egzersiz ve spor stresle başa çıkmada en etkili yöntemlerin başında gelir. “Egzersiz kas gücünü ve dayanıklılığı geliştirir, gerilimi hafifletir, bedenin genel fizyolojik koşullarını iyileştirir.”³ Yürüyüş, koşu, yüzme, yoga, pilates, bisiklet sürmek bunlar stresi azaltmaya yarayan egzersizlerin başında gelir.

Düzenli olarak egzersiz ve spor yapan bireylerin gece rahat uyudukları ve sabahları daha dinç uyandıkları görülmektedir. Uykusunu iyi alarak işe giden ve güne zinde başlayan çalışanların iş yerlerinde daha az stres altında oldukları bir gerçektir. “Fiziki egzersizlerin, stres yönetimi bakımından, organizma üzerindeki önemli yararlarından biri de kasları kuvvetlendirmesi, dolaşım istemini düzene sokarak vücudun her noktasına her miktarda oksijen dağılımını sağlamasıdır.”⁴

Egzersiz ve spor stresle mücadelede son derece etkilidir. Ancak, egzersiz ve sporun da doğru ve yetkili kişilere danışılarak yapılması gerekmektedir. Zira bilinçsiz yapılan spor sorunlara ve hatta hastalıklara yol açabilmektedir.

¹ Balcı, s.52

² Özen; <http://www.slideshare.net/zleman/stres-ynetimi-12527176>, (09.03.2016)

³ Sur Rehberlik ve Araştırma Merkezi, “Stresle Baş etme/ Stres Yönetimi”,Diyarbakır s.27

⁴ Bingöl, s.43

“Stres yönetimi açısından egzersizlerin şöyle yararları mevcuttur. Stres karşısında aşırı tepki vermeyi azaltır. Egzersizle birlikte bedende aniden yüksek düzeyde bir uyanıklık oluşur. Bedenin "fren sistemi" devreye girer. Stres aniden düşer. Kaygı ve gerginliğin azalması görülür. Kişinin kendine saygısı artar. Bedeni stres ile ilgili hormonlardan arındırır.”¹ Stres yaratan durumları ortadan kaldırmak ya da bu durumlarla başa çıkabilmek için ilk olarak yapılması gereken, sağlıklı bir hayat sürmek ve bol bol egzersiz yapmaktır.

4.2.1.2. Gevşeme

Gevşeme teknikleri arasında en önemli tekniklerden biri nefes egzersizidir. “Nefes egzersizi; burundan alınan, derin, yavaş, diyaframın etkin kullanılması ile akciğerlerin iyice açılıp kapasitesinin alabileceği en yüksek miktarda hava ile dolması olayıdır. Bu şekilde vücudun en ücra köşelerinde bulunan hücrelere yüksek oranda oksijen ulaştırılması sağlanmaktadır.”²

Yoğun stres altında olan bireyler çeşitli gevşeme teknikleriyle rahatlayabilmektedir. “Rahatlamayı, gevşemeyi başarmış bir insanın, solunum derinliği artmış, dolaşımın düzenli oluşuna ve damar cidarının uygun tonüste oluşuna bağlı elleri ve ayakları sıcak, kalp atımları sakin ve ritmik, vücut ısısı normal olmaktadır.”³

Bedeni gevşetmek zihni de rahatlatacak ve bireyi stres altına alan faktörlerden uzak tutmaya yardımcı olacaktır. Zihinleri rahatlatan bireyler ise stresle daha iyi mücadele edecek ve stresin olumsuz yanlarından kolaylıkla kurtulabileceklerdir. Düzenli olarak gevşeme hareketleri yapan bireylerin stresle mücadelesi çok daha kolay olmaktadır.

4.2.1.3. Meditasyon

“Meditasyon, birçok kültürde ve dinde uygulanan manevi bir arınma tekniğidir. Uyanıklık ve konsantrasyon çalışmalarıyla kişi kendini toplar ve zihnini,

¹....., “Stres ve Baş Etme Yolları”; <http://zaltac.ogu.edu.tr/stress.htm> , (09.03.2016)

² Kurşun, s.60

³ Kurşun, s.60

ruhunu dinlendirir.”¹ Meditasyon bireylerin ruhunu dinlendirerek stres yaratan faktörleri düşünmesini engeller ve rahatlamasına yardımcı olur. “Kişiyi zihinsel, ruhsal ve fiziksel yönden dinlendiren, gündelik endişelerden, çatışmalardan, sıkıntılardan uzak kalmasını sağlayan, içsel yoğunlaşma tekniğidir.”²

Düzenli olarak meditasyon ve yoga gibi rahatlatma tekniklerinden faydalanan insanların daha sakin, sabırlı ve daha az stresli oldukları gözlemlenmiştir. Bireylerin odaklanma ve iletişim yeteneklerini güçlendiren meditasyon alışkanlık haline getirilip hayat boyu yapıldığında bireyin yaşam kalitesini artırmaktadır.

4.2.1.4. Uyku

Düzenli ve kaliteli uyku uyumanın stresi azaltıcı etkileri olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. İnsanlar gün içinde yoğun ve stresli zamanlar geçirebilmektedirler. Stres yaratan işlerinden, hayatlarından uzaklaşıp rahat bir uyku uyuduklarında rahatlamış ve stresten arınmış olarak yeni güne başlamaktadırlar. “Kaliteli bir uyku uyuyan insan güne güzel başlar. Gün içinde ortaya çıkan zorluklarla daha kolay mücadele eder.”³

Kaliteli uyku uyuyamayan bireyler güne kötü başlar ve stresli iş ortamlarına bir de uykusuzluğun vermiş olduğu gerginlik ve stres eklenerek daha da yorucu bir gün geçirirler. Bu yüzden stresle mücadelede uyku kalitesi çok önemli bir yere sahiptir.

4.2.1.5. Gıda Kontrolü

Gıda kontrolü ile stresi yönetmek mümkündür. Bireylerin yediği sağlıklı yemeklerle günlük hayatta karşılaştıkları stres ile başa çıkmak daha kolay olabilmektedir. Hatta bazı yemeklerin başlı başına stres kaynağı olduğu söz konusudur.

“Düzenli bir beslenme sırasında tuz ve doymuş yağı azaltmak, lif ve vitamin bakımından zengin meyve ve sebzeleri tüketmek gerekmektedir. Bu tarz beslenme

¹.....,“Meditasyon”; <https://tr.wikipedia.org/wiki/Meditasyon>, (09.03.2016)

² Balcı, s.56

³ Güler, s.31

vücudu zararlı etkenlere karşı dirençli hale getirmektedir.”¹ Sağlıklı ve düzenli beslenme ile stresi en aza indirmek her zaman mümkündür.

4.2.1.6. Biyolojik Geri Bildirim

Stresle mücadelede bir diğer yöntem de biyolojik geri bildirimdir. “Biyolojik geri besleme, biyolojik geri bildirim olarak da bilinir, bireye, kendi fizyolojik süreçlerine ilişkin derhal bilgi verme metodudur. Bu metotta, kişinin kalp ve dolaşım sisteminin etkinliklerine, vücut sıcaklığına, beyin dalgalarına veya kas gerginliğine yönelik bilgiler elektronik ortamda izlenir ve bazen bir gösterge üzerinde, bazen de ışık veya ses aracılığıyla bireye aktarılır.”²

Biyolojik geri bildirim için kullanılan makineler vücudumuzdaki olaylara göre sinyaller verir. Bundan alınan sonuçlara göre ise gevşeme teknikleri kullanılır. Biyolojik geri bildirim vücudumuzu tanımak için bizlere bir şans verir. Aletlere göre bireyin sinirli ya da stresli olduğu sonucu ortaya çıkıyorsa bireyin gevşemesi ya da rahatlaması için yardımcı olunur.

4.2.1.7. Zaman Yönetimi

İnsanları strese sokan en önemli faktörlerden birisi zamandır. Zaman yetersizliği, zamanı etkin kullanamama ya da zaman yaratamama bireyleri stresin etkisi altına alır. “Zamanı iyi kullanmak için yapılması gereken düşünce ve ayrıntılarla zaman kaybetmeyip kısa zamanda daha fazla iş yapmak değildir. Aksine amaç ve öncelikleri tespit ederek insanın zamanını gerçekten yapmak istediği şeylere ayırarak, hayatından daha fazla zevk almasıdır.”³

Stresi azaltmak için zamanı iyi yönetmek gerekmektedir. Bunun için de zaman analizi yapmak, plan yapmak, işleri ertelememek, yetkiyi başkalarına devretmek, inisiyatif almak ve en verimli zamanı bulmak gibi teknikler önemlidir

¹ Tiryaki, s.101

², “Biyolojik Geri Besleme Nedir?”; <http://www.eokulegitim.com/biyolojik-geri-besleme-nedir/>, (09.03.2016)

³ M. Kömoğ, Eğitim Kurumlarındaki Örgütsel Stres Kaynakları ve Çözüm Yolları: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2009, s.55

“Dolayısıyla zaman yönetiminden kastedilen şey; bireyin kendini ve işlerini uygun zamanda yönetmesidir. Kendini ve işlerini yöneten bireyler daha az stres yaşayacaktır.”¹

4.2.1.8. Sosyal Destek

Birey yaşadığı stresi sosyal destek yardımıyla en aza indirebilmektedir. Yaşadığı stresi başka birilerine anlatarak, uzmanlardan yardımlar alarak stresi üzerinden atmaya çalışmaktadır. “Yanlarında kendimizi iyi hissettiğimiz ve duygusal olarak onlardan beslendiğimiz insanlarla paylaşımları arttırmak, zorlu süreçlerde kendimizi daha güçlü hissetmemizi sağlayacaktır.”²

Gün içerisinde yoğun stres altında çalışan bireyler akşam olup işten çıktıklarında aileleriyle ya da arkadaşlarıyla vakit geçirerek günün yorgunluğunu atıp, iş dışı konular konuşup eğlendiklerinde iş yaşantılarından kaynaklanan günlük streslerden arınabilmektedirler. “Yüksek düzeyde sosyal desteğe sahip olan bireylerin aynı ortamda olmalarına rağmen sosyal desteğe sahip olmayan bireylere oranla daha az stres yaşadıkları araştırmalarla ortaya konulmuştur.”³

4.2.1.9. Dua ve İnanç

Stres ve dini inanç arasında iki yönlü bir ilişki vardır. Dini inançların insanların ruhunu dinlendiren onlara huzur veren bir etkisinin olduğu kaçınılmazdır. Yapılan araştırmalara göre duanın iyileştirici bir gücü olduğuna inanılır. “Newsweek’in anketine göre; insanların %72’si dua ederek hastalıklarından daha çabuk kurtulduklarına, duanın iyileşmeyi hızlandırdığına inanıyor. ABD ve İngiltere’de yapılan araştırmalar, hastalar için dua etmenin, hastaların rahatsızlık belirtilerini azalttığını ve iyileşme sürecini hızlandırdığını sonucunu elde etti.”⁴

¹ N. Radbeh, İş Hayatında Stresin Performansa Etkileri: Yalova Üniversitesi Örneği, Yalova Üniversitesi, SBE, YYLT, Yalova, 2014, s.28

² Ş.Yerebakan, “Stres Nedir? Baş Etme Yolları Nelerdir?”; <http://psikolojienstitusu.com/kurumsal/psikoloji-enstitusu-yazilari/93-stres-nedir-bas-etme-yollari-nelerdir.html>, (10.03.2016)

³ Baklacı, s.28

⁴ S.Gökcan, “Dua’nın Sırrı”; <https://www.xing.com/communities/posts/duanin-sirri-1001976908>, (10.03.2016)

Dua esnasında insanlar konsantre altında olduklarından dış çevreye kendilerini kapatırlar. Bu da, stres yaratan etkenlerden uzaklaşmaya yardımcı olur. Aynı zamanda aşırı stres sonucu ortaya çıkabilen intihar vakaları açısından da dini inançların büyük etkisi söz konusudur. Örneğin, yoğun stres altında kalan birey depresyona sürüklenip intihar olgusunu düşünmeye meyilli hale gelmektedir. Ancak, dini inancı yüksek olan kişiler açısından intihar eylemi söz konusu olmayacaktır. “Bu konuda yapılan araştırmalara bakılırsa belirgin şekilde dini inançlara sahip olanlar nispeten dini inançları zayıf olanlardan çok daha az intihara kalkışmaktadırlar.”¹

4.2.1.10. “Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet” (DKBY) Modeli

Stresle başa çıkma yöntemlerinden birisi de DKBY yöntemidir. Braham’ın geliştirdiği bu yöntem bireylerin yaşadıkları stresi kontrol altına almaları için geliştirilmiştir. Bu yöntem dört aşamalı bir modeldir.

D (Değiştir): Modelin ilk aşamasıdır. Bireylerin imkanları dahilinde içinde bulunduğu olumsuz durumu değiştirmeleri anlamına gelmektedir. Eğer bu olumsuz durumlar değiştirilebilirse stres yaratan faktörler ortadan kalkar.

K (Kabul Et): İkinci aşamadır. Bu aşama değiştirilmesi mümkün olmayan koşulları kabul etmeyi içerir. “Önemli olan öfkelenmeden kabul etmeyi ve pozitif yaklaşımı kaybetmemeyi bir yaşam ilkesi haline getirmektir.”²

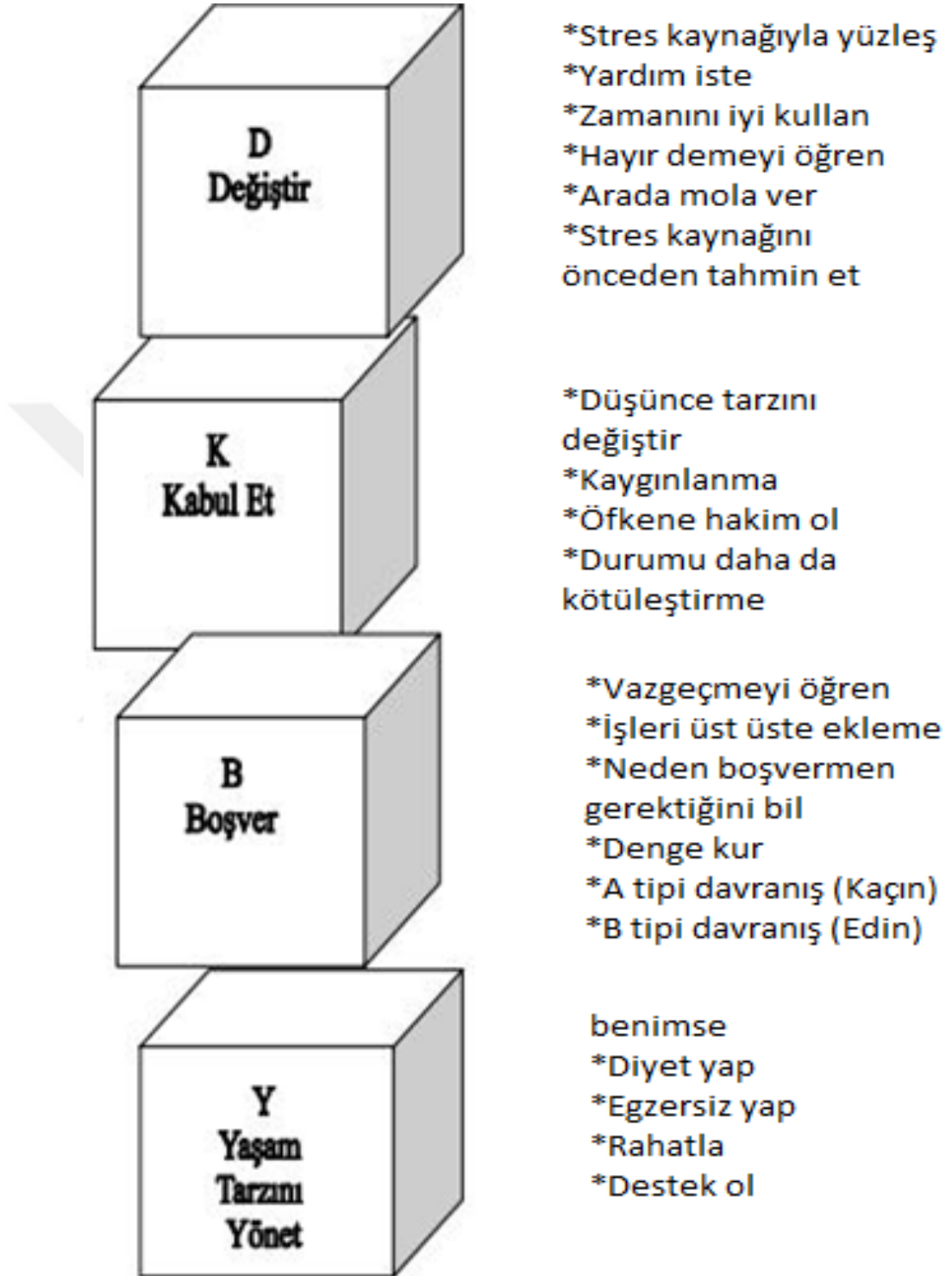
B (Boş ver): Modelin üçüncü aşamasıdır ve bu aşama gerçek dışı beklentilerden, hayallerden kurtulmak için başvurulacak yöntemdir.

Y (Yaşam Tarzını Yönet): Modelin son aşamasıdır. Bu aşama çeşitli stresle mücadele yöntemleri kullanılarak stres yaratan etkenleri ortadan kaldırmayı amaçlar.

¹ Kırıcı, s.75

² İ. Hakkı Kar, “DKBY Modeli Nedir?”; <http://nenedir.com.tr/dkby-modeli-nedir/>, (10.03.2016)

Şekil 3:DKBY Modeli



Kaynak: T.A. Ofraz, “Stres Yönetiminde DKBY”;

<http://www.slideshare.net/TanjuAyseOfraz/stres-ynetiminde-dkby-modeli>,

(24.03.2016)

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRES, KAYNAKLARI, SONUÇLARI ve ÖRGÜTSEL STRES İLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

1. ÖRGÜTSEL STRES

Günümüzde gelişen teknoloji ve rekabet örgütlerdeki stresi artırmış ve modern çağın önemli bir sorun haline gelmeye başlamıştır. “Örgütler; tutumlar, davranışlar ve duygulardan oluşan bireylerin meydana getirdiği bir sistemdir ve bireylerin yaşadığı, çalıştığı ve birbirleri ile ilişkilerde bulundukları bir sosyalliğe sahiptirler.”¹

Bireysel stresler ile örgütsel stresler birbirinden ayrı düşünülemez. İnsanların günlük yaşantılarının büyük bir kısmı işlerinde geçmektedir. İş yerinde yaşanan stresin bireylerin kişiliklerinden, aile hayatından ya da sosyal çevresinden kaynaklanabilir. Ya da tam tersi örgüt içerisinde yaşanan yoğun stres bireylerin kişiliklerini, ailesiyle olan iletişimini ya da sosyal hayatını olumsuz etkileyebilir.

“Günümüzde belli bir örgütte çalışan bireyin, zamanının büyük bir bölümünü iş ortamında geçirerek belli amaçları gerçekleştirmek için kendisinden beklenen rolleri ve görevleri yerine getirmek zorunda olması, iş stresi kavramını ortaya çıkarmıştır.”² Örgütsel stres bireylerin işlerini yerine getirmelerini engellemekte, örgüt içi performansını ve psikolojisini kötü etkilemektedir.

Örgütsel stres çoğunlukla olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Ancak, her zaman stres olumsuz sonuçlar doğurmaz. İş hayatında belirli seviyelerde seyreden stres çalışanları motive edip hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur. Her şeyde olduğu gibi stresin de orta seviyelerde olması istenilen bir durumdur. Hiç stres altında olmayan, her zaman rahat ve hiç hırslı olmayan çalışanlar bir süre sonra motivasyonlarını kaybedebilirler. Bu da örgütler açısından istenmeyen bir durumdur.

“Stres olgusu her meslek grubu için büyük önem taşımaktadır. Çünkü, her meslek grubu çalışanı strese maruz kalabilmekte ve bunun sonuçlarını yaşamaktadır.

¹ Güler, s.36

² Baklacı, s.12

İş stresi bazı meslek gruplarında daha az hissedilirken bazı meslek gruplarında daha yoğun yaşanmaktadır.”¹ Sonuç olarak olumlu ya da olumsuz stres her işletmede bulunur. Önemli olan bu stresin optimum seviyede tutulmasıdır. Çalışanlar üzerindeki stres performans, işe devamlılığa, işten ayrılmalara ya da işe yarar sağlamaya etki eder. Yani olumsuz stres örgütlere zarar sağlar.

“Her insanın strese gösterdiği tolerans farklı olmasına rağmen, yapılan birçok araştırma, işyerinde stres yaratan faktörlerin çoğunun ortak olduğunu göstermektedir.”² Bunlar; çalışma saatlerinin fazlalığı ve uygun olmayışı, yoğun çalışma temposu, fiziki mekan ve çevre, ast-üst ilişkisi, çalışma arkadaşlarıyla olan iletişim, örgüt içerisinde meydana gelen rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları, etkin bir iletişimin olmaması ya da stres ile mücadele eğitimlerinin yetersiz olması v.b.faktörlerdir.

2. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

“Her örgüt yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara ve örgütün yarattığı iklime göre stres kaynakları geliştirmektedir.”³ Bu stres kaynakları genellikle ortaktır sadece gruplandırılmalarında farklılıklar olabilmektedir.

Araştırmacılar stres kaynaklarını farklı şekillerde gruplandırmışlardır. “Cooper ve Marshall’a ... göre örgütsel stresin kaynakları; işin yapısından kaynaklanan unsurlar, örgütteki roller, kariyer gelişimi, iş içerisindeki kişiler arası ilişkiler, örgütsel yapı ve iklimdir. Soysal ..., Pehlivan ... ve Sökmen ... ise stres kaynaklarını işle ilgili, örgütsel yapı ve politikalarla ilgili, dış çevre ile ilgili ve bireysel rol ve ilişkilerle ilgili stres kaynakları olarak gruplandırmaktadırlar.”⁴

¹ Eğin, s.5

² S. Aytaç, “İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi”;
<http://kayseri.aile.gov.tr/data/54785e08369dc54fc832b71e/254c9c10627632335d8b3df78363b7c4.pdf>, (11.03.2016)

³ Akgündüz, s.25

⁴ R. Kılıç- S. Yumuşak- H. Yıldız, “Banka Çalışanlarının Maruz Kaldıkları Bireysel ve Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBFD, Eskişehir, 2013, C.8, S.2

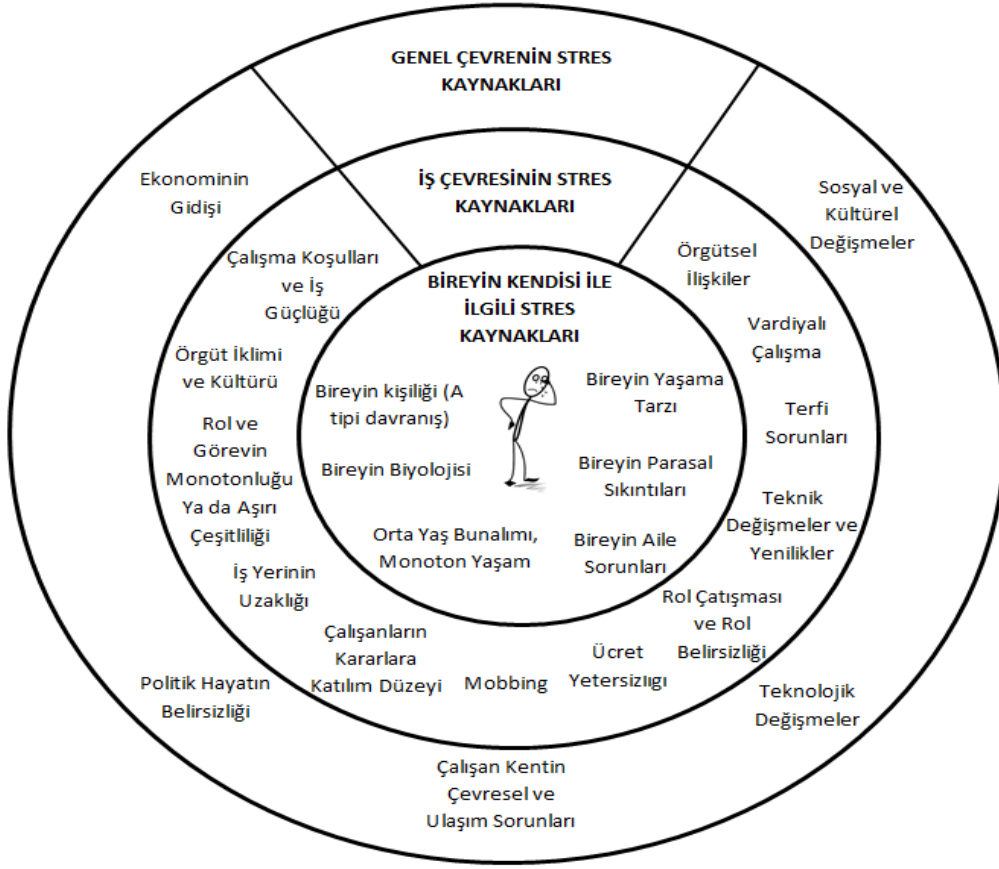
Stres kaynaklarının birçok araştırmacıya göre farklı şekillerde gruplandırılmasına rağmen genel olarak iki kavramsal kategori etrafında toplanmıştır:

- “Görevin içeriği ile ilgili özellikler; bunlar basitlik, karmaşıklık, çeşitlilik, monotonluk, vardiyalı iş ve işteki fiziksel şartlar gibi boyutları içermektedir.
- Rolün sahip olduğu özellikler; öncelikle işin sosyal yönüne değinen, birinci kademe yöneticileri ile çalışma arkadaşlarının ilişkilerini, bağımsız karar alma eksikliğini içermesi yanında görev çatışması, görevin anlaşılma ve aşırı iş yükü gibi kavramları da kapsamaktadır.”¹

Bu araştırmada örgütsel stres kaynaklarını iş odaklı stres kaynakları, örgütsel yapı odaklı stres kaynakları, örgütsel politikalar odaklı stres kaynakları, iş ortamındaki fiziki şartlar odaklı stres kaynakları ve örgütte kişiler arası ilişkiler odaklı stres kaynakları olmak üzere geniş olarak ele alınmıştır.

¹ Ş. Aydın, “Örgütsel Stres Yönetimi”, DEU, SBED, C.6, S.3, İzmir, 2004, s.55

Şekil 4: Örgütsel Stres Kaynakları



Kaynak:,“İş Hayatındaki Stresle Nasıl Baş Edebiliriz?”; <http://populerakademi.com/tag/stres-yonetimi/>, (24.03.2016)

2.1. İş Odaklı Stres Kaynakları

“Her işin kendi yapısına ve içeriğine göre bir takım gereklilikleri ve beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentileri ve gereklilikleri yerine getirmek çalışanlarda stres yaratmaktadır.”¹ İş stresi farklı nedenler kaynaklanabilir. Bunların en önemlisi ise işin niteliğinden kaynaklanan strestir.

¹ Tiryaki, s.34

Her iş ya da meslek grupları çalışanları aynı düzeyde etkilememektedir. Bazı işler daha stresli iken bazıları çalışanlar üzerinde çok da stres yaratmamaktadır. Yapılan araştırmalara göre riskli işlerde çalışan itfaiyecilerin, pilotların, tekstil sektöründe ya da sağlık sektöründe çalışanların diğer meslek gruplarına göre daha fazla stres altında oldukları anlaşılmıştır.

“İşin yapısı ile ilgili stres kaynakları, bir örgütte çalışanlar tarafından yapılan iş ve rollerle doğrudan ilgilidir.”¹ İşin yapısından kaynaklanan stres faktörleri aşırı ve yetersiz iş yükü, işin monotonluğu, zaman baskısı, tehlikeli çalışma koşulları, çalışma düzeni, vardiyalı çalışma olarak sınıflandırılmıştır.

2.1.1. Aşırı/Yetersiz İş Yükü

İşin yapısından kaynaklanan stres faktörlerinin başında aşırı iş yükü gelmektedir. “İş yükü, insan makine sistemlerinde insana düşen görevlerin maliyetlerinin genel bir tanımıdır. Bu maliyet, dikkatin azalması, tepki süresinin uzaması, görevleri tam olarak yerine getirememe, stres, yorgunluk ve performans azalması olarak yansır.”²

Çalışanlar üzerinde belirli bir zaman içinde yapabileceklerinden fazla işi üstlenmesi ya da sahip oldukları yeteneklerin yapılacak işe yetersiz kalması, aşırı iş yükünden kaynaklanan strese neden olacaktır. Örneğin, normal koşullarda bir haftada bitirilebilecek bir işin zaman baskısı nedeni ile iki-üç gün içerisinde bitirilmesi istendiğinde çalışanlar işi bitirebilmek için üstlenebileceğinden daha fazla iş yükü alacak ve hatta fazla mesailere kalarak işi bitirmeye çalışacaktır. Bu durumda aşırı iş yüküne maruz kalmış yeteneği yapılacak işe yetersiz kalmıştır. Bu da çalışanın stres altında kalmasına neden olmuştur.

Aşırı iş yükü genellikle iki şekilde gruplandırılabilir. Bunlardan birisi niteliksel (kalitatif) diğeri ise niceliksel (kantitatif) iş yüküdür:

¹ M. Tanşu, Örgütsel Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2009, s. 29

² Balcı, s.34

- **Niteliksel (kalitatif) İş Yükü:** “Yapılacak işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve tecrübe ile işi yapacak kişinin sahip olduğu entelektüel ve teknik nitelikler arasında personel aleyhine bir uyumsuzluğun olmasıdır.”¹ Bu durumda üstlenilen iş ile ilgili gerekli bilgi, yetenek ve tecrübesi olmayan çalışanlar işi yaparken zorlanacak ve strese meyilli olacaklardır.

- **Niceliksel (kantitatif) İş Yükü:** “Bir kişinin yapacağı belirli bir iş için zaman yetersizliği, belirli bir zamanda yapılacak çok farklı işlerin olması, yapılacak işlerin fiziki olarak ağır ve yorucu olması şeklinde açıklanabilir.”² Bu durumda da çalışanları yapılacak iş ile ilgili yetenek, bilgi ve tecrübeye sahiptir ancak, işi yapabilmeleri için yeterli zamana sahip değildirler. Yetiştirilmesi gereken ancak, yetersiz zaman yüzünden çalışanlar yoğun iş yükü içerisinde girerler ve strese maruz kalabilirler.

“Yapılan araştırmalar, aşırı iş yükünün biyokimyasal değişmelere neden olduğunu doğrulamıştır. Aşırı iş yükü özellikle kandaki kolesterol düzeyini yükseltmektedir.”³ Ayrıca aşırı iş yükü birçok hastalıklara da neden olmaktadır. “... fazla çalışma ile kalp krizi ilişkisinin yanında, aşırı içki içme eğilimi ile kendine güven duygusunun yokluğu arasında da bir paralellik bulunmuştur.”⁴ Çalışanlar üzerindeki aşırı iş yükü, birçok hastalığa neden olduğu gibi, örgütlerde işe olan devamsızlığı ve işten ayrılmaları da etkilemektedir.

Çalışanlar aşırı iş yükünden olduğu kadar yetersiz iş yükünden de fazlasıyla etkilenirler. Kaya’ya göre dünyadaki en zor iş hiçbir şey yapmamaktır.⁵ Çoğunlukla işlerin durgun olduğu ya da ekonomik krizlerin olduğu dönemlerde çalışanlar zamanlarının çoğunu boş oturarak geçirmekte ya da yeteneklerinin ve bilgilerinin çok altında kalan işleri yapmak zorunda kalabilmektedirler. Böyle durumlarda çalışanlar sıkıntı ve strese girebilmektedirler.

¹ İ. Aydın, Örgütsel Stres Kaynakları ve Yönetimi: Yozgat Emniyet Müdürlüğü Bünyesinde Bir Uygulama, Bozok Üniversitesi, SBE, YYLT, Yozgat, 2012, s.19

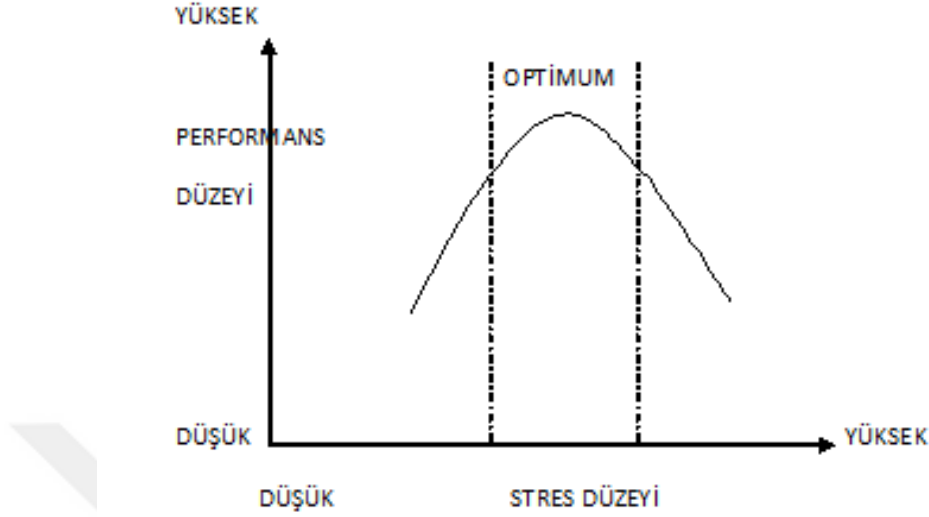
² E., Sardarov, Örgütsel Stresin İşgören Performansına Etkisi: Azerbaycan’daki Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma, DEU, SBE, YYLT, İzmir, 2015, s.23

³ Soysal, s.20

⁴ Tanşu, s.31

⁵ E. Kaya, Örgütsel Stres Kaynakları ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma Örneği, Sakarya Üniversitesi, SBE, YYLT, Sakarya, 2016, s.25

Şekil 5: Stres-Performans İlişkisi



Kaynak: E. Örcü- R. Kılıç- A. Ergül, “Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Akademik Bakış Dergisi, S.26, Kırgızistan, 2011, s.9

2.1.2. İşin Monotonluğu

İş ile ilgili stres kaynaklarından bir diğeri işin monotonluğu yani tekdüze olmasıdır. Teknolojinin gelişmesi ile insanların yapacağı işleri makinelerin yapması çalışanların yeteneklerini köreltmekte ve onları tekdüzeliğe sürüklemektedir. Teknoloji bu denli gelişmeden önce bireyler yaptıkları işte uzman ve her işi kendileri yapmaktaydı. Teknolojinin gelişip insan gücünün yerini makinelerin almasıyla çalışanlar uzman oldukları işleri makinelere devretmiştir. Bu durumda da yapılan işlere, üretime katılmamaktadır ve iş hayatlarında monotonluğa maruz kalmışlardır.

İşin sürekli aynı tempoda ve tekrarlanarak yapılması çalışanları can sıkıntısına ve strese yönlendirmektedir “ Tekdüze çalışma düzeni, iş görenlerde sinirsel bir gerilime de neden olmaktadır. Bu tür gerilim, nedeni belirsiz gibi görünen birçok yersiz sürtüşme ve gereksiz çatışmaların da kaynağı olmaktadır.”¹ Aynı

¹ Ö. Avcı, Örgütsel Stres Kaynaklarının Halkla İlişkiler Açısından İncelenmesi, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2007, s.54

zamanda iş hayatındaki monotonluklar bireylerin performansını düşürmektedir ve düşük performans da iş hayatında ciddi sorunlara neden olabilmektedir.

Her gün aynı işe gidip aynı işi yapan, yaptığı işte hiçbir değişiklik olmayan bireyler bir süre sonra sıkılmaya ve yaptıkları işten zevk almamaya başlamaktadır. Bu da bir süre sonra bireylerin performanslarının düşmesine neden olmaktadır. İş hayatlarında az da olsa stres olan çalışanlar işteki monotonluğu gidermektedirler. Yani işin stressiz olması monotonluğu, monoton işlerde strese neden olacaktır.

2.1.3. Zaman Baskısı

İş hayatında zaman baskısı stres yaratan en önemli kaynakların başında gelmektedir. Zaman her zaman çok değerlidir ve günümüzün en büyük sorunlarından birisi zaman darlığıdır. İş hayatında da bazı işlerin belirli bir zaman içerisinde bitirilmesi gerekmektedir. Bu da çalışanlar üzerinde baskı ve gerginlik yaratmaktadır.

“Vergi dairesinde çalışanlar, muhasebeciler, bankacılar veya öğretmenler yılın belli zamanlarında, kesin bir tarihte bitmesi gereken yoğun bir iş yükü ile karşı karşıya kalmaktadır.”¹ Örneğin her ayın 26sı vergilerin son ödeme günü olması sebebiyle bankalarda aşırı iş yoğunluğu oluşmakta ve bütün vergi işlemlerinin aynı gün içerisinde bitirilmesi gerekmektedir. Zamanın yetersiz ve işlerin çok olması banka çalışanlarının gerilmesine ve stresli olmalarına neden olmaktadır.

Özellikle üst düzey yöneticiler ve proje bazlı çalışanlar açısından zaman baskısı son derece önemlidir. Herhangi bir projeyi belirli bir zamanda yetiştirmek zorunda olanlar diğer çalışanlara oranla daha gergin ve stresli olabilmektedir. Aynı zamanda özel sektör çalışanları zaman baskısını çok daha yoğun hissetmektedirler. Çünkü, kamu sektöründe çalışanların üzerinde bir işi belirli bir zamanda yetiştirmek gibi bir zorunluluk çok fazla yoktur.

Bireylerin zaman planlamalarını iyi yapamamış olmaları da başlı başına bir stres kaynağıdır. Bazı çalışanlar zamanı iyi yönetemez ve plan yapamazlar. Ancak, zaman baskısını en aza indirmek için plan yapmak gerekmektedir. “Bu planda amaç

¹ Avcı, s.56

ve hedefler belirlenmeli, ölçülebilir olmalı, aksiyona işaret etmeli ve planın zaman boyutunun olmasına dikkat edilmelidir.”¹

2.1.4. Tehlikeli Çalışma Koşulları

Çalışma ortamlarının tehlikeli olup olmaması da stres yaratan koşullardan bir tanesidir. “Ruh ve beden sağlıkları açısından tehdit unsuru taşıyan her tehlike bir stres sebebidir.”² Çoğu işlerde tehlike unsuru çok yüksek olmasa da bazı meslek gruplarında tehlike daha yüksek düzeydedir. Örneğin madencilik, inşaat, havacılık, enerji ve nükleer santraller, polislik ya da askerlik vb.

Tehlike unsurunun yüksek düzeyde olduğu işkollarında çalışanların başlarına kötü bir şey gelme ihtimali çok yüksektir. Bu da çalışanların gerilmelerine, strese girmelerine neden olmaktadır. Her an bir kaza bela olacağı korkusuyla yaşayan çalışanlar işlerine odaklanamaz ve korkuyla çalışmaya çalışırlar. Bu da çalışanın performansının düşmesine örgüt içi strese neden olur.

İlgöz, iş yerlerindeki tehlike unsurlarının nedenlerini şu başlıklar altında toplamaktadır:

- “Yerlerin Kaygan Olması
- Yetersiz Aydınlatma
- Bakımsız, pis ve tozlu iş yerleri
- Arızalı, eski ve bozuk ev, ofis ve çalışma araç gereçleri
- Makine koruyucularının kullanılmaması
- Mal ve malzeme depolarının düzensiz ve tehlikeli şekilde depolanması.”³

Yukarıda sayılan maddelerin tehlike arz etmesiyle birlikte çalışanlar üzerinde psikolojik etkileri de bulunmaktadır. Çalışanlar kendilerini rahat ve güvende hissettikleri ortamlarda daha verimli ve daha yaratıcı olmaktadır. Zehirli maddeler, tıbbi ve nükleer atıklar yada radyasyona maruz kalan çalışanların fizyolojik bozukluklara ve kayıplara uğramaları örgütlerde iş kapasitelerinin ve iş güçlerinin daralmasına sebep olur.

¹ Kaya, s.28

² Aydın, s.26

³ İlgöz, s.39

Çalışma koşulları ve ortamları çalışanların istek ve beklentilerini karşıladığında yapılan iş ve çalışma keyifli ve mutluluk verici hale gelir. Ancak, çalışma koşulları ve ortamları çalışanların bu istek ve beklentilerini karşılamada yetersiz veya eksik kaldığında çalışanlar için bu durum sıkıcı, monoton, eziyet veren iş konumuna gelecektir. Bu olumsuz durum da çalışanlar üzerinde performans düşürücü, stres unsuru haline gelecektir.

2.1.5. Vardiyalı Çalışma

Günümüz koşullarında gelişen teknoloji ve küreselleşme ile birlikte artan uluslar arası rekabet sonucunda çalışma hayatında birtakım koşullar değişmiştir. Birçok yeni çalışma sistemleri ortaya çıkmıştır. Bunlarda birisi de vardiyalı (postalar halinde) çalışmadır. “İşin ve işyerinin niteliği gereği, sürekli olarak faal vaziyetteki işyerlerinde, gün(veya haftanın) tüm zamanlarında, aynı günün değişik (birbirini izleyen) zaman dilimlerinde ayrı işçiler grubu çalıştırılması biçiminde yapılan çalışma biçimine vardiyalı (postalar halinde) çalışma düzeni adı verilir.”¹

Her iş kolunun içinde bulunduğu çalışma ortamının dönemlerine, değişkenliklerine veya şirketlerin kendi özelliklerindeki durumlarına göre uzun mesai saatlerine rastlanmaktadır. Bu ve benzeri durumlar çalışanlar üzerinde yorgunluk, bitkinlik, fiziksel yıpranmalar ve sonuç olarak da çalışanlar üzerinde stres oluşumu sonuçlarını doğurmaktadır.

Örgütlerde yirmi dört saat kesintisiz çalışma ve vardiyalı sistemler çeşitli nedenlerle gerekmektedir. Güvenlik, sağlık, finans, ulaşım ve haberleşme gibi hizmet temelli sektörlerde işlemlerin durmaksızın devamı gerektiğinden bu gibi sektörlerde hizmet veren firmaların diğerlerinden çalışma saatleri olarak ayrılması normaldir. Özellikle Silahlı Kuvvetler ve Emniyet Teşkilatlarında bu uzun mesai durumlarına sıkça rastlanmaktadır.

“İnsanların fizyolojik fonksiyonları, günün yirmi dört saati boyunca ritmik değişiklikler gösterir. Günlük ritim değişikliklerine göre, sabah saat 04.00 civarında, vücut ısısı, merkezi sinir sisteminin uyanıklığı, hormon salgıları ve benzeri beden

¹ U. Şenol, “Vardiyalı Çalışma Sisteminin Çalışanlar Üzerine Ruhsal Etkileri”; http://www.tavsiyedyorum.com/makale_14136.htm, (13.03.2016)

fonksiyonları en düşük düzeydedir. Bu saatlerden itibaren, bütün fonksiyonel hareketlerdeki artış akşam saatlerine kadar devam eder. Akşam saat 20.00 civarında en yüksek düzeyine erişen bu fonksiyonlarda bir düşüş başlar ve yeniden en düşük düzeye gelir.”¹ Dolayısıyla, 20.00 sonrası çalışmaya yönelik bir işyerinde bireylerin verimli olması ve performanslarının yüksek olması mümkün olan bir durum değildir.

Vardiyalı çalışma düzeni insanların fiziksel, psikolojik ve sosyal olarak çökmesine neden olmaktadır. İnsan vücudu gündüz aktif olmaya gece ise uykuya geçmeye ve dinlenmeye programlıdır. Vücudun bu döngüsüne karşı gelindiğinde ise birçok hastalık ve sorunla karşılaşmaktadır. Biyolojik saatteki değişimlerin beyni ve vücudu etkilediği ise bir gerçektir.

Özellikle vardiyalı çalışan bireylerin uyku saatlerinin ve düzenlerinin sürekli değişmesi sonucunda uykularının kalitesiz ve düzensizleşmesi buna bağlı olarak da yoğun bir stres oluşumuna maruz kaldıkları gözlenmiştir. Yapılan araştırmalar uykusuzluk problemi çeken çalışanların hata oranlarının daha fazla, iş heveslerinin ise daha az olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Vardiyalı çalışmada en sık görülen rahatsızlıklar ise şöyledir; sürekli yorgunluk, depresyon ve yalnızlık, soğuk algınlıkları ve grip, sindirim sistemi bozuklukları, adet bozuklukları, şişmanlık, kalp hastalıkları ve kazalar. İnsanlar vardiyalı saatlerde çalıştıkça işe olan konsantrasyonları bozulmakta ve iş kazaları ile hatalara neden olmaktadır.

Gece vardiyasının çalışanlar üzerindeki fiziksel ve psikolojik etkilerinin yanında sosyal olarak da büyük etkisi vardır. “Mesai saatlerinde görülen düzensizlik kişinin sosyal ve aile hayatını olumsuz olarak etkilemektedir. Yapılan aile toplantılarına katılamamak, özel günlerde birlik olamamak, eşi ve çocukları ile ilgilenememek çalışanların aile hayatında problem yaşamaları ile sonuçlanabilmektedir.”² Yakın çevresi ve arkadaşları ile zaman geçiremeyen çalışanların sosyal hayattan uzaklaştığı, yalnızlaştığı gözlemlenmiştir.

¹ Kırıcı, s.46

² Tiryaki, s.43

2.1.6. Rol Belirsizliği

“Rol; belirli bir konumda yer alan ya da belirli bir fonksiyonla görevlendirilen kişiden beklenen davranış olarak tanımlanmaktadır.”¹ Bireylerin örgütte yapacağı iş ile ilgili yeterince bilgi sahibi olmaması durumunda rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır. Görev tanımının yapılmaması, işin kim tarafından nasıl ve ne şekilde yapılacağı bilgilerinin çalışanları verilmemesinden kaynaklanan sorunlar rol belirsizliğine ve örgüt içi strese neden olmaktadır.

“Rol belirsizliği değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- alışan kendisinden ne beklendiğini tam olarak bilmiyorsa,
- Kendisinden ne beklendiğini biliyor ama buna nasıl ulaşılacağı konusunda bilgi ve fikir sahibi değilse.”²

Rol belirsizlikleri genellikle örgüt içindeki iletişim eksikliğinden ya da bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bunlar eğitim eksikliği, çalışanlar arasındaki zayıf iletişim ya da bilginin kasıtlı olarak esirgenmesidir. “Rol belirsizliğinin, görevin etkili bir şekilde yapılamaması, personelin kendine güvensizlik duyması, düşük iş tatmini, karamsarlık, yabancılaşma gibi etkileri olmaktadır.”³

2.1.7. Rol atışması

“Rol atışması, örgüt çalışanının veya yöneticisinin hangi rolü yapacağını şaşırmamasından ileri gelen bir kararsızlığı, giderek zorlanmayı ve gerilimi anlatan bir kavramdır.”⁴ Örgüt içerisinde bireye birden fazla görev verildiğinde bireylerin bir rol gereklerinden birine, diğerine oranla daha fazla uymasından oluşan çatışmadır.

Rol atışmaları bireylerin bir rolün gereğini yerine getirirken diğerine daha az önem vermesinden kaynaklı bir sıkıntı içerisine düşürücek, ihmal edilen rolün

¹ O, Adıgüzel, “İş İle İlgili Stres, Rol atışması ve Rol Belirsizliğinin Beklenen Personel Devri Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama”, Uluslar arası Alanya İşletme Fakóltesi Dergisi, C.4, S.3, Antalya, 2012, s.164

² Avcı, s.69

³ Sardarov, s.30

⁴ Soysal, s.25

sorumluluklarını yerine getirilemediği düşünüldüğünden çalışan üzerinde stres ve gerilime neden olacaktır. "Rol çatışması içsel çatışmayı arttırmakta, iş ortamında gerilimi yükseltmekte, işle ilgili tatmini azaltmakta ve yönetime ve organizasyona olan güveni zedelemektedir."¹

Rol çatışmaları birkaç başlık altında toplanmıştır:

- **Kişi- Rol Çatışması:** Bireyden beklenen rollerin kişinin tutum, değerleri ve yetenekleri ile uyuşmaması sonucu yaşanan bir çatışmadır. Telefonda konuşamayan bireyin çağrı merkezi çalışanı olması gibi.
- **Rol İçi Çatışma:** "Bu rol çatışması belirli bir roldeki kişinin diğerlerine aynı anda birbirleriyle çelişen farklı rol beklentilerini iletmesini ifade eder."²
- **Roller Arası Çatışma:** "Bireyin aynı anda birbiriyle çelişen birden fazla rolü üstlenmesi durumunda ortaya çıkan çatışmadır."³

2.2. Örgütsel Yapı Odaklı Stres Kaynakları

"Örgüt yapısı iş yerinde görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesini ve dağılımını belirleyen kuralları ve bunların uygulanış şeklini göstermektedir. Her bireyin kendine özgü bir kişiliği olduğu gibi her örgütün de kendine has onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliği bulunmaktadır."⁴ Örgütlerin yapısına ilişkin konular da çalışanlar üzerinde stres yaratmaktadır. Bunların başında ise kararlara katılamama, terfi için fırsat azlığı ve bürokratik engeller gelmektedir. Bireylerin kendilerini o örgüte ait hissedememesi, yeteneklerinin ve emeklerinin karşılığını alamamaları ya da yükselmelerinde meydana gelen bürokratik engeller onları strese sürüklemekte ve işe olan bağlılıklarını azaltmaktadır.

2.2.1. Kararlara Katılmama

"Karar yetkisine sahip iş görenler, karşı karşıya oldukları karar verme durumunda hem kişisel başarı hem de örgütsel verimlilik açısından en uygun

¹ İlgöz, s.42

² H. Özel, Rollerimiz ve İş Yaşamında Rol Çatışmaları;

<http://www.madalyonklinik.com/tr/blog/roller-ve-rol-catismalari>, (13.03.2016)

³ Özel, (13.03.2016)

⁴ Tiryaki s.48

seçeneği kararlaştırmak zorundadırlar. Bu seçim sorumluluğu ise başlı başına bir stres kaynağıdır.”¹ Örgüt içerisinde çalışanları etkileyen konular ile ilgili olarak çalışanların fikrinin sorulmadığı durumlar örgüt açısından son derece stresli olacaktır.

Örgüt içerisinde verilen kararlarda çalışanların katılımını sağlamak bireylere düşüncelerini ifade edebilme özgürlüğü tanımakta ve çalışanlarının kendilerine olan güvenlerini artırmaktadırlar. “Aynı zamanda işletmelerin çalışanlardan geri bildirim almalarını sağlamakta ve aksaklıkların zamanında giderilmesine zemin oluşturmaktadır.”²

Çalışanların örgüt içerisinde alınan kararlarda fikirlerinin alınmaması ya da önemsenmemesi durumunda, bireyler kendilerini değersiz ya da güvensiz hissedebilmektedirler. Özellikle bireyi ilgilendiren kararlarda, fikir sorulmadan sadece sonuçları bildirmek, kızgınlık ve gerilime neden olur. Bu da örgüt içerisinde stres oluşmasına neden olmaktadır.

2.2.2. Terfi İçin Fırsat Azlığı

Terfi günümüzde insanı çalışmaya sevk eden önemli bir araçtır. Yükselme ve işinde ilerleme isteği her çalışanın en büyük hedefidir. Çalışanların en büyük amacı çalıştığı işte ilerleyip terfiler alarak daha da iyi yerlere gelebilmektir. Çalıştığı örgütte terfi şansının az olması çalışanın moral ve motivasyonunu, performansını, hedeflerini ve dolayısıyla da örgüt içi stresini etkilemektedir.

“Bireyin ortaya koyduğu performans ile adil bir şekilde ilerlemesine olanak tanınması halinde, başarıya ulaşmada kişilerde amaç birliği oluşturulabilir. Güdülünen kişi daha fazla üreterek, daha yaratıcı yönlerinin gelişimine destekleyebilmektedir.”³ Bu yüzden örgütlerde, çalışanlara terfi için fırsat tanınmalı, hedeflerine ulaşmada yardımcı olunmalıdır. Böyle bireyin kişisel başarısı en üst seviyede tutulacak dolayısıyla da örgütün başarısı bu başarıdan olumlu olarak etkilenecektir.

¹ Tanşu, s.40

² İlter, s.31

³ İlter, s.32

Uzun zaman boyunca aynı mevkide görev yapan çalışanın, istediği ve hak ettiği terfiyi alamaması onun işten soğumasına ve uzaklaşmasına neden olacak ve örgütteki performansını olumsuz etkileyecektir. Adil olmayan terfiler ve performans değerlendirmeleri sonucu çalışanlar motivasyonlarını kaybedecek ve strese maruz kalacaklardır. “Kişi sürekli çabalarının karşılığını almadığını düşünmeye ve bu karşılığı almanın yollarını aramaya başlamaktadır. Kişi yaptığı işin karşılığını alamadığı için bütün kapasitesini kullanmamaktadır. Bu da örgüt açısından zaman kaybı ve verimde azalmaya, kişide iş tatminsizliği yaşanmasına neden olmaktadır.”¹

2.2.3. Bürokratik Engeller

“Adil bir görevlendirme yapılmadığını düşünen iş görenler içinde bulundukları sisteme muhalif olmakta ve beklentilerinin gerçekleşmemesi nedeniyle hayal kırıklığı yaşamaktadır.”²Bu da çalışanları strese sürükleyen önemli bir etkidir. “Bunun yanında bireye fazla sorumluluklar yükleyen, yetki devretmeyen yönetim şekillerinde göze çarpabilmektedir. Çalışanlar, yetki kullanmaya elverişli olmayan çalışma pozisyonlarında hizmet verdikleri kişiler ile karşı karşıya kalabilmektedirler.”³

2.3. Örgütsel Politika Odaklı Stres Kaynakları

Her örgütün kendisine özel karakteristik özellikleri vardır. Bu özellikleri sayesinde de diğer örgütlerden ayrılır. Örgüt içerisinde aynı işi yapan kişilere verilen farklı ücretler ya da ücretlerin yetersizliği, adil olmayan performans değerlendirmeleri ya da gerçekçi olmayan iş tanımları başlı başına strese neden olan faktörlerdir. “Çalışanlar arası yaşanan ayrımcılıkta ise, stresli bir ortama sürüklenme kaçınılmaz olmaktadır. Kendini değersiz hisseden birey işe yabancılaşmakta, işten ayrılmaya yönelebilmektedir.”⁴

¹ Tiryaki, s.48

² Kurşuni s.81

³ İlter, s.33

⁴ İlter, s.34

2.3.1.Adil Olmayan Performans Değerlendirmesi

Çalışanın örgüt içerisindeki başarısını ölçen sistem performans değerlendirmesidir. İnsanlar başkaları tarafından değerlendirilmeyi sevmezler çünkü, her zaman objektif ve adil olunmayacağına inanırlar. Aynı durum örgütlerde de geçerlidir. Adil ve objektif olarak yapılmayan performans değerlendirmeleri çalışanlar üzerinde huzursuzluk ve stres yaratır.

Örgüt içerisinde yapılan performans değerlendirmelerine, çalışanlar tarafından anlaşılmaması, inanılmaması ya da bilgi sahibi olmaması nedeniyle güven duyulmamaktadır. “Değerlendirmenin nesnel ölçütler ile yapıldığı konusunda şüphelerin olması, başarı değerlendirme standartlarının uygunsuzluğu, terfi olanağının olmaması, yetersiz ve hızlı terfi, hırs ve başarı arzusunun engellenmesi gibi etkenler çalışanlar için stres kaynağı olabilmektedir.”¹

Adil olmayan performans değerlendirmeleri örgüte ve yöneticilere olan güvenini sarsmakta, çalışanların hak ettikleri değere ve başarıya ulaşmalarına engel olmaktadır. “Bu değerlendirmelerin belirli kurallara göre yapılmadığı ve yöneticinin empati ile gerçekleştirdiği seçimler strese zemin oluşturmaktadır.”²

Performans değerlendirmelerinin adil olarak yapılması için şu kriterler dikkate alınmalıdır:

- “İş bilgisi,
- İş kapasitesi,
- İş kalitesi,
- İş miktarı,
- İşbirliği eğilimi,
- İş sorumluluğu,
- Girişimcilik,
- Karar verme yeteneği,
- İşe bağlılık.”³

¹ V., Bağ, Gazetecilerde İş Stresi: Balıkesir İli Yerel Basınında Çalışan Gazetecilerin İş Stresi Kaynaklarına İlişkin Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, SBE, YYLT, Erzurum, 2012, s.40

² İlter, s.34

³ İlgöz, s.41

Bu maddelerde olduğu gibi performans değerlendirmesi yaparken çalışanın bireysel stresi göz önünde bulundurulmalıdır. Performans değerlendirmesini yapacak olan yöneticiler bu değerlendirme aşamasında adil, objektif, tarafsız ve sadece çalışanların bilgi ve becerilerini, örgüt içerisindeki kişilerle olan uyumunu göz önünde bulundurarak bir sonucu ulaşmalıdır. Adil bir performans değerlendirmesi yapılmalı ki çalışanların motivasyonlarını, hırslarını ve isteklerini kırmadan, strese neden olmadan bir sonuca varılmalıdır.

2.3.2. cret Eşitsizliği ve cret Yetersizliği

Örgüt politikalarından kaynaklanan en önemli stres nedeni ücret eşitsizliği ve yetersizliğidir. “Ekonomistlere göre ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedel olarak tanımlanırken, işletme açısından bakıldığında ise ücret, bir maliyet unsuru olarak görülmektedir.”¹ özellikle çalışanlar açısından ücret hassas bir konudur. creti yaptığı işin, harcadığı emeğin bir karşılığı olarak gören çalışanlar ücret yetersizliği ya da ücret eşitsizliği karşısında strese maruz kalmaktadır.

Düşük cret çalışanlar açısından başlı başına bir stres kaynağıdır. Hak ettiğinden daha düşük ücret alan çalışanlar, kendisinin ve bakmakla yükümlü oldukları kişilerin, ailesinin ihtiyaçlarını karşılayamazlar. Bu da çalışanların farklı bir iş ya da ikinci bir iş aramalarına neden olmaktadır. Çalışanların daha yüksek ücret almaları, böyle bir zorluk yaşamadan mutlu olmalarına ve kendilerini güvende hissetmelerine neden olur.

Avcı’ya göre ücret yetersizliğinin çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olduğu ve bunların kötü evde yaşamak, yetersiz beslenmek, çocuklarına iyi bir eğitim yaptıramamak, hiçbir zaman borçtan kurtulamamak gibi uzun vadede ruh ve beden sağlığı üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilecek sebepler olduğu belirtilmiştir.²

cret yetersizliğinde olduğu kadar ücret eşitsizliği de çalışanlar üzerinde stres yaratan kaynaklardan birisidir. Örgüt içerisinde aynı işi yapan ancak, farklı ücret alan çalışanlar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Düşük cret olan çalışanın daha

¹ Soysal, s.25

² Avcı, s.57-58

mutsuz, performansının daha düşük ve kaygılarının daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

“Yapılan araştırmalarda farklı ücret alan ve farklı üretim yapan iki kişinin ücretlerinde değişiklik yapıldığında; az ücret alana çok, çok ücret alana az ücret verildiğinde, ücreti çoğalan kişilerin performansı, eskiden aynı ücreti alanlardan daha çok olmuştur. Ücretinde düşme olan kişinin performansı, daha önce bu ücreti alan kişinin performansından daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.”¹ Dolayısıyla, örgüt içerisinde ücret ve performans arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bireyler, hak ettikleri ücreti alamadığında, işe olan bağlılıkları azalmaktadır. Bu da bireylerin strese girmelerine neden olmaktadır.

2.3.3. Gerçekçi Olmayan İş Tanımları

Örgütlerde çalışanların yapacağı işleri ve sorumluluklarını belirleyen görevlendirmeler yapılmaktadır. İlder’e göre iş tanımları, işin organizasyonu içindeki yerini ve önemini belirlemektedir ve amaçları şu şekilde sıralanmaktadır:

- “İşin yapılma amacını belirlemek
- Gerekli olan yetenek ve sorumlulukları saptamak
- İşin diğer işlerle ilişkisini belirlemek
- İş şartlarını çalışanlar açısından belirli hale getirmek.”²

İş tanımlarının yapılması çalışanların yapacakları işleri tam ve eksiksiz bilmelerine, çalışan performans değerlendirmesinin adil bir şekilde yapılmasına ve çalışanlar açısından rol çatışmalarının ve rol belirsizliklerinin önlenmesine yardımcı olur. Çalışanın strese maruz kalmamasına yardım eder.

2.4. İş Ortamındaki Fiziki Şartlar Odaklı Stres Kaynakları

Çalışanların günlerinin büyük bir bölümünü geçirdikleri iş yerlerinin fiziksel şartları kişilerin strese maruz kalmalarına neden olabilmektedir. Hava koşulları,

¹ Soysal, s.25

² İlder, s.35

aydınlatma, gürültü, kalabalık, sıcaklık gibi fiziki şartların çalışanlara olan etkileri ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. “İşyerindeki fiziksel çevre şartlarının çalışanlarda meydana getirdiği etkiler araştırılmış ve yapılan çalışmalarda psikolojik olarak mide, sistemik hastalıklar ve cilt hastalıklarının ortaya çıktığı, fizyolojik olarak iş kazalarının ve işe devamsızlık oranlarında artmanın olduğu görülmüştür.”¹

Çalışma ortamlarındaki fiziksel şartların kötülüğü, çalışanların performanslarını, işe olan konsantrasyonlarını ve verimliliklerini olumsuz etkilemekte ve dolayısıyla yapılan hatalar ve kazalar artmaktadır. Bu nedenle örgütler çalışma alanlarının iyileştirilmesi için birtakım önlemler almakta, çalışanların fizyolojik ve psikolojik sağlığını göz ardı etmeden gerekli tedbirleri almak zorundadır.

2.4.1.Gürültü ve Kalabalık

Çalışma ortamında stres yaratan fiziki şartların başında gürültü gelmektedir. Gürültü, istenmeyen ses veya ses kirliliği anlamını taşır. Çalışma ortamındaki gürültü ve kalabalık çalışanların dikkati dağıtmakta ve işe olan konsantrasyonu bozmaktadır.

“Çalışanları iş ortamında etkileyen en önemli fiziksel stresörlerin başında gelen gürültünün insan üzerindeki etkileri şunlardır:

- Aşırı gürültülü ortamlar bireylerde işitme kaybına neden olur.
- Gürültü, iş görenlerin kendi ve başkalarının seslerini algılamasını önleyen bir maskeleyen işlevi yaratır.
- Bu durumda iş ortamının gürültüsü, iş görenlerin normal sesleriyle iletişim kurmalarını engeller.
- Aşırı gürültü, verimlilik ve kendini iyi hissetme duygusu üzerinde olumsuz etkiler yaparak stres yaratır.”²

İlter, gürültünün etkilerini dört ana madde altında toplamıştır:

“Fiziksel Etkiler: Geçici, sürekli veya ani (birden) işitme yitimi,

¹ İlgöz, s.45

² Sardarov, s.33

Somatik Etkiler: Vücut etkinliklerindeki değişiklikler; kan basıncı artışı, dolaşım bozuklukları, takipne, taşikardi, ani refleksler,

Psikolojik Etkiler: Davranış bozuklukları, öfkelenme, sıkılma, genel rahatsızlık duygusu,

Performans Etkileri: İş veriminin düşmesi, konsantrasyon bozukluğu, hareketlerin engellenmesi.”¹ Gürültü iş ortamlarında çalışanların dikkati dağınık ve konsantrasyonu bozuk olduğundan yapılan hatalar ve iş kazaları artmaktadır. Dikkati dağılan çalışanların tekrar işlerine konsantre olmaları için belirli bir zaman gerekir. Bu da işlerin aksamasına neden olur.

2.4.2. Aydınlatma

Stresi etkileyen fiziksel koşullardan bir diğeri de aydınlatmadır. Aydınlatmanın kötü ve yetersiz olduğu çalışma ortamlarında çalışanların işlerine konsantre olmaları ve dikkatlerinin dağılmaması çok zordur. Bu nedenle, sağlıklı bir çalışma ortamının olması için aydınlatmaların da doğru ve iş güvenliği kurallarına uygun olması gerekmektedir.

“Aydınlatma öncelikle, yapılan iş ve işlemlerde tüm detayın görülebilmesi için gereklidir. İş sağlığı ve güvenliği açısından ise aydınlatmanın işin uygulanan kalite standartlarının gerektirdiği şekilde yapılmasını ve hata oranlarının azaltılmasını sağlamasının yanında iş kazalarının önlenmesinde de büyük bir etkisi bulunmaktadır.”² Aydınlatmanın kötü olduğu, ışıkların sürekli parladığı ya da yanıp sönen bozuk ışıkların olduğu ortamlarda dikkat dağılmakta, baş ağrıları oluşmakta ve çalışanlar sinirli hale gelmektedir.

Çalışanlar açısından en iyi aydınlatma gün ışığına yakın bir aydınlatmadır. Bu tür ışıklandırmalar yorulmayı önlemekte, verimliliği ve performansı olumlu etkilemektedir. Bu da çalışanlar üzerinde stres azaltıcı bir etki yaratacaktır. Yapılan araştırmalarda aydınlatmanın iyi yapıldığı örgütlerde iş kazalarının ve verimliliğin, iyi bir aydınlatma sistemine sahip olmayan işletmelere oranla daha yüksek olduğu

¹ İlter, s.37

² E. A. Kırkçü- İ. Çakar- S. Zeyrek, İşyerlerinde Aydınlatma; http://www.isgum.gov.tr/rsm/file/isgdoc/IG1-isyerinde_aydinlatma.pdf, (13.03.2016)

belirlenmiştir. “Amerikan Ulusal Güvenlik Konseyinin raporuna göre kötü aydınlatma tüm iş kazalarının %5’inin sebebidir ve bu oran kötü aydınlatmadan kaynaklanan göz yorgunluğu ile birlikte değerlendirildiğinde iş kazalarının %20’sine ulaşmaktadır.”¹

2.4.3. Isı ve Havalandırma

Örgütlerde uygun çalışma koşullarının sağlanması ve çalışanların olumsuz etkilenmemeleri açısından ısı ve nem oranının belirlenen oranlarda olması gerekmektedir. İş yerlerinde sıcaklık ne çok ne de az olmalıdır. “Sanayi iş kolunda ortalama ısı 18.3 derece olarak kabul edilmiştir. Bu durum fiziksel olarak iş gücünü kullananlarda değişkenlik göstermekte ve ısı oranı 15.6-20 derece arası normal kabul edilmektedir. Ağır sanayide çalışanların ısı ortalaması ise 12.8-15.6 derece olarak kabul görmüştür.”²

Soğuk çalışma koşullarında çalışanlarda halsizlik, güçsüzlük, dikkat dağınıklı, konsantre olamama, algısal ya da zihinsel yavaşlama gibi olumsuz etkenler ortaya çıkar. Aynı şekilde çok sıcak çalışma ortamlarında çalışanlar da ise sıcaklığın artmasıyla terleme, uyku gelmesi, mayışmalar, geçici görsel ve işitsel kayıplar ve yine dikkat dağınıklıkları meydana gelmektedir. Bu durumda aşırı sıcak ya da aşırı soğuk ortamlarda çalışmak çalışanların performanslarını etkilemekte, iş kazalarını ve hataları artırmaktadır. Bu da bireyleri strese sürüklemektedir.

Sıcak ve soğuk çalışma ortamlarının ortaya çıkardığı sorunlara ek olarak havalandırma da çalışanların verimini düşürmekte ve strese neden olmaktadır. Çalışılan ortamda havalandırmanın olmaması, çalışmaması ya da yanlış konumlandırılması çalışanların üzerinde fizyolojik ve psikolojik olarak etkiler ortaya çıkarmaktadır. Artık günümüzde iş yerleri plazalaşmakta ve büyük binalara taşınmaktadır. Plazaların camlarının olmaması ve sadece havalandırmalar ile ortamın temizlenmek zorunda kalması çalışanlar açısından oldukça sorun yaratmaktadır. Gün içerisinde aynı ofis içerisinde fazla sayıdaki kişilerin nefes alıp vermesiyle oluşan kirli hava havalandırmalar sayesinde temizlenmektedir. Çalışmayan havalandırmalar bireyleri strese sokmakta ve hatta ciddi hastalıklara yol açmaktadır.

¹ Kürkçü-Çakar- Zeyrek, (13.03.2016)

² İlter, s.37

2.5. Örgütte Kişiler Arası İlişkiler Odaklı Stres Kaynakları

Çalışma ortamların bireylerin birbirleri ile olan ilişkileri ve iletişimleri son derece önemli ve stres yaratan faktörlerden birisidir. Çalışanların iş arkadaşlarıyla ya da üstleriyle olan olumlu veya olumsuz her türlü iletişimi başı başlı başına bir stres kaynağıdır. İş arkadaşlarıyla ya da astlarıyla/üstleriyle iyi anlaşılamayan bireyler iş yerlerinde mutsuz olurlar. Bu da çalışanların işe gelmek istememeleri ve verimli olup olmamalarıyla alakalıdır. Bu yüzden de örgütün genel performansı açısından kişiler arası iletişim son derece önemlidir.

2.5.1. Ast-Üst İlişkilerinde Yaşanan Sorunlar

Örgütlerde çalışanların altlarıyla ya da üstleriyle olan her türlü iletişimi bireyi motive edip verimliliğini artırabildiği gibi, fiziksel ve psikolojik zararlar verip stres altında kalmalarına neden olabilir. “Bir işletmede yer alan tüm çalışanlar arasında kişilik uyumu beklemek mümkün değildir. Ancak, yönetici ile yönettiği kişiler arasındaki uyumsuzluk uzun vadede çalışanlar üzerinde stres oluşturabilmekte; ilişkilerin kötüye gitmesine, iş tatminsizliğine, iş ile ilgili kuşkuların artmasına ve örgütün amaçları doğrultusunda bir hareket edilmesine engel olmaktadır.”¹ Bu olumsuz etkenler de çalışanların iş hayatında mutsuz, isteksiz, verimsiz ve düşük performanslı olmalarına neden olur.

Astlar her zaman üstleri tarafından onaylanmayı, takdir edilmeyi ve hak ettiği başarının görülmesini isterler. Bunun için de astların üstleriyle ilişkilerinin iyi olması beklenmektedir. Örgüt içerisindeki ilişkilerin temelinde güven sorunu yatmaktadır. Birbirine güvenemem, birbirini anlayamama gibi sorunlar örgüt içi iletişimi olumsuz etkilemektedir.

“Üstlerin güven duyulan, adaletli ve hakkaniyetli kişiler olmaları astların güvenlerinin kazanılmasının yegane yoludur. Adalet ve güvenin olmadığı yerde huzursuzlukların olması kaçınılmazdır.”² Üstüne güvenen, iletişimi iyi olan, istediği takdiri üstünden görebilen çalışan işini severek yapar, işe isteyerek gider, mutlu ve

¹ İlter, s.39

² R. Ergin, “Örgütlerde Ast-Üst İlişkisi”;

http://www.gumushane.gen.tr/index.php?ind=reviews&op=entry_view&iden=2378#axzz42u12DUsp, (14.03.2016)

işinde verimli olur. Ancak, tam tersi bir durum söz konusu olduğunda yani astın üstüne olan güveni yoksa üstü adaletli davranamıyorsa çalışan işe gitmek istemeyecek, gittiğinde de verimli olamayacaktır. Bunun sürekli hale gelmesiyle de stres altında kalacak işe devamsızlık ve işten ayrılmalar başlayacaktır.

2.5.2. İş Görenler Arasındaki Rekabet

Ast-üst arasındaki ilişkinin olduğu kadar aynı düzeyde çalışanlar arasındaki ilişki de örgüt ve kişinin bireysel stresi açısından sonra derece önemlidir. Bilindiği gibi çalışma hayatının yapısı gereği çalışanlar birbirleriyle rekabet içindedir. Yükselme, terfi alma, zam alma kaygısı güden çalışanlar birbirlerine karşı bir yarış içindedir.

Kırıcı'ya göre bir üst basamağa yükselmek için birbiri ile rekabet halinde olan bireyler için bu durum önemli bir stres kaynağıdır. Aynı zamanda zor durumlarda meslektaşlarının sosyal destek ve yardımı görememek de bir stres kaynağı olmaktadır.¹ Örgüt içerisinde rekabetin hiç olmadığı durumlar da sıkıntı yaratabilir. Belirli düzeydeki rekabet, çalışanı motive edip işinde daha iyi başarılarla ulaşmasında yardımcı olabilir. Yani, iş arkadaşları arasında iletişimi bozmamak şartıyla belirli seviyelerde rekabet olması aslında örgütler tarafından istenilen bir durumdur.

“İkili ilişkileri iyi olan iş görenlerin örgütsel stresi daha az yaşadıkları görülmektedir. Diyalog ile sorunlara çözüm aramaları, paylaşımları iş görenleri gerilimden uzak tutabilmektedir. Ancak, rekabet söz konusu olduğunda durum farklılaşabilmektedir.”² Rekabet çoğu zaman çalışanları strese sürüklemektedir.

2.5.3. Dedikodu

Örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki yoğun rekabet ortamının sonucu olarak dedikodu ortaya çıkmaktadır. Türkay'a göre, bilinçsiz ve olumsuz dedikodular işletme içerisinde birtakım sorunlar ortaya çıkarmaktadır:

- “Çalışan motivasyonu üzerinde azaltıcı etki yaparak üretimin azalmasına ve zaman kaybına,

¹ Kırıcı, s.60

² Kurşun, s.25

- Çalışma ortamında güven ve moral erozyonuna,
 - İnsanlar arasındaki doğru olmayan bilgilerin dolaşmasından dolayı çalışanlarda gerginlik, sinirlilik ve diğer ruhsal travma hallerine,
 - Çalışanlar arasında gruplaşmalara ve ya çalışanlar arasında iletişimin bozulmasına uğramasına,
 - Çalışanların işletmeye yönelik ve ya çalışma arkadaşlarına yönelik düşünce ve hissiyatlarının zarar görmesine
 - İyi çalışanların bu olumsuz ortamdan kaynaklı işi bırakmasına
 - İşletmenin çalışma ahlakının ve kültürünün olumsuz etkilenmesine
- neden olabilir.”¹

Yukarıdaki maddelere bakıldığında da dedikodunun, örgüt içerisindeki yoğun rekabet ortamından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Örgüt içerisindeki dedikodu çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta ve sonunda çalışanların strese girmelerine neden olmaktadır.

Dedikodunun bu kadar olumsuz etkisi yanında birtakım olumlu sonuçları da olabilmektedir. Özellikle yöneticilerin astlarıyla ilgili bilgi toplamasına ve yönetsel politikalar hakkında geribildirimler almalarına imkan sağlayabilmektedir. Ancak, genel olarak örgüt içerisindeki dedikodu daha çok olumsuzluk yaratan, çalışanların birbirinin ayağını kaydırmaya yönelik rekabet sonucu ortaya çıkmış olan söylentileridir.

2.5.4. Mobbing

Günümüzde çalışanlar üzerinde stres yaratan faktörlerin başında mobbing gelmektedir. Çalışanların yaşadığı en büyük sorunlardan biri haline gelen mobbing kelime anlamı olarak, psikolojik şiddet, baskı, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermektir.Öner’e göre çalışma hayatında mobbing işyerinde bir kişinin veya birkaç kişinin, istenmeyen kişi olarak ilan ettikleri bir kişiyi, dışlaması, sözlü ya da fiziksel tacizde bulunması, itaate zorlaması, yıldırması ve bezdirmesidir.²

¹ K. Türkay, İşletmelerde Dedikodu; <http://www.iktisadi.org/isletmelerde-dedikodu.html>, (14.03.2016)

² H. Öner, Çalışanlarda Stres ve Başa Çıkma Yöntemleri, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s.26

İş hayatındaki mobbing çalışanlar üzerinde birçok etkiye sebep olmaktadır.:

- “Mobbing, insanın mesleki bütünlük ve benlik duygusunu zedeler.
- Paranoyaya ve kafa karışıklığına neden olur.
- Maruz kalan kişi kendine güven duygusunu yitirir, toplumdan soyutlanabilir.
- Huzursuzluk, korku, utanç, öfke ve endişe duygularını yoğun bir şekilde yaşar.
- Mobbing, ağlama, uyku bozuklukları, depresyon, yüksek tansiyon, panik atak, kalp krizine kadar giden sağlık sorunları ve travma sonrası stres bozukluğu yaratabilir.”¹

Çalışma hayatındaki yoğun rekabet sonucu ortaya çıkan mobbing bireyleri fiziki ve psikolojik olarak etkilemekte ve stres oluşumuna sebebiyet vermektedir. Örgütlerde daha çok üstün astlarına uyguladığı psikolojik şiddet çalışanların işte mutsuz olmalarına, işe gelmek istememelerine ve bağlı oldukları örgüte olan aidiyet duygularını yitirmelerine neden olmaktadır.

Mobbing çalışanları fiziksel ve psikolojik olarak etkilediği kadar ekonomik olarak da etkilemektedir. İş hayatında mobbinge maruz kalan çalışanlar, yaşadıkları baskı nedeniyle işten ayrılma noktasına kadar gelmektedir. İşinden ayrılmak zorunda kalan çalışanların ekonomik durumları çökmekte, ailesine ve bakmakla yükümlü oldukları kişilere karşı olan sorumluluklarını yerine getiremez hale gelmektedirler. Bu da bireylerin daha büyük strese maruz kalmalarına neden olmaktadır.

2.6.Çevresel Sorunlar Odaklı Stres Kaynakları

Örgütsel stres, işin yapısından, örgüt politikalarından, örgüt içi iletişimden, örgütün fiziki yapısından kaynaklandığı gibi örgütün çevresinde olan olaylardan da kaynaklanmaktadır. Çevresel sorunların neden olduğu stres ve gerilim örgütleri etkilemektedir. “Çalışanların günlük yaşantısında karşı karşıya kaldığı toplumsal ve teknolojik değişmelerin, yaşanan kentin genel problemlerinin, ekonomik koşulların, politik gelişmelerin ve doğal felaketlerin birer stres kaynağı olduğu açıktır. Çoğu kez

¹ A. Akdeniz, “Mobbing Nedir, Nasıl İspatlanır, Mobbinge Karşı Neler Yapılmalı?”; <http://www.medikalakademi.com.tr/mobbing-nedir-nasil-ispatlanir-neler-yapilmali/>, (14.03.2016)

Çalışanların günlük yaşantısından kaynaklanan sorunlar onların is hayatını etkilemekte, ise dönük yetenek ve özelliklerinin başarıya yansımısını biçimlendirmektedir.”¹

Örgütsel stresi ülkelerin içinde bulunduğu ekonomik koşullar, politik hayat, teknolojik değişimler, sosyo-kültürel değişiklikler, evre ve ulaşım sorunları gibi bir çok çevresel etkenler etkilemektedir. Yani, rgtleri sadece çalışanların bireysel olarak değil çevresinin de etkilediği anlaşılmıştır. “zellikle açık sistem anlayışı çerçevesinde yapılacak sağlıklı bir değerlendirme, iş stresinin işletmede geçirilen olaylarla sınırlı olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır.”²

2.6.1.Ekonomik Koşullar

Örgütler işin yapısından, örgüt politikalarından ya da örgütün fiziki çevresinden etkilendiği gibi ülke ve dünyada değişen ekonomik koşullardan da olumlu ya da olumsuz şekilde etkilenir. “lke ve dünya ekonomisinde yaşanan krizler, yüksek enflasyon, yüksek faiz gibi bireyin yaşamını sürdürmesini zora sokan belirsizlik ortamları bireyin üzerinde tehlike ve korkuların oluşmasına neden olur.”³ Yaşanan ekonomik kriz dönemlerinde iş olanakları azalır, örgüt içerisinde çalışanlar işten çıkarılma korkusu içine girer ve yoğun stres yaşarlar.

Ekonomik kriz dönemlerinde enflasyon nedeniyle fiyat artışları yaşanır ve hayat pahalılaşır. Bireyler pahalılaşan hayata ayak uydurmaya çalışır ve çoğu insan ikinci bir iş arayışına girer. Bu da çalışanların örgütsel anlamda olduğu kadar sosyal anlamda da yorulmasına ve strese girmesine neden olur. “nk, sonuçta ekonomik dalgalanmalara dayalı olan bir işsizlik, düşük ücret, haftalık çalışma saatlerinin azaltılması, çalışanın içine son verilmesi ihtimali gibi durumlar ekonomik belirsizliğin yarattığı stres kaynaklarındandır.”⁴

¹ A. Karahan- K. Gürpınar- P. Özyürek, “Hizmet Sektöründeki işletmelerin örgüt içi Stres Kaynakları: Afyon İl Merkezindeki Hastanelerde alışan Cerrahi Hemşirelerinin Stres Kaynaklarının Belirlenmesi, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.3, S.1, Afyonkarahisar, 2007, s.32

² İlėz, s.57

³ İlter, s.42

⁴ Soysal, s.26

Çalışanlar üzerinde stres yaratan bir diğer ekonomik olay da işsizliktir. İşsizlik durumunda bireyler, kendilerinin ve bakmakla yükümlü olduğu ailesinin ihtiyaçlarını karşılayamaz hale gelir. Ayrıca işsizliğin uzun sürmesi durumunda, bireyin gelecekle ilgili endişe duymasına, kendini işe yaramaz hissetmesine ve kendine güvensizlik gibi durumların ortaya çıkmasına neden olur. Dolayısıyla işsizlik, örgütler ve çalışanlar açısından son derece önemli bir stres kaynağıdır.

2.6.2. Politik Hayattaki Belirsizlikler

Politik hayatta yaşanan belirsizlikler örgütleri son derece etkilemekte ve strese neden olmaktadır. “Bir ülkenin ekonomik, hukuki ve toplumsal yapısına yön veren unsurlar politik yapılarıdır.”¹ Ülkede yaşanan siyasal değişimler, ekonomide yaşanan sorunlar, istikrarsızlıklar, sık sık iktidar değişikliklerinden ortaya çıkan belirsizlik ve güvensizlik gibi belirsizlikler strese neden olmaktadır.

“Çalışanlar için bir ülkedeki politik istikrarsızlıklar, siyasi iktidarların ve hükümetlerin sık sık gündeme gelmesi, demokrasiye yapılan müdahale ve darbeler, ekonomik ve sosyal hayatı belirsiz, dengesiz ve kararsız biçime sokmakta, gerekli kanunların çıkmasını engellemekte, insanların demokrasiye inançlarının kaybolmasına, korku ve tedirginlik içinde gelecek endişesi ile günlerini geçirmelerine neden olabilmektedir.”² Politik hayatta yaşanan belirsizlikler iş hayatında yatırımların durmasına, enflasyonun artmasına ve dolayısıyla da işsizliğin artmasına neden olmaktadır. Artan işsizlik sonucunda iş arayan genç kuşak iş bulamamakta ve işsiz kaldığı için strese girmektedir. Diğer taraftan hali hazırda çalışmakta olan bireyler ise işten kovulma ve hayatın pahalılaşmasından kaynaklanan bakmakla yükümlü oldukları kişilere yetememe psikolojisi içine girmektedir. Sonuç olarak politik hayatta yaşanan belirsizlikler, bireyleri büyük stres altına almakta ve olumsuz etkilemektedir.

2.6.3. Teknolojik Değişim ve Belirsizlikler

Politik ve ekonomik hayatta yaşanan belirsizliklerin yarattığı stres yanında teknolojiye meydana gelen değişimler ve belirsizlikler de örgütleri ve çalışanları

¹ İlter, s.43

² İlgöz, s.58

olumsuz etkileyip strese neden olmaktadır. Değişim başlı başına insanları strese sokan bir etkidir.

Teknolojinin her geçen gün gelişmesi ve değişmesi sonucunda insan gücü yerine makinelerin ve robotların geleceği endişesi bireyleri strese sokmaktadır. Gelişen ve değişen teknoloji ile insan gücü yerine makinelerin kullanılması işsizlik sorunlarını da ortaya çıkarmaktadır. İnsan gücüne olan ihtiyacın azalması bireylerde işten kovulma stresini ortaya çıkarmaktadır. Önemsizleştiğini ve kendisine ihtiyaç duyulmadığını hisseden bireylerin performansı düşmektedir.

“Teknolojik değişimlerin doğurduğu ikinci bir endişe, korku ve belirsizlik kaynağı da bazı iş mesleklerinin geleceğini tehlikeye sokmasıdır. Teknolojik gelişmeler yeni iş ve meslek alanlarının ortaya çıkmasına neden olurken bunun sonucunda bazı iş ve mesleklerin ortadan kalkmalarına neden olmaktadır.”¹ Bütün bu değişimler bireyler üzerindeki stresi artırmakta ve değişimlere ayak uydurma yolunda bireylerin fiziksel, sosyal ve örgütsel anlamda yıpranmasına neden olmaktadır.

Teknolojinin birey üzerinde yarattığı bir diğer stres nedeni ise çalışanın bilgi ve becerilerinin teknolojiye hakim olacak kadar yeterli olmamasıdır. Yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan çalışanlar gelişen teknolojiye ayak uyduramayıp işletmelerdeki makine ve otomasyon sistemlerini bozabilir korkusu içinde olabilirler. Yine aynı şekilde örgüt içerisinde kullanılan teknolojiye ayak uyduramayan, bilgi ve becerileri yetersiz kalan çalışanların işlerine son verilme korkusu da bir stres kaynağıdır.

2.6.4 Çevre ve Ulaşım

Stres nedenlerinden bir diğeri de son zamanlarda hemen her insanın sorunu haline gelen çevre ve ulaşım sorunu bireyleri strese sokmakta ve her geçen gün daha da yorulmalarına, yıpranmalarına ve tükenmelerine neden olmaktadır.

¹ İlter, s.43

Teknolojinin artmasıyla fabrikalaşma ve fabrika sayısı da artmaktadır. Bu da çevre kirliliğini ve çevresel atıkları artırmaktadır. Çevre kirliliğinin olduğu alanlarda çalışmak zorunda kalan bireylerin sağlıkların tehlike altındadır. “Sürekli bu tür riskler altında olan bireyler; yaşama ve işe olan ilgisini ve isteklerini kaybetmekte, beden ve ruh sağlığı olumsuz yönde etkilenmektedir. Çok daha kolay stres yükü altına girmekte; gerilim tipi baş ağrısı, migren ve benzeri rahatsızlıkları yaşamaktadır.”¹

Günümüzde, popülasyonun artması, teknolojinin gelişmesi ve modernleşen hayat ile insanların rahatlığa alışması motorlu taşıt kullanım oranının hızla artmasına sebep olmuştur. Taşıt kullanımının artması ile birlikte hava kirliliği ve gürültü artmakta, bireylerin beden ve ruh sağlığını olumsuz etkilemektedir. Özellikle metropollerde ve büyükşehirlerde trafik son derece artmış, bireyler üzerinde büyük stres oluşturmaya başlamıştır. Toplu taşıma araçlarının yetersizliği, her işletmenin özel servis hizmeti olmayışı, iş yerlerinin çalışanların evlerine olan uzaklığı, yolda kaza geçirebilme riski gibi problemler bireyleri psikolojik ve fiziksel olarak yıpratmaktadır.

Örgütler ulaşım sorunlarını en aza indirmek için gerekli birtakım önlemler almalıdır. İş yerlerini ulaşım sorunu olmayan merkezi yerlerde konumlandırmak, uzak ve ulaşım sorunu olan yerler için ek servis hizmetleri sağlamak gibi önlemler alabilir ve bireylerin ulaşım sorunu yüzünden stres altında kalmaları önlenabilir.

2.6.5 Sosyo-Kültürel Değişimler

“Günümüzde hızla gelişen dünya ülkelerinin; kendilerine ait, örf ve adetleri, kültürleri, değerleri, inançları değiştirmesi veya tamamen yok olması sonucu alışlagelmiş gelenekleri kaybolmaktadır.”² Bireylerin bu hızlı değişimlere ayak uyduramamakta ve toplumdaki ekonomik ve toplumsal durumunu, rolünü, inançlarını, amaç ve beklentilerini kaybeder. “Özellikle çok kısa bir sürede geleneksel toplum yapısından çağdaş bir topluma dönüşme zorunluluğu, bireyler üzerinde zorlanma yaratarak çeşitli uyum sorunlarına yol açmaktadır.”³

¹ Kurşun, s.34

² Kurşun, s.36

³ Soysal, s.26

Sosyal yaşam ve insanoğlu tarih boyunca ilerleme kaydetmiş ancak, son zamanlarda gelişen teknoloji, globalleşme ve bilgiye erişimin kolaylaşması ile bu gelişimin çok daha fazlasını yakın bir zamanda yaşamıştır ve yaşamaktadır. Bu hızlı değişim toplumlar ve bireyler üzerinde yapıcı olduğu kadar yıkıcı etkilerde yaratmaktadır. Sosyal kültürü oluşturan örf ve adetlerin, geleneklerin, dini ve ahlaki değerlerin ve inançların bu değişime ayak uyduramaması, adapte olamaması ile bireylerin kendi içlerinde çatışma yaşamalarına sebebiyet vermiş ve ciddi stres oluşumlarına neden olmuştur.

Bireylerin sosyal hayatlarında yaşadıkları bu olumsuzluklar doğal olarak iş hayatlarını da etkilemekte ve yansımaktadır. Toplumsal çevrede, ailelerinde ve dışarıda yaşadıkları bu stresler bireylerin ruh sağlığını bozmakta ve ciddi sağlık sorunları yaratmaktadır. Çalışma hayatına yansımaları sonrası bireylerin bu konuda olan tutumları ve sağlıkları daha da etkilenmekte ve bozulmaktadır. Mümkün olduğunca bireylerin sosyal hayatlarında ki bu stresi azaltmaları, minimize etmeleri gerekmektedir.

3. ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI

Stresin insanlar üzerinde fizyolojik ve psikolojik birçok zararı olduğu gibi, örgütsel açıdan da birçok zarara neden olabilmektedir. Yoğun stres sonucu örgütlerde performans düşüklüğü, verimsizlik, iş gören devir hızının artması, işe devamsızlık, işten ayrılmalara, iş kazaları ve tükenmişlik gibi birçok sorun ortaya çıkmaktadır. Yoğun stres sonucu bu sorunlar ortaya çıkmasına rağmen, makul seviyelerdeki stres çalışanları motive edici olumlu bir etkiye sahiptir ve bireylerin verimlilik ve performansını artırmaktadır.

Aydın'a göre stresin birtakım olumsuz etkileri vardır:

- “Örgüte bağlılığın azalması,
- İş tatminsizliği, moralsizlik,
- İş kazalarında artış,
- Uyarı ve cezalarda artış,
- Kalitede düşüş,
- Sigorta ve tazminat ödeme miktarlarında artış,
- Performans, verimlilik ve etkinlikte düşüş, iş yavaşlatma,

- Aleyhte açılan davaların sayısında artış,
- Alınan kararların etkisiz kalışı,
- Kariyer durgunluğu,
- İş gücü devrinin yükselmesi ve devamsızlıkta artış, erken emeklilik,
- Örgütsel iklimde soğukluk, yabancılaşma, çatışmalar,
- Sağlık maliyetlerinde aşırı yükselme,
- Örgütsel iletişimin zayıflaması,
- Yabancılaşma,
- Personel şikayetlerinin artması,
- İşletme ve iş araçlarına fiziki zarar verme,
- İşletme hakkında olumsuz propaganda,
- Müşteri şikayetlerinde artış,
- Bölümler arası iş birliğinin zayıflaması,
- Örgütün imajının zayıflaması.”¹

Bu çalışmada stresin örgütsel sonuçlarından verimlilik ve performans düşmesi, çalışan devri, işe devamsızlık, işten ayrılma, iş kazaları ve tükenmişlik üzerinde durulmuştur.

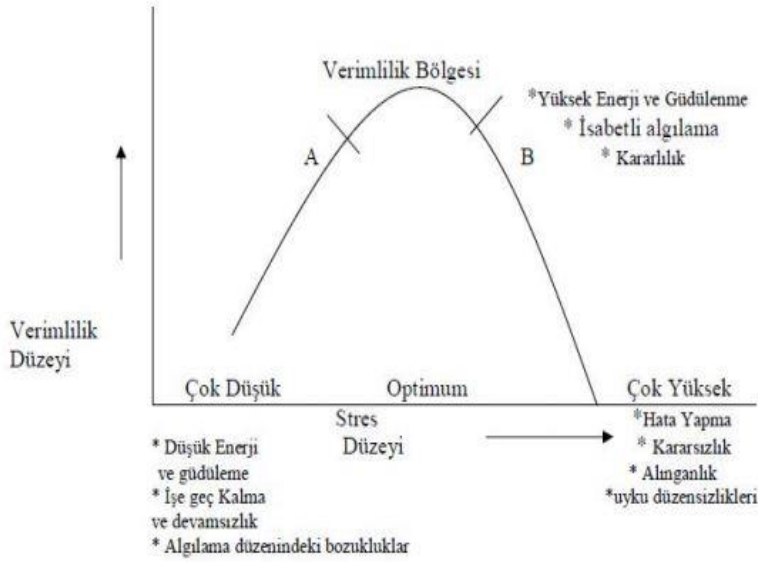
3.1. Verimlilik ve Performans

Örgütsel stresin en önemli sonuçlarının başında verimlilik ve performans gelir. Stresin belirli bir seviyede seyretmesi bireyleri motive eder, örgüt içi verimliliğini ve performansını artırır. Bunu yanı sıra, yoğun şekilde ve sürekli devam eden stres bireyleri olumsuz etkileyip birtakım fiziksel, psikolojik ve örgütsel sorunlar ortaya çıkarmaktadır..

Çalışanların ne kadar etkin olduğu verimlilik ve stres düzeyleri arasındaki ilişki ile açıklanabilir. Stresin verimlilik ile olan bu ilişkisi tersine dönmüş U ilişkisi biçimindedir. Yani bireylerin stresi arttıkça verimlilikleri düşmekte, stres oranı azaldıkça verimlilik ve dolayısıyla performansı artmaktadır.

¹ Aydın, s.36

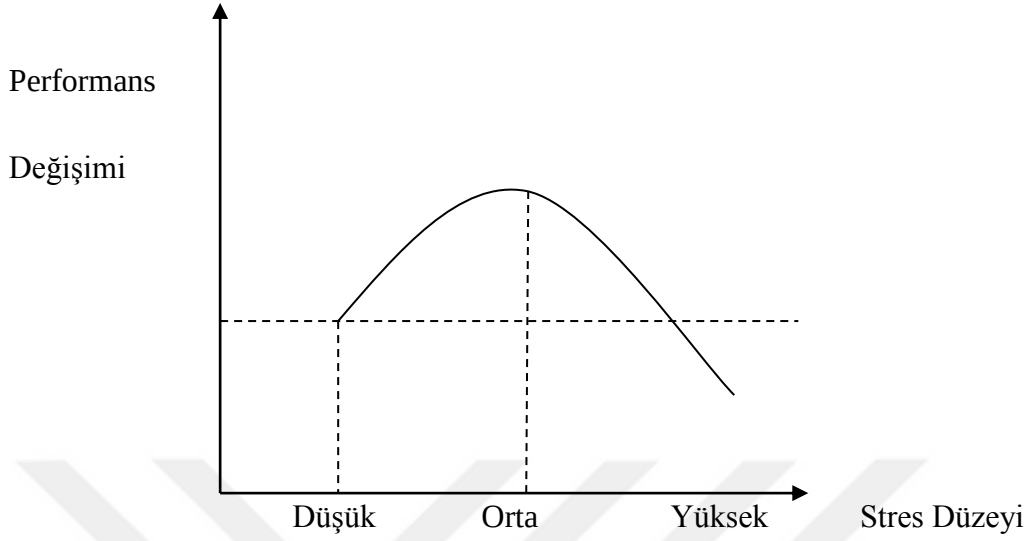
Şekil 6: Stres- Verimlilik İlişkisi



Kaynak: E., İftar, “Stres ve Verimlilik İlişkisi”, Akademik Bakış Dergisi, S.33, Kırgızistan, 2012,s.16

Belirli bir noktada stres çalışanların iş verimliliğini ve konsantrasyonunu arttırmakla beraber fazlası veya az olması beraberinde zararlar getirmektedir. Çalışanlar mutlu ve rahat olduklarında verimli oldukları gibi aynı zamanda daha boş vermiş ve fazla öz güven içinde olabilirler. Boş vermişlik ve fazla özgüven beraberinde basit hataları getirmektedir. Fazla stresli iş ortamlarında ise aynı şekilde hata oranlarının fazlalığı, çalışan memnuniyetsizliği, alınganlık-kararsızlık ve iş yerinde maruz kalınan stresin sosyal hayata yansması veya uyku düzensizliği gibi durumlar ile karşılaşmıştır. Bu durum iş verenlere ve örgütlere fazlasıyla sorumluluk getirmektedir. Her örgüt minimum maliyet ile maksimum verimliliği amaçlar. Verimlilik çalışanların performansı ile birebir uyumlu bir gelişim gösterir.

Şekil 7: İş Yerinde Stresin Performansa Etkisi



Kaynak: E.Elifoğlu, “Stres ve Zaman Yönetimi” ; <http://slideplayer.biz.tr/slide/1927965/>, (24.03.2016)

Yöneticilerin bu noktada çalışanların iş yeri ortamlarında stres seviyelerini iyi dengelemeleri, ikili diyalogları kusursuz kurmaları gerekmektedir. Örgütler insan ve iş yönetimi konusunda üst ve orta düzey yöneticilerine eğitimler vermekte bu tarz konularda bilgilendirmeler ve tecrübeler kazandırmaktadır. Çalışan ve stres ikilisinin doğru yönetilmediği takdirde çalışanların performansları dolayısı ile örgütlerin verimliliği düşecektir. Örgütler bu gibi durumlarda ciddi zararlar ile karşılaşabilirler.

3.2. İş Kazaları

İş kazaları günümüzde sıkça karşımıza çıkan, bireylerin hayatını sıkıntıya sokan, hatta ölümle sonuçlanabilen bir durum haline gelmiştir. İş kazaları çalışanları fiziksel ve psikolojik olarak etkilediği kadar örgütleri de etkilemektedir. Maddi olarak örgütlerin ekonomilerine zarar veren iş kazaları oldukça stres yaratan bir durumdur. İş kazası, çalışanın işte bulunduğu sırada meydana gelen, çalışanı bedenene veya ruhen hasara uğratan olaylara denir. Örgütlerde iş kazalarının yaşanmaması için gerekli önlemler alınmalıdır.

Bireylerin dalgın, dikkatsiz, eğitimsiz ve tedbirsiz olmaları örgütlerde iş kazalarının daha fazla görülmesinin başlıca sebeplerindendir. Bireysel hata ve

dikkatsizliklerin yanında, örgütlerin gerekli tedbirleri yerine getirmemesi, profesyonel ekip ve şirketlerden yardım almaması, iş alanlarında olması gereken uyarı ve ekipmanları bulundurmaması da iş kazalarının artmasına neden olan unsurlardandır.

Çalışanların aile, sosyal ya da iş hayatında sorunlar olması ve stres altında kalmaları, işe olan isteklerini kaybetmelerine neden olmaktadır. Bu da işe devamsızlığın artmasına, işe olan ilginin ve dikkatin dağılmasına, konsantrasyonun azalmasına neden olmaktadır. Bireylerin işlerine olan dikkatinin dağılması ile orantılı olarak hata ve iş kazaları meydana gelebilmektedir. İş kazaları ve hatalar sonucunda çalışanlar psikolojik ve psikolojik olarak etkilenmektedir. İş kazaları ve hatalar örgütler üzerinde oldukça maliyetli sorunlar doğurabilmektedir.

“Stres İngiltere’de çalışanlara tazminatın ödendiği bir iş kazası olarak kabul edilmektedir. Bilinen ilk stres tazminatı yerel yönetimde çalışan bir görevliye verilmiştir. Yerel yönetimde çalışan görevli dava açmış, dava sonucunda yargıç görevlinin geçirmiş olduğu sinir krizinin nedeninin işveren olduğu kararına varmış ve yerel yönetimi önemli bir tazminat ödemeye mahkum etmiştir.”¹ Sonuç olarak, iş kazaları bireyler ve örgütler üzerinde olumsuz sorunlar ortaya çıkarmaktadır ve iş kazalarının önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir.

3.3. Çalışan Devri

Personel devri; belli bir dönemde, çeşitli nedenlerle(ölüm, iş kazası, emeklilik, işten atılma ya da istifa) işten ayrılan personelin işe giriş sayısındaki oranı ifade eder. Personel devir hızı ne kadar düşük olursa örgütler açısından verimlilik o ölçüde artar. Yani personel devir hızı ve verimlilik arasında ters bir ilişki söz konusudur. Bu oranın fazla olması ise örgütte çalışanların giriş ve çıkışlarının fazla olması anlamına gelmektedir ki bu işletmeler açısından arzu edilen bir durum değildir.

¹ İlgöz, s.88

$$\text{İş Gücü Devir Oranı} = \frac{\text{Bir Yılda İşten Ayrılanların Sayısı} \times 100}{\text{Ortalama Toplam Personel Sayısı}}$$

Çalışanların örgüt içerisinde yoğun stres altında olmaları, ya da bireylerin aile hayatında veya sosyal çevresinde birtakım problemler olması çalışan devir hızını artırmaktadır. Stres altında olan çalışanlar işe gelmek istemeyecek ya da çalışmadığı ve örgüte yararlı olmadığı gerekçesiyle işten kovulacaktır. Bu da örgütteki çalışan devir hızını artıracaktır.

Çalışan devir hızı aynı zamanda yüksek tecrübe ve beceri gerektiren işlerde önemli sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Stres altında kalan ve işten ayrılan bireyin yerine yeni bir eleman almak örgütler açısından masraflı ve zor olabilmektedir. İşten ayrılan tecrübeli çalışan yerine alınacak yeni elemanın eğitimi, acemilik döneminde yaptığı hataların maliyetleri örgütleri zor durumda bırakabilmektedir. Bu yüzden çalışan devir hızını en aza indirmek örgütler açısından son derece önemlidir. Çalışan devir hızını en aza indirmek için de çalışanlar üzerinde stres yaratan olumsuz durumların ortadan kaldırılması gerekmektedir.

“İş gücü devir hızını belirleyen önemli bir diğer etken de kişisel faktörler olabilmektedir. Yaş, cinsiyet, sosyokültürel düzey, kişilik yapısı, işyerinde çalışma süresi, ailevi nedenler, maddi imkânlar, çevre, iş bırakımını etkileyen faktörlerdendir.”¹ Mesai sürelerinin fazla olması, kadınların çocuk doğurduktan sonra işi bırakıp çocuğuyla ilgilenmek istemesi, daha iyi maaş alabilme isteği, ya da ulaşım ve trafik gibi sorunlar da çalışan devir hızını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir.

¹ Kurşun, s.51

3.4. İşe Geç Gitme ve İşten Ayrılma

Yoğun stres altında çalışan bireyler işe olan heveslerini, isteklerini kaybetmekte, işe geç gitmeye veya daha da ileriye giderek işten ayrılma isteğine kapılmaktadırlar. Stresin çalışanlar üzerinde iş hevesini kırması, verimlilik ve performansı etkilemesi ve çalışanların işten ayrılmak istemesine neden olduğu bilinmektedir. “Stresli bir ortamda çalışanlar maruz kaldıkları fizyolojik ve psikolojik sonuçlar sonrasında işletme hakkında olumsuz duygular beslemektedir. Bunun sonucunda çalışanlar tükenmişlik, iş tatmininde ve örgüte duyulan bağlılıkta azalma, iş performansında düşüş, işe devamsızlık yaşayacak ve işten ayrılma derecesine kadar varacak olan işten ayrılma niyeti içerisine girecektir.”¹

$$\text{İşe Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Kaybedilen İş Günlerinin Sayısı} \times 100}{\text{İş Gücünün Ortalama Sayısı} \times \text{İş Günü Sayısı}}$$

Çalışanların hayatlarındaki sorunlar yüzünden işe gitmek istememeleri ya da isteksiz olarak geç gitmeleri örgütler açısından da kabul edilebilir bir davranış değildir. Bunun için de bireylerin verimliliklerinin ve performanslarının artması ve işlerine sevecek gelip gitmeleri için birtakım çalışmalar yapılmalıdır. Bunların başında da çalışanlar üzerinde stres yaratan her türlü olumsuzlukları ortadan kaldırmak gelmektedir.

“Dünya Sağlık Örgütü (WHO)’ne göre çalışanların çalışma hayatında karşılaştığı stres zihinsel sağlık sorunları üzerindeki en olumsuz etkiye sahiptir ve kayıp çalışma günlerinin % 50-60’ı stres yüzünden meydana geldiği şeklindedir. Bu durum da işe devamsızlık konusunda stresin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.”² Bu araştırmadan da anlaşıldığı gibi işe geç gitme ve işten ayrılma niyetinin üzerindeki en önemli etken, çalışanların örgüt içerisindeki ya da örgüt dışındaki hayatında karşılaştığı stresle alakalıdır.

¹ B., Yenihan- M., Öner- K., Çiftçiyıldız, “İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma”, Çalışma İlişkileri Dergisi, C.5, S.1, Sakarya 2014, s.41

² Ilgöz, s.83

4. ÖRGÜTSEL STRES İLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

Stres yönetimi; stresle başa çıkmak amacıyla, durumu ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye denir. Örgüt içerisinde çalışanlar üzerinde stres yaratan faktörlerin en aza indirilmesi için birtakım yöntemler bulunmaktadır. Bilindiği gibi, çalışanlarda görülen ve optimum seviyede seyreden stres bireyleri motive ederek, çalışmaya ve performansını artırmaya yardımcı olur. Bu örgütler açısından her zaman istenilen bir durumdur. Ancak, yüksek seviyelerde ve sürekli olarak seyreden stresin örgütler ve çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu durumda da işverenlere ve yöneticilere birtakım görevler düşmektedir. Çalışanların ve kendilerinin stresini en aza indirebilmek için stresle başa çıkma yöntemleri uygulamalıdır.

“Kuzey Batı Ulusal Yaşam Örgütü’nün yaptığı bir araştırma sonucunda; deneklerin dörtte birinin yaşamlarındaki en önemli stres kaynağının işleri olduğunu belirttikleri ortaya çıkmıştır. Diğer bir araştırma ise, işteki sorunların maddi ve ailevi sorunlardan daha çok sağlık şikayetlerine neden olduğunu ortaya çıkarmıştır. ... Amerika’daki büyük şirketlerin nerdeyse yarısı çalışanlarına stresle başa çıkma programları uygulamaya başlamıştır.”¹ Stresle başa çıkma programlarını uygulayan örgütler, çalışanlarının stresini en aza indirmeyi ve çalışanların verimliliğini ve performanslarını artırmayı amaçlamışlardır. Bu şekilde de şirketlerinin kalitesi ve karlarını artıracığını fark etmişlerdir.

Kaya’ya göre stres yönetimimin üç temel amacı vardır:

- “Stres kaynaklarını ortadan kaldırmak ya da kontrol altına almak,
- Stresin etkilerini yok etmek,
- Bireyleri streslere karşı daha güçlü kılarak dirençlerini artırmaktır.”²

Bireysel ya da örgütsel düzeyde yapılacak olan stresle başa çıkma yöntemleri sayesinde örgütsel stres kaynaklarının azaltılması sağlanacaktır. Böylece verimli bir

¹ İlgar, s.84

² Kaya, s.77

örgütsel ortam yaratılarak hem örgütlerin üretim sürecinin iyileşmesi sağlanacak hem de çalışanların beden ve ruh sağlıklarının korunması amaçlanacaktır.

4.1. Stres Yönetimi Eğitimi

Örgütlerde, çalışanların stres altında olmaları onları çalışmamaya, performanslarının düşmesine, verimliliklerinin azalmasına, işe olan isteklerinin azalmasına ve işe devamsızlıkların artmasına neden olmaktadır. Bu da örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını engellemekte ve üretim sürecinin durmasına neden olmaktadır. Bu nedenle örgütler, çalışanların stresini en aza indirmek durumundadır. Bunun için iki yol vardır. Ya stres yaratan unsurları ortadan kaldırmalıdır ki bu pek mümkün olmayan bir durumdur, ya da çalışanların stresle mücadele etmesine yardımcı olmalıdır. Çalışanların stresle mücadele etmeleri için işverenler ve yöneticiler öncelikle bu konu hakkında çalışanlarına eğitimler vermelidir.

Stres yönetimi eğitiminde, çalışanlar stres ile karşı karşıya kaldıklarında ne yapacakları, nasıl tepki verecekleri ve stresle mücadele sonucunda nasıl başarılı olacakları konusunda eğitimler almaktadır. “İş yerindeki stres azaltmada kullanılan yöntemlerden biri de çok yoğun baskı gören çalışanlara yapılan psikoterapi veya bireysel rehberlik hizmetleridir. Kullanılacak yöntemleri;

- Kariyer planlama ve geliştirme,
- Sosyal destek sistemleri,
- Örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların azaltılması,
- Etkin iletişim kurma,
- Ücret ve zaman yönetimi,
- İş ve görevlerin yeniden düzenlenmesi,
- Çalışanların yönetime katılması,
- Personeli güçlendirme,
- Destekçi örgütsel hava yaratma,
- Mesleki gelişim yollarının planlanması ve danışmanlık,
- Stres danışmanlığı,
- Çalışma olarak sıralayabiliriz.”¹

¹ Kurşun, s.71

Stres yönetimi eğitimlerinde öncelikle çalışanlara, yaptıkları işin içeriğiyle alakalı kapsamlı bir bilgi verilir. Bu eğitimde, stresin nedenler ve sonuçları hakkında çalışanlara bilgiler verilir. Sonuç olarak da yoğun stres altında stres ile başa çıkarak nasıl performansın ve verimliliğin artırılacağı öğretilir. “Çalışanlar için geliştirilen ve kısaca EAP (Employee Assistance Programs) olarak adlandırılan çalışanlara yardım programları; gevşeme yöntemleri, biyolojik geri bildirim (biofeedback) yöntemleri ve algılama becerilerini kapsamakta olup, bu yöntemler sonucunda çalışanlardaki strese ilişkin belirtilerin azaldığı saptanmıştır.”¹

4.2.Sosyal Destek Hizmetleri

Örgüt içerisinde stresi önleme ve azaltma yöntemlerinden bir diğeri de sosyal destektir. İş hayatında sosyal desteğin, stres üzerindeki olumlu etkileri yapılan birçok araştırmayla kanıtlanmıştır. Sosyal hayatı ve çevresi iyi olan bireylerin iş hayatında da verimli olduğu görülmektedir. İş hayatında kurulan yakın arkadaşlıklar, yöneticilerle olan iyi ilişkiler, aile hayatında her şeyin yolunda gitmesi, örgüt dışında üye olunan kulüpler ve birlikler, komşuluk ilişkileri ve bunun gibi birçok olumlu destek, bireylerin iş hayatında da olumlu sonuçlar doğurmakta ve çalışanların stresini olumlu etkilemektedir.

Aytaç sosyal desteğin faydalarını şu başlıklar altında toplamıştır:

- “Sosyal destekler stresli olayların ortaya çıkma ihtimalini azaltır.
- Eğer bu tür olaylar olursa önemli diğer kişilerle etkileşim, bireyin olayı algılama biçimini değiştirecek veya algılama şiddetini hafifletecektir.
- Stres düzeyinin şiddeti potansiyel gerilim olayının bireyin rolünü değiştirme derecesine bağlıdır.
- Sosyal destek, rol gerginliği ile gerilim yaratan olay arasındaki ilişkiyi değiştirebilir.

¹ Bingöl, s.48

- Sosyal desteklerin bireyin uyum düzeyi üzerinde doğrudan bir etkisi olabilir.”¹

Bireyler sosyal destek ile psikolojik olarak kendilerini daha iyi hissetmekte, stres oluşması durumunda stresle mücadelede daha başarılı olabilmektedirler. Bu sayede de psikolojik ve fizyolojik olarak daha sağlıklı olmaktadır. İnsanlar her zaman takdir edilmeyi isterler. Sosyal çevresi, iş arkadaşları ya da yöneticileriyle iyi ilişkileri olan ve onlar tarafından takdir edilen çalışanlar, iş hayatlarında daha istekli, daha başarılı ve daha verimli olmaktadır.

“Sosyal desteğin en önemli işlevi stres verici yaşam olaylarının ve devam eden yaşam güçlüklerinin yarattığı psikolojik zararları azaltarak ya da dengeleyerek tampon görevi görmesidir. Bununla birlikte bireyin stresli yaşam olayları ile karşılaştığında sevgi, şefkat, bir gruba ait olma, zihinsel, maddi ve duygusal teselli etme gibi temel sosyal gereksinimlerinin karşılanması ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir.”² Sonuç olarak, bireylerin çalışma hayatında sosyal destek görmeleri, astları ve çalışma arkadaşları tarafından takdir edilmesi, iyi iletişim içinde olması stresle mücadelede etkili çözümlerden birisidir. Sosyal destek alan çalışanlar stres faktörlerini en aza indirmekte, stresli durumlarda nasıl hareket edeceğini bilmektedir. Böylece çalıştığı kurum ve kuruluşlar için daha yararlı olacak, performansını artırarak verimliliğini en yüksek seviyede tutabilecektir.

4.3.Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Bireylerin çalıştığı iş yerlerindeki fiziksel koşulların iyi olmayışı, çalışanların fizyolojik ve psikolojik dengesini bozmaktadır. Çalışma koşullarının kötü olduğu ortamlarda çalışmak zorunda olan bireyler, örgütler için verimli olmayacaktır. İş yerlerinin ısı, ışık, havalandırma, temizlik gibi unsurlarının kötü olması çalışanların moral ve motivasyonlarını bozmakta, yoğun stres yaşamalarına neden olmaktadır.

¹ S. Aytaç, “İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi”;<http://kayseri.aile.gov.tr/data/54785e08369dc54fc832b71e/254c9c10627632335d8b3df78363b7c4.pdf>, (25.03.2016)

² Ş.Terzi, “Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik Dayanıklılıklarının ve Algıladıkları Sosyal Destek Arasındaki İlişki”, Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, C.3, S.29, Ankara, 2008, s.4

Çalışanların temiz ortamlarda bulunması, ısı, ışık ve havalandırma sistemlerinin tam olarak çalışması bireylerin moral ve motivasyonlarını artırmakta, verimliliğin ve performansının yükselmesine olanak sağlamaktadır. Aynı zamanda bu sistemlerin iyi çalışmaması bireyleri fizyolojik olarak olumsuz etkilemekte, birçok hastalığa davet çıkarmaktadır.

Sıcaklığın çok düşük ya da çok yüksek olması, aydınlatmanın yetersiz olması, çalışılan ortamda çok fazla gürültünün olması, ya da ergonomik çalışma sisteminin olmayışı çalışanları zorlamakta, hata ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. İşverenlerin stresle mücadelede bu sorunlara yönelip, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesine yardımcı olmalıdır. “Toyota ve diğer Japon fabrikalarında yapılan incelemelerde ergonomik açıdan yapılan yeni düzenlemelerin yanında, gürültü miktarının azaltılması ve yeterli aydınlatma yapılması, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratmış ve iş performanslarında artış gözlemlenmiştir.”¹

Isı, aydınlatma, havalandırma, çalışma ortamındaki gürültü ve ergonomik düzenlemelerin yanında, çalışanın işyerinin evine olan uzaklığı, kullanılan makine ve teçhizatların yeni ve kaliteli olması, iş yerinde kullanılan malzemelerin temiz ve güvenli olması gibi unsurlar da çalışanların stresini ve dolayısıyla performansını etkilemektedir. Bu unsurların çalışanların iyiliğine göre düzenlenmemiş olması, psikolojik ve fizyolojik birçok hastalığa, strese, iş kazalarına neden olmaktadır.

“Tamamen ortadan kaldırılmalarına imkan olmasa da bu uyarıcıların düzenlenmesi ve her yönüyle iş gören için ideal standartlarda dengeye getirilmesi örgütün tasarrufu altındadır ve yöneticilerin kesinlikle göz ardı edemeyecekleri bir konudur.”² İşte bu yüzden iş verenler ve yöneticiler stresle mücadele konusunda öncelikli olarak çalışanın sağlığını korumak ve buna bağlı olarak da örgütün üretim sürecini devam ettirmek için fiziksel çalışma koşullarını iyileştirmek durumundadır.

¹ Kırıcı, s.80

² H.N, Pikel, İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, SDU, YYLT, Isparta, 2011, s.52

4.4. Kariyer Planlama ve Geliştirme

Stresle mücadele yöntemlerinden birisi de kariyer planlama ve geliştirme programıdır. Örgütlerde yükselmeler, terfiler ve ilerlemeler geleneksel yöntemle yapılmaktadır. Yani yöneticinin karar vermesi ile gerçekleşmektedir. Çalışanların çalıştıkları kurumda geleceğinin belirsiz olması, yükselip yükselemeyeceği korkusu strese neden olmaktadır. Bu durumda da kariyer planlama ve geliştirme programları stresle mücadelede son derece önemli bir rol oynamaktadır.

“İş görenin nasıl bir kariyer yapacağı, hangi kariyer yolunda ilerleyeceği, amaçları, hayalleri ve bunları gerçekleştirebilmek için kullanacağı araçların neler olduğunu bilememesi, iş görenlerde nasıl daha iyi yerlere gelebileceği hakkında fikir sahibi olamamasına, mesleğinde ve hayatında sıradanlıklar oluşturmakta ve iş görenin işinde mutsuz olmasına neden olmaktadır.”¹ Bu da çalışanları strese sokmakta, işlerinde başarısız olmalarına neden olmaktadır.

Örgütlerde kariyer süreçlerinin adil olmaması, çalışanların hak ettiği ve hedefleri olan terfileri alamaması ya da adil olmayan şekilde imkansız olan bir çalışanın terfi alması gibi sorunlar bireylerin işe olan isteklerini kırmakta, bireylerin strese girmelerine sebep olmaktadır. Bu yüzden örgütlerde etkin bir kariyer yönetimi olmalıdır. Kariyer geliştirme programları hem çalışan hem de işverenler açısından önemli yararlar sağlamaktadır. Çalışanlar açısından kariyer planlama ve geliştirme kendi kariyerini planlamasına imkan vererek çalışanın motivasyon ve verimliliğinin artmasına neden olmaktadır. İşverenler açısından ise çalışanların örgüte bağlılıklarının artırılmasına ve çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılmasına olanak sağlaması yönüyle olumlu sonuçlar doğurur.

Kariyer planlama ve geliştirme programlarının amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- “Mevcut işleri kadar gelecekte yüklenebilecekleri işleri daha etkili biçimde başarmaları için iş görenlerin ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimleri kazanmalarını sağlamak,

¹ Kurşun, s.76

- Verim kayıplarını azaltmak ve yükselme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlamak,
- Gelecekteki örgütsel ihtiyaçları karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratmak,
- Örgüt içinde iş görenlerin bireysel gelişme, yeterlilik ve esneklik arzularına seslenen bir örgüt iklimi yaratmak,
- Onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerinin benimsenmesi ve kabullenmesini sağlamak.”¹

4.5. Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması

Örgütlerde, örgütsel rollerin belirsiz olması ve çatışmaların yoğun bir şekilde yaşanması başlı başına bir stres kaynağıdır. Bu durumlardan kaynaklanan stresi ortadan kaldırmak için çatışmaları olabildiğince önlemeli ve örgütsel rolleri belirlemek gerekmektedir. Yaptığı işin amaçlarının ne olduğunu bilmemek, bilgi sahibi olmamak çalışan üzerinde gerginlik yaratmaktadır. Çalışana verilen görev ve emirler net, açık, anlaşılır ve belirgin olmalıdır. Aksi takdirde çalışanlar çelişkiye düşmekte ve hatalar, iş kazaları artmakta, verim düşmektedir. “Örgüt içerisinde rol belirsizliğinden kaynaklanan stres, çalışanların yetki ve sorumluluklarının yeniden saptanması ve tanımlanmasıyla azaltılabilir. Yönetim, çatışmaları azaltır ve kurumsal rolleri açıklığa kavuşturursa, bu etmenlere bağlı stresi de ortadan kaldırabilir.”²

Örgüt içerisinde yaşanan çatışmalar çalışanları yoğun strese sürüklemekte, iş hayatlarında olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu yüzden, örgütlerde yaşanan çatışmalar ortadan kaldırılmayı amaçlanmaktadır. “Birimler ve çalışanlar arasında meydana gelen çatışmaları önlemek ve stresi gidermek için, örgütte ahenk ve işbirliğini sağlamak, insan ilişkilerini ve sosyal ilişkileri geliştirmek ve özellikle sosyal işlere önem vermek gereklidir.”³

¹ Aydın, s.65

² Avcı, s.92

³ Kırıcı, s.81

4.6.Ücret Yönetimi

Çalışanları strese maruz bırakan faktörlerden birisi de ücretlerdir. Bu yüzden örgütler stresle mücadele konularında ücret yönetimini de ele almış ve bu konuda tedbirler almak zorunda kalmıştır. “Ücret sistemi terfi ile ilgili doğru orantılı olarak artış gösteren, bireyin hem örgüt hem de örgüt harici hayatı etkileyen faktör şeklinde meydana gelmektedir.”¹

Çalışanlar hak ettikleri ücretleri alamadıkça strese girecek, bu da performanslarının düşmesine neden olacak. Örgütler açısından istenmeyen bu durum karşısında yapılacak en önemli çözümler; adil ve etkili ücret politikaları geliştirmektir. “Gerek iş görenin verimlilik ve çabasına dayanan ve gerekse eşit işe eşit ücretin ödenmesini gerektiren ücret politikaları ile çalışanların beklentilerine ve emeklerine uygun beklentiler oluşturularak moral ve motivasyon düzeyleri olumlu hale getirilmeye çalışılır.”²

Ücret yönetimi çalışanlar açısından performans artıran, stresi azaltan bir yaklaşım olmasının yanında, örgütler açısından da tercih edilen kurum konumunda olmayı sağlamaktadır. Yani adil ve etkili bir ücret yönetimi anlayışı halim olan örgütler çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamakta ve aynı zamanda toplum içerisinde tercih edilen bir kurum olma özelliğini sağlamaktadır. Bu nedenle örgütlerde ücret yönetimi son derece etkili ve önemlidir.

4.7.Etkin İletişim

“Etkili iletişim, beden dili, kelimelerin kullanılışı, ses tonu, kişilere hitap, sevgi dilleri ve empati yöntemleri gibi konularla kurulabilir.”³ Örgüt içerisinde çalışanlar arasında yaşanan iletişim sorunları çalışanların stres yaşamasına sebep olmaktadır. Çalışanlar arasındaki problemleri etkin iletişim kurarak en aza indirmek hem çalışanların örgüt içerisindeki durumunu, hem de örgütlerin performansını artırmaktadır.

¹ İlgöz, s.112

² Bingöl, s.57

³ Öner, s.77

Çalıştığı ortamda iş arkadaşlarıyla iletişimi kötü olan çalışanlar, işe seyerek gitmemekte, işe devamsızlık artmaktalar ve isteksizce yapılan iş sonucunda hatalar meydana gelmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde etkin bir ilişki olmalıdır. “Sorunların tartışılması sırasında etkili iletişim becerilerinin kullanılması karşındaki kişiler üzerinde daha olumlu bir izlenim yaratılmasına, iletişimin sorundan daha fazla önemsenmesine, yapıcı olunmasına yardımcı olmakta ve yaşanabilecek gerginlikleri azaltabilmektedir.”¹ Etkin bir iletişim ortamının olduğu örgütlerde, çalışanlar birbirleri ile uyumlu halde çalışmakta, birbirlerine karşı güven ortamı oluşmakta ve örgüt bütünlüğü sağlanarak etkin bir yönetim anlayışı gerçekleştirilmektedir.

“Etkin iletişim ve aktif dinlemenin olduğu örgütlerde iş görenin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı yüksek olmakta, buna bağlı olarak stres algısı ya da baş etme gücü olumlu yönde gelişmektedir.”² Örgüt içerisinde başarının en önemli unsurlarından birisi yönetici ve çalışan ilişkisidir. Yöneticisi tarafından değer gören, yaptığı işin hakkını alabilen ve örgüt içi kararlara katılmaları konusunda cesaretlendirilen, aynı zamanda çalışanlarıyla empati kurabilen yöneticiler karşısında, çalışanlar kendilerini daha iyi hissetmekte, örgüte olan bağlılıkları artmaktadır.

“İşletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, çalışanların da kendine olan güvenlerini ve saygılarını arttıracak, işletme amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlayacaktır. Yönetici açısından ise, iyi bir iletişim ağı yöneticinin görevlerini daha iyi düzenlemesine ve denetlemesine yardımcı olacaktır.”³ Örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda, çalışanların moral ve motivasyonlarını bozmadan, sağlıklarını tehdit etmeden ilerlemesinde en önemli unsur örgüt içerisinde iletişimden geçmektedir. Çalışanlar arasında ya da çalışanların üstleriyle arasında olan iletişim ne denli kuvvetli olursa, örgütler o derecede hedeflerine ulaşırlar.

¹ Tiryaki, s.114

² Tiryaki, s.114

³ Kurşun, s74

4.8. Kararlara Katılma

Günümüzde benimsenen yönetim anlayışı, katılımcı yönetim tarzıdır. Çalışanların örgüt içerisindeki sorunların çözümünde ya da kendilerini ilgilendiren konularda alınan kararlara oy veya söz hakkıyla katılımı, katılımcı yönetim anlayışıdır. Bu yönetim tarzında çalışanlar, yöneticilere tarafından sorumluluk verilerek işin bir parçası olduğu ve karar almada düşüncelerinin önemsendiği duygusunu hissederler. Bu da örgüte olan bağlılığı ve performansı artırmaya yardımcı olmaktadır.

Örgüt açısından ise bu yönetim tarzı, farklı görüş ve önerileri dinleyerek sorunlara karşı değişik bakış açıları geliştirmeye ve sorunların çözümünde daha etkili olmaya yarar sağlamaktadır. “Katılımcı yönetim sayesinde çalışanlar çalıştıkları işletmelerin politikalarına ve alınacak kararlara katılabilmekte, işletmede çalışanların psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortam oluşturulmakta ve çalışan yönetim arasında diyalog ve işbirliği geliştirilerek yönetsel etkinlik ve verimliliğe ulaşılmaktadır.”¹

Çalışanların yönetime katılımları çeşitli şekillerde uygulanabilir. Bazı çalışanların yapılan iş hakkında yeteri kadar bilgisi yoksa, ya da tecrübesiz ise, o çalışanın kararlarda söz sahibi olması onu daha fazla strese sokabilir. “Bu nedenle katılımın derecesi, bireylerin ihtiyaç ve yeteneklerine göre düzenlenmelidir. Bunun anlamı çalışanlara yeteneklerini kullanabilecekleri maksimum bir özgürlük vermektir.”(Tablo1.)

Hiç katılımın olmadığı yönetim anlayışını benimseyen örgütlerde, yöneticiler çalışanları ile ilgili kararları, fikir ve görüşlerini almadan kendi başına alır, daha sonra çalışanlarına bildirir. Bu durumlarda çalışanlar kendilerini o örgüte ait hissetmez, fikir ve görüşlerinin yöneticileri tarafından önemsenmediği hissine kapılır ve psikolojik olarak çöküntüye girer. Tam tersi, çalışanların yönetimde alınacak kararlarda katılımının sağlandığı yönetim tarzında işe karşı tutumları değişecek, motivasyonları artacak ve işinde daha başarılı olacak ve yaratılan stres ortamları en aza indirilecektir.

¹ Kurşun, s.82

Tablo 1. Karar Alma; Yetki ve Sorumluluk Devrinde Vroom /Yetton Modeli

Alt Kademe Çalışanların Karar Alma Sürecine Katılımı	Yetki ve Sorumluluk Devri Yönünden Lider Modelleri
Sıfır Katılım	OTOKRATİK LİDER Lider kendisi karar alır ve uygular/ uygulattırır.
Düşük Katılım	Çalışanlardan bilgi alarak kendisi karar alır ve uygular/uygulattırır.
Orta Derece Katılım	DANIŞAN LİDER -Çalışanlardan tek tek görüş ve öneri ister; karar lider tarafından verilir. -Lider, organizasyonda oluşturulan çalışma gruplarına danışır, ancak, sonuçta yine kararı kendisi verir.
Yüksek Katılım	GRUP YÖNLENDİRMESİNE BAĞLI LİDER Lider ve çalışma grupları bir araya gelerek sorunları teşhis ederler, çözüm önerileri ararlar. Birlikte karar alma ve konsensüse dayalı yönetim anlayışı geçerlidir.

Kaynak:C.C., Aktan,“Yetki ve Sorumluluk Devri”; [http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-
yonetim/yetki-devri.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/yetki-devri.htm), (24.03.2016)

4.9. Stres Danışmanlığı

Stres danışmanlığı, çalışanların karşılaştığı stres faktörleri karşısında nasıl davranması gerektiği, stresle nasıl mücadele etmesi gerektiği konularında onlara yardımcı olmaktadır. Örgütlerde, danışmanlık firmasıyla anlaşarak, çalışanların streslerini daha iyi anlamak ve daha etkin çözüm yolları bulunmasını sağlamak amaçlanmaktadır.

Çalışanlar kendi kendilerine çözemediği sorunlarını, profesyonel bir yardımcı sayesinde onlara anlatarak çözebilir. Örgüt içerisinde bu tarz durumlarda yardımcı olabilecek stres danışmanları bulunmalıdır. Bu kişilerin örgütte olmaları çalışanları rahatlatır, güvenlerini artırabilir. “Çalışanların duygusal sorunlarının neden

olduğu tepkiler onların performansları ile doğrudan ilgilidir. Bu nedenle örgütler ve yöneticiler, çalışanlarının belli bir duygusal dengeyi korumalarını ve duygularını birlikte, işbirliği içinde, verimli bir ortamda, ekonomik, sosyal ve psikolojik bir doyum içinde çalışabilecekleri yollara yönetmek isterler ve bu isteklerinin gerçekleşmesi için de danışmanlığa güvenirler.”¹

4.10. İş Yerinde Neşeli Olmak

Çalışanların işe sevecek gelmesi, işlerinde mutlu olması, verimliliklerinin ve performanslarının yüksel olup, streslerinin minimum seviyede olması iş yerindeki neşeli ortamlarla da ilgilidir. Çalışanın iş yerinde neşeli olması, iş arkadaşlarına güler yüzlü, mutlu ve pozitif yaklaşması karşısındaki insanı da mutlu eder. Aksi takdirde her gün işe geldiğinde mutsuz, keyifsiz, her şeyden şikayetçi olan iş arkadaşlarını görmek insanları mutsuzluğa, depresyona sürüklemektedir.

Sürekli mutsuz ortamda bulunan çalışanlar işe gelmek istemeyecek, geldiklerinde de yaptıkları işten zevk almadıkları için hata ve iş kazalarına neden olabilecektir. Strese maruz bırakan bu mutsuz ve gergin ortamı, sürekli neşeli, güler yüzlü ve pozitif davranarak bertaraf etmek mümkündür.

4.11. Örgütsel Stres ile Mücadelede Yöneticiye Düşen Görev

Örgütsel stres ile mücadelede örgütlerin yapması gereken stres danışmanlığı, stres yönetimi eğitimi, adil ücret politikası, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi birtakım yöntemler vardır. Bunların yanında örgüt içerisinde yöneticilere düşen birtakım görevler de bulunmaktadır.

- Çalışanlarda strese neden olabilecek aşırı iş yükü ya da yetersiz iş yükünü belirli bir seviyede tutabilmelidir
- Rol çatışmalarını ve rol belirsizliklerini en aza indirmeli, emir ve istekleri açık ve net olmalıdır.
- Çalışanlarını destekleyici, teşvik edici davranışlarda bulunmalı, çalışanlar arasında eşit ve adil davranışlarda bulunmalıdır.

¹ Soysal, s.35

- Çalışanlarının kendilerini ilgilendiren kararlara katılımını sağlamalı, sorunlarda onların fikir ve görüşlerini dinlemelidir.
- Çalışma koşullarını çalışanların fizyolojik ve psikolojik sağlıklarını düşünerek iyileştirmelidir.
- Çalışanları ile empati kurarak, iletişimini son derece iyi tutmalıdır.
- Çalışanlarının sorunlarını dinlemeli, gerekli yardım ve iyilikleri yerine getirmelidir.
- “Mümkün olduğu ölçüde her iş görene kısa dönemde verimlilik kadar uzun dönemli sağlık, doyum, kendini ifade olanağı sağlayarak işyerindeki yönetim ve ilerlemenin gerçekleştirilmesi için esneklik göstermelidir.”¹

Sonuç olarak çalışanların örgüt içerisinde stres altında olmalarını engellemek ya da stres ile mücadele edebilmeler için yöneticilere de birtakım görevler düşmektedir. Bu görevler sayesinde hem çalışanların ruh ve beden sağlıklarını korunmuş olur, hem de örgütlerin üretim süreci aksamadan işlemesi ve hedeflerine ulaşması sağlanmış olur.

¹ M. Karagöl, Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği, Balıkesir Üniversitesi, SBE, YYLT, Balıkesir, 2011, s.48

SONUÇ

Günümüzde sıkça ortaya çıkan, çağın hastalığı olarak nitelendirilen stres, hayatın bir parçası haline gelmiştir. Her an, her yerde karşı karşıya kalınan stres, bireyleri fiziksel ve psikolojik olarak olumsuz şekilde etkilemektedir. Birçok hastalığa ve sorunlara neden olabilen stres, belirli bir seviyede tutulabildiğinde insanları motive etmekte, hedeflerine ulaşma konusunda yardımcı olabilmektedir. Ancak, stres, kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Bir kişiyi olumsuz yönde etkileyen, stres yaratan bir unsur, bir başka kişiyi olumsuz olarak etkilememektedir. Bu nedenle, bireylerin stresten etkilenme düzeyleri birçok faktöre bağlı olarak değişebilmektedir. Bunların başında da kişilik özellikleri gelmektedir.

Bireyler strese karşı savaş ya da kaç tepkisi vermektedir. Stres ile ilk karşılaşıldığında birey savaş ya da kaç aşamasına yani, stres yaratan unsurlarla savaş ya da stresi yok say aşamasına girmektedir. Bu aşama yani alarm aşaması, bireylerde fizyolojik birtakım değişiklikler meydana gelmektedir. Birey, stres yaratan durumlara karşı direnmeye karar verirse ilk aşamada ortaya çıkan sorunlar normale döner. Eğer strese neden olan etkenler azalmaz, artmaya devam ederse bireyler çökme aşamasına girmektedir.

Stres bireysel olarak, bireylerin kişilik özelliklerine, yaş ve cinsiyete, medeni duruma ya da eğitim düzeyine göre ortaya çıkmaktadır. Örneğin, kadınlar erkeklere göre daha stresli iken, evli olan bireyler bekarlara göre daha fazla stres yaşamaktadır. Aynı zamanda stres, çevresel faktörlerden de etkilenmektedir. Ülkede ve dünyada meydana gelen ekonomik belirsizlikler, politik hayatta oluşan değişiklikler ve istikrarsızlıklar, krizler ya da doğal afetler strese neden olmaktadır.

Stres bireylerde fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olmak üzere birtakım sonuçlar doğurmaktadır. Sinir sistemi, dolaşım sistemi, sindirim sistemi üzerinde birçok fizyolojik hastalıklara neden olan stres, bireyleri olumsuz olarak etkilemektedir. Ülser, gastrit, migren, tansiyon, kalp ve damar hastalıkları gibi birçok hastalık stres sonucu oluşmakta ve daha da artmaktadır. Psikolojik olarak ise stres, bireylerin endişe duymasına, kaygılı ve sürekli tedirgin olmalarına neden

olabilmektedir. Sigara kullanımı, alkol kullanımı ya da diğer bağımlılık yaratan maddelerin kullanımı ise stresin davranışsal sonuçları sonunda ortaya çıkmaktadır.

Stres yaratan faktörleri tamamen ortadan kaldırmak imkansızdır. Zaten stressiz bir hayat istenilen bir durum değildir. Belirli seviyelerde stres her birey açısından olması gereken, istenen bir durumdur. Bireylerin verimlilik ve performanslarını artırmak için optimum seviyelerde stres her zaman olmalıdır. Bu yüzden, stresi tamamen ortadan kaldırmak yerine, stres ile mücadele etmenin yolları öğrenilerek stresin olumsuz etkileri en aza indirilmeye çalışılmalıdır.

Stres ile bireysel mücadele edebilmek için yoga, spor, gevşeme hareketleri, düzenli ve kaliteli bir uyku, meditasyon gibi birtakım yöntemler bulunmaktadır. Aynı zamanda, dua ve ibadet ve inanç da stres ile mücadele yöntemleri arasındadır. Stresi azaltmak ve mücadele edebilmek için ilk olarak stres ile bireysel olarak mücadele etmek gerekmektedir.

Stres, bireyleri etkilediği gibi örgütleri de olumsuz olarak etkilemektedir. İşin yapısından, örgütün yapısından, örgütsel politikalardan ya da örgütün fiziksel koşullarından kaynaklanan stres örgütlerin üretim süreçlerini ve hedeflerini etkilemektedir. Örgüt içerisinde yaşanan çatışmalar, çalışanlar arasındaki rekabet, ast-üst ilişkisi bireylerin verimliliklerini düşürmekte, örgüt içerisinde performanslarını olumsuz etkilemektedir. Örgütsel stres bireyleri olumsuz olarak etkilemekte, bireylerin fiziksel ve psikolojik olarak çökmesine, bunalıma girmesine ve tükenmesine neden olabilmektedir.

Örgütlerde yaşanan yoğun stres ortamı, çalışanların performansını, verimlilik düzeylerini, iş kazalarını ve hataları, işe geç gitmeyi ve işten ayrılmaları buna bağlı olarak da iş gücü devir oranını artırmaktadır. Örgütlerde yaşanan bu tür olumsuzlukları engellemek ve en aza indirebilmek için, örgüt içerisinde stres yönetimi eğitimleri verilmeli, fiziksel koşullar iyileştirilmeli, çalışanların sosyal ve bireysel sorunları göz ardı edilmeden adil ve eşit ücret verilmeli, kariyer planlamaların da aynı şekilde adil ve eşit olması sağlanmalıdır. Aynı şekilde örgütsel stres ile mücadele etmek için yöneticilere de birtakım sorumluluklar düşmektedir.

Çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını korumak için örgüt içerisinde stres yaratan durumları en aza indirmek gerekmektedir.

Varsayımların değerlendirilmesi ise şu şekildedir:

- **“Aşırı stres, performans ve verimliliği olumsuz etkilemektedir.”:**

Bu varsayım tutarlıdır. Çünkü, yoğun şekilde hissedilen stres, bireylerin yapılan işe olan konsantrasyonunu bozmakta, odaklanmalarına engel olmaktadır. Yoğun stres ortamında çalışmak hataları ve kazaları artırmaktadır. Bu da, çalışanların iş hayatındaki performanslarının düşmesine neden olmakta ve düşen performans ile birlikte verimlilik de azalmaktadır.

- **“Teknolojinin artması ile birlikte rekabet artmış, örgütlerde stres yoğun olarak yaşanmaya başlamıştır.”:**

Bu varsayım tutarlıdır. Artan teknoloji ile birlikte örgütlerde makineleşme artmış, insan gücüne olan ihtiyaç azalmıştır. İnsan gücü yerine makinelerin kullanılmaya başlanması iş gücüne olan ihtiyacı azaltmış ve işsizlik sorunu ortaya çıkmıştır. Makineleşmenin sonucu ortaya çıkan bu işsizlik ortamı, çalışanların işlerini kaybetme korkusuna kapılmalarına neden olmuş, iş hayatındaki stresi artırmaya başlamıştır.

- **“Çalışılan ortamın fiziksel özellikleri stresi etkilemektedir.”:**

Bu varsayım tutarlıdır. Çünkü, bireyler günlerinin büyük bir kısmını iş ortamında geçirmektedir. İş ortamının fiziki şartlarının olumsuz olması ve çalışanın sağlığı açısından tehlike arz etmesi bireylerin strese girmelerine neden olmaktadır. Isı, ışık ve havalandırmanın kötü olması bireylerin hem fizyolojik hem de psikolojik açıdan olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Aşırı sıcak ya da aşırı soğuk ortamlarda bireyler hasta olabilmekte, işe devamsızlık ve iş kazalarına neden olabilmektedir.

- **“Ülkenin veya dünyanın içinde bulunduğu ekonomik, siyasi**

koşullar ve teknolojik değişimler stresi etkilemektedir.” : Bu varsayım tutarlıdır. Ülkenin ve dünyanın içinde bulunduğu istikrarsızlıklar, siyasi belirsizlikler, teknolojik değişimler bireylerin geleceklerinin belirsiz olmalarına, yarın ne ile karşılaşacağını belirsizliğinden kaynaklı strese girmelerine neden olmaktadır. İşsizlik, politik hayatın belirsizliği gibi etkenler bireysel ve örgütsel anlamda yoğun strese neden olmaktadır.

- **“Stres, iş kazalarını ve hataları artırmaktadır.”** : Bu varsayım tutarlıdır. Stres, bireylerin işe odaklanmalarına engel olmakta, yapılan işe olan konsantrasyonu bozmaktadır. Stres nedeni ile konsantrasyonu bozulan bireyler çok fazla hata yapmakta ve iş kazalarına sebebiyet vermektedir.

- **“Stres, belirli bir düzeyde olumlu sonuçlar doğurabilmektedir.”**: Bu varsayım tutarlıdır. Stres her zaman olumsuz sonuçlar doğurmamaktadır. Bazı durumlarda olumlu etkiler yaparak bireyleri motive ederek, performanslarının ve verimliliklerinin artmasına yardımcı olabilmektedir. Aşırı stres ile çok az stres arasında kalan optimum düzeydeki stres bireyler üzerinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır.



KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., “İş İle İlgili Stres, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Beklenen Personel Devri Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama”, Uluslar arası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C.4, S.3, Antalya, 2012
- Akgündüz, S., Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma, DEU, SBE, YYLT, İzmir, 2006
- Atameriç, A., İş Yerinde Stres Düzeyinin Çalışanların Tükenmişlik Algıları Üzerine Etkisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, SBE, İstanbul, 2012
- Avcı, Ö., Örgütsel Stres Kaynaklarının Halkla İlişkiler Açısından İncelenmesi, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2007
- Aydın, İ., Örgütsel Stres Kaynakları ve Yönetimi: Yozgat Emniyet Müdürlüğü Bünyesinde Bir Uygulama, Bozok Üniversitesi, SBE, YYLT, Yozgat, 2012
- Aydın, Ş., “Örgütsel Stres Yönetimi”, DEÜ, SBE Dergisi, C.6, S.3, İzmir, 2004
- Bağ, V., Gazetecilerde İş Stresi: Balıkesir İli Yerel Basınında Çalışan Gazetecilerin İş Stresi Kaynaklarına İlişkin Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, SBE, YYLT, Erzurum, 2012
- Baklacı, E., İş Stresi ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Mustafa Kemal Üniversitesi, SBE, YYLT, Hatay, 2013
- Balcı, A., Çalışanlarda Stres Kaynakları, Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Sağlık Sektörü, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2014
- Bingöl, G., Stres ve Stres Yönetimi Yaklaşımları (Kırklareli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği), BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2013
- Demirkıran, M., Stres Kaynakları ve Askeri Örgütlerde Stres Yönetimi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2007

- EğİN, A., Çalışma Hayatında İş Stresi ve Tükenmişlik, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2015
- Güçlü, N., “Stres Yönetimi”, GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.21, Sayı.1, Ankara, 2001
- Güler, A., Örgütsel Stres ve Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Stres ile Başa Çıkma Yolları (Serinhisar Devlet Hastanesi Örneği), BEU,SBE, YYLT, İstanbul, 2013
- Gümüştekin Eren, G. – Öztemiz, B.A., “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”, Erciyes Üniversitesi, İİBFD, S.23, Kayseri, 2004
- Güney, G., Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanlar Üzerine Etkileri ve Stres Yönetimi Isparta Adliye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, SDÜ, SBE, YYLT, Isparta 2015
- İlgar, Ö., Örgütsel Stresin Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Stres ile Başa Çıkma Yolları, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2001
- İlgöz, M., Stres Kaynakları, Sonuçları ve Stresle Mücadele, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2014
- İlter, H., Çalışma Hayatında Stres ve Sağlık Çalışanları, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2014
- Karabacak, G., İş gören Kişilik Özelliklerinin İş Stresi Üzerine Etkisi, DEU, SBE, YYLT, İzmir, 2010
- Karagül, M., Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği, Balıkesir Üniversitesi, SBE, YYLT, Balıkesir, 2011
- Karahan, A. – Gürpınar, K. – Özyürek, P., “Hizmet Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları: Afyon İl Merkezindeki Hastanelerde Çalışan Cerrahi Hemşirelerinin Stres Kaynaklarının Belirlenmesi, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.3, S.1, Afyonkarahisar, 2007

- Kaya, E., Örgütsel Stres Kaynakları ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma Örneği, Sakarya Üniversitesi, SBE, YYLT, Sakarya, 2006
- Kılıç, R. – Yumuşak, S.- Yıldız, H., “Banka Çalışanlarının Maruz Kaldıkları Bireysel ve Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBFD, C.8, S.2, Eskişehir, 2013
- Kırıcı, B., Örgütsel Stres Yönetimi ve Bir Uygulama, İnönü Üniversitesi, SBE, YYLT, Malatya, 2010
- Koç, Ş.R., Sağlık Çalışanlarında İş Stresi (Acil Servis Örneği), BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2009
- Kömoğ, M., Eğitim Kurumlarındaki Örgütsel Stres Kaynakları ve Çözüm Yolları:Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2009
- Kurşun, A., Çalışma Hayatında Stres ve Stresle Mücadele, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2014
- Ok, İ., İş Stresinin İlköğretim Okullarında Okul Yöneticileri Üzerindeki Etkisi (Konya Örneği), Selçuk Üniversitesi, SBE, YYLT, Konya, 2006
- Öner, H., Çalışanlarda Stres ve Başa Çıkma Yöntemleri, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2013
- Örücü E- Kılıç R.- Ergül A., “Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Akademik Bakış Dergisi, Kırgızistan, 2011
- Pekel, H.N., İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, SDU, YYLT, Isparta, 2011
- Radbeh, N., İş Hayatında Stresin Performansa Etkileri: Yalova Üniversitesi Örneği, Yalova Üniversitesi, SBE, YYLT, Yalova, 2014

- Sandıkçı, E., Stresin Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisi: Diyarbakır'da Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma, EÜ, SBE, YYLT, Kayseri, 2010
- Sardarov, E., Örgütsel Stresin İşgören Performansına Etkisi: Azerbaycan'daki Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma, DEU, SBE, YYLT, İzmir, 2015
- Soysal, A. "Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma", SDÜ, İİBFD, C.14 S.2, Isparta, 2009
- Soysal, A. "İş Yaşamında Stres", Çimento İşveren Dergisi, C.23, S.3, Isparta, 2009
- Şan, N., Stres Nedenleri ve Başa Çıkma Yolları (Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği), BEU, SBE, İstanbul, 2012
- Tanşu, M., Örgütsel Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2009
- Tiryaki, A., Stres: Aşamaları, Kaynakları, Sonuçları ve Mücadele Teknikleri, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2014
- Tosbıyık Duran, C, Örgütsel Stresin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, DEU, SBE, YYLT, İzmir, 2012
- Yenihan B.,-Öner M., - Çiftyıldız K., "İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma", Çalışma İlişkileri Dergisi, C.5, S.1, Sakarya, 2014
- Yılmaz, O., Stresin Performans Üzerine Etkisi 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma, SDÜ, SBE, YYLT, Isparta, 2006
- Yüce, D., Tükenmişlik, Stres ve Sağlık Çalışanları, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2014

Palaz, A. Çalışma Hayatında Stres ve Stresle Mücadele (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2015

İNTERNET KAYNAKLARI

Akdeniz, A., “Mobbing Nedir, Nasıl İspatlanır, Mobbinge Karşı Neler Yapılmalı?”; <http://www.medikalakademi.com.tr/mobbing-nedir-nasil-ispatlanir-neler-yapilmali/>, (14.03.2016)

Aktan, C. C., “Yetki ve Sorumluluk Devri”; <http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/yetki-devri.htm>, (24.03.2016)

Aytaç S., “İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi”; <http://kayseri.aile.gov.tr/data/54785e08369dc54fc832b71e/254c9c10627632335d8b3df78363b7c4.pdf>, (25.03.2016)

Duran Yurtsever, Ö., “Stres’i Anlamak”; <http://www.ozgurduanyurtsever.com/genel-adaptasyon-sendromu-ya-da-biyolojik-stres-sendromu-nedir/>, (24.03.2016)

Ergin R., “Örgütlerde Ast-Üst İlişkisi”; http://www.gumushane.gen.tr/index.php?ind=reviews&op=entry_view&iden=2378#axzz42u12DUsp, (14.03.2016)

Gündoğdu, A., “Stresle Başa Çıkma Yolları”; <http://www.psikolojik.gen.tr/stresle-basa-cikma-yollari.html>, (08.03.2016)

Güzel, M., Stresin Sonuçları; <http://www.muratguzel.net/makale/17/stresin-sonuclari>, (03.03.2016)

Kar, İ. H., “Stresin Davranışsal Sonuçları Nelerdir?”; <http://nenedir.com.tr/stresin-davranissal-sonuclari-nelerdir/>, (08.03.2016)

Kürkçü, E.A, -Çakar İ.,-Zeyrek S., “İşyerlerinde Aydınlatma”; http://www.isgum.gov.tr/rsm/file/isgdoc/IG1-isyerinde_aydinlatma.pdf, (13.03.2016)

- Oflaz, T. A., “Stres Yönetiminde DKBY”;
<http://www.slideshare.net/TanjuAyseOflaz/stres-ynetiminde-dkby-modeli>,
(24.03.2016)
- Özel, H., Rollerimiz ve İş Yaşamında Rol Çatışmaları;
<http://www.madalyonklinik.com/tr/blog/roller-ve-rol-catismalari>,
(13.03.2016)
- Özen, Y., “Stres ve Stres Yönetimi”; <http://www.slideshare.net/zleman/stres-ynetimi-12527176>, (08.03.2016)
- Şenol, U., “Vardiyalı Çalışma Sisteminin Çalışanlar Üzerine Ruhsal Etkileri”;
http://www.tavsiyeediyorum.com/makale_14136.htm, (13.03.2016)
- Türkay, K., “İşletmelerde Dedikodu”; <http://www.iktisadi.org/isletmelerdededikodu.html>, (14.03.2016)
- Yerebakan, Ş., “Stres Nedir? Baş Etme Yolları Nelerdir?”;
<http://psikolojienstitusu.com/kurumsal/psikoloji-enstitusu-yazilari/93-stres-nedir-bas-etme-yollari-nelerdir.html>, (10.03.2016)
- Yurtçu, E., Stres Nedir ve Belirtileri Nelerdir?,
<http://www.hastaliktavesaglikta.com/stres-nedir-ve-belirtileri-nelerdir.html>,
(28.02.2016)
-, “İş Hayatındaki Stresle Nasıl Baş Edebiliriz?”;
<http://populerakademi.com/tag/stres-yonetimi/>, (24.03.2016)
- “Meditasyon”; <https://tr.wikipedia.org/wiki/Meditasyon>, (09.03.2016)
-, “Olumlu Stres, Olumsuz Stres”; <http://kisiselgelisim.gen.tr/makaleler/kisisel-gelisim/olumlu-stres-olumsuz-stres-196.aspx> , (03.04.2016)
-, “Biyolojik Geri Besleme Nedir?”; <http://www.eokulegitim.com/biyolojik-geri-besleme-nedir/>, (09.03.2016)

ÖZGEÇMİŞ

04/11/1990 tarihi, Sinop doğumluyum. İlk, orta ve lise eğitimimi Ordu’da tamamladım. 2013 yılında Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat bölümünden mezun oldum. Aynı yıl Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme bölümünde yüksek lisans eğitimine başladım.

05/03/2014 tarihinde Yapı ve Kredi Bankası Genel Müdürlüğü’nde Müşteri İşlemleri Yetkilisi kadrosunda göreve başladım. Halen bu kurumda görevime devam etmekteyim.

Gizem AKSU