

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL STRESİN ÇALIŞAN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ
“HILTI İNŞAAT MALZEMELERİ TİC. A.Ş. ÖRNEĞİ”

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Tolga TURAN

ANKARA - 2016

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL STRESİN ÇALIŞAN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ
“HILTI İNŞAAT MALZEMELERİ TİC. A.Ş. ÖRNEĞİ”

Yüksek Lisans Tezi

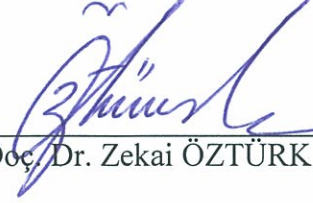
Hazırlayan
Tolga TURAN

Danışman
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

ANKARA - 2016

KABUL VE ONAY

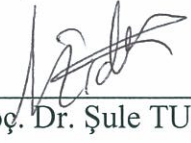
Tolga TURAN tarafından hazırlanan“Örgütsel Stresin İş Doyumuna Etkisi” “Hilti İnşaat Malzemeleri Tic.A.Ş. Örneği”başlıklı bu çalışma, 29.12.2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme dalında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK (Başkan)



Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU (Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Şule TUZLUKAYA

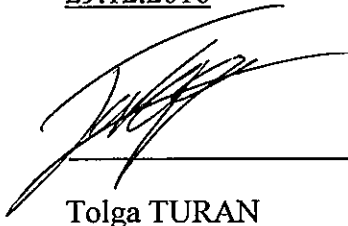
ETİK BEYAN

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesi'ne uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

29.12.2016



Tolga TURAN

ÖZ

ÖRGÜTSEL STRESİN ÇALIŞAN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ “HILTI İNŞAAT MALZEMELERİ TİC. A.Ş. ÖRNEĞİ”

TURAN Tolga

Yüksek Lisans Tezi

Ankara - 2016

Örgütsel stres kaynakları ve buna bağlı olarak çalışanların yaşamış olduğu iş doyumsuzluğu örgütlerin önemli sorunlar yaşamasına sebep olmaktadır. Tezin amacı, örgütsel stres kaynakları ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek ve bu ilişkinin düzeyini belirlemektir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, Hilti İnşaat Malzemeleri A.Ş. çalışanları üzerinde bir uygulama yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 200 Hilti satış departmanı çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma verileri anket yöntemi ile elde edilmiştir. Bireylere kişisel bilgi formu, örgütsel stres ve iş doyumu olmak üzere üç bölümden oluşan bir anket formu uygulanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 24.0 programı kullanılmıştır. Çalışanlara ait demografik özelliklerin farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney-U Testi ve Kruskal Wallis-H Testi ile analiz edilmiş ve anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde Spearman Korelasyon analizi kullanılmıştır.

Örgütsel stres ile iş doyumu arasındaki ilişkide, korelasyon analizi sonucuna göre; $r=-0,571$ ve anlamlılık düzeyi $p=0,000$ olarak elde edilmiştir. 0,05 anlamlılık düzeyinde ters yönlü ve orta düzeye yakın bir ilişki saptanmıştır. Demografik bilgiler ile örgütsel stres ve iş doyumu arasında da anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca alt boyutlarda inceleme yapıldığında; örgütsel politikalar ve ücretten kaynaklanan stres

ile iş doyumunun ücret ve iş güvencesi boyutu arasında; örgütsel yapıdan kaynaklanan stres ile iş doyumunun yönetim ve terfi boyutu arasında; şirket içinde çalışanlar arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres ile iş doyumunun çalışma arkadaşları boyutu arasında; yapılan işin özelliklerinden kaynaklanan stres ile iş doyumunun işin niteliği boyutu arasında; fiziksel şartlardan kaynaklanan stres ile iş doyumunun çalışma koşulları boyutu arasında da ters yönlü ve anlamlı ilişki saptanmıştır.

Sonuç olarak, çalışanların örgütsel stres düzeyleri arttıkça, iş doyum düzeylerinde azalma olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler

Stres, Örgütsel Stres, İş Doyumu

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL STRESS IN JOB SATISFACTION OF THE EMPLOYEE

"HILTI CONSTRUCTION MATERIALS Inc. CASE"

TURAN Tolga

Master of Science Thesis

Ankara - 2016

The sources of organizational stress and job dissatisfaction that the employees experience according to organizational stress could lead to serious problems for business organizations. This thesis was written to investigate whether there is significant relationship between organizational stress sources and job satisfaction, and to determine the level of this relationship.

For the purpose of the research, a survey was made on the employees of Hilti Construction Materials Inc. The study group is composed of 200 Hilti employees. The data of the research was obtained by a questionnaire method. A personal questionnaire consisting of three parts such as personal information, organizational stress and job satisfaction parts, were applied to each individual. The data of the study was analyzed by SPSS 24.0 program. Whether the demographic characteristics of employees differentiates between each other was analyzed by using Mann Whitney U and Kruskal Wallis-H tests and significance level was set at 0,05. To test the hypothesis, Spearman correlation analysis was employed.

A significant and a negative relationship between organizational stress and job satisfaction is determined ($r=-0,571$, $p<0.05$). Significant relationship between demographic information and organizational stress and job satisfaction is determined as well. When sub-dimensions are examined; also an inverse and significant relationship is determined, between the stress caused by organizational politics and

the wage and job security dimensions of job satisfaction, between the stress caused by organizational structure and the management and promotion dimensions of job satisfaction, between the stress arising from relationships among employees in the company and the colleagues dimension of job satisfaction; between the stress caused by the characteristics of the work done and the and the quality of the job dimension of job satisfaction ; between the stress caused by physical conditions and the working conditions dimension of job satisfaction.

In conclusion, as organizational stress increases, decreasing levels job satisfaction is determined.

Key Words

Stress, Organizational Stress, Job Satisfaction

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLOLAR LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRES, ÖRGÜTSEL STRES VE KAYNAKLARI, ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI

1.1. STRES VE STRES KAYNAKLARI.....	3
1.1.1. Stresin Tanımı.....	3
1.1.2. Stresin Aşamaları	4
1.1.2.1. Alarm Aşaması.....	4
1.1.2.2. Direnç Aşaması.....	5
1.1.2.3. Tükenme Aşaması	5
1.1.3. Stresin Belirtileri.....	6
1.1.3.1. Fiziksel Belirtiler	6
1.1.3.2. Zihinsel Belirtiler	6
1.1.3.3. Duygusal Belirtileri	6
1.1.3.4. Sosyal Belirtiler.....	6
1.1.4. Stres Kaynakları.....	6
1.1.4.1. Bireysel Stres Kaynakları	7
1.1.4.1.1. Kişilik Özellikleri	7
1.1.4.1.2. Zihinsel Etkinlik (Zekâ).....	9
1.1.4.1.3. Yaşam tarzı ve yaş	10
1.1.4.2. Çevresel Stres Kaynakları	10
1.1.4.2.1. Fiziksel Çevre Koşulları	11

1.1.4.2.2. Ekonomik Koşullar.....	11
1.1.4.2.3. Siyasi belirsizlikler	12
1.1.4.2.4. Aile Sorunları.....	12
1.1.4.2.5. Toplumsal Değişiklikler	13
1.1.4.3. Örgütsel Stres Kaynakları	13
1.2. ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI	13
1.2.1. Örgütsel Stres Kavramı.....	14
1.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları	14
1.2.2.1. İşin Yapısına İlişkin Stres Kaynakları	15
1.2.2.1.1. İş Yoğunluğu ve Monotonluğu	15
1.2.2.1.2. Zaman Baskısı.....	16
1.2.2.1.3. İşte tehlike unsurunun varlığı	16
1.2.2.1.4. Rol belirsizliği ve rol çatışması.....	17
1.2.2.1.5. Vardiyalı çalışma düzeni.....	18
1.2.2.2. Örgütsel Yapıya İlişkin Stres Kaynakları.....	18
1.2.2.2.1. Kararlara Katılmama	19
1.2.2.2.2. Terfi İçin Fırsat Azlığı	20
1.2.2.2.3. Yanlış Yönetim.....	20
1.2.2.3. Örgütsel Politikalara İlişkin Stres Kaynakları	21
1.2.2.3.1. Adil Olmayan Performans Değerlendirmesi	21
1.2.2.3.2. Ücret Yetersizliği ve Ücret Adaletsizliği.....	21
1.2.2.4. İş Ortamındaki Fiziksel Şartlara İlişkin Stres Kaynakları	22
1.2.2.4.1. Gürültü	23
1.2.2.4.2. Hava Koşulları.....	23
1.2.2.4.3. İşte Tehlike Unsurunun Varlığı	23
1.2.2.5. Örgüt İçindeki İlişkilere İlişkin Stres Kaynakları.....	24
1.2.2.5.1. Ast – Üst İlişkilerinde Yaşanan Sorunlar	24
1.2.2.5.2. Çalışanlar Arası Rekabet.....	25
1.2.2.5.3. Dedikodu	25
1.3. STRESİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI.....	26
1.3.1. Bireysel Sonuçları	26
1.3.1.1. Fizyolojik Sonuçlar.....	26
1.3.1.2. Psikolojik Sonuçlar	28

1.3.1.3. Davranışsal Sonuçlar	28
1.3.2. Örgütsel Sonuçları	29
1.3.2.1. Performans Düşüklüğü.....	29
1.3.2.2. İşe Yabancılaşma	29
1.3.2.3. İşe Devamsızlık	30
1.3.2.4. İşten Ayrılma	31
1.3.3. Ölçülü Stresin Yararlı Etkileri.....	31
1.4. STRES YÖNETİMİ	32
1.4.1. Stresle Başa Çıkmak için Geliştirilen Bireysel Stratejiler	32
1.4.1.1. Geliştirici Rahatlama Yöntemi	33
1.4.1.2. Olumlu Hayal Kurma	33
1.4.1.3. Egzersiz ve Beden Hareketleri.....	33
1.4.1.4. Davranışsal Açidan Kişinin Kendini Kontrol Etmesi.....	33
1.4.1.5. İletişim Kurma	34
1.4.1.6. Meditasyon, Gıda Kontrolü ve Masaj.....	34
1.4.1.7. Hobiler, Dışa Dönüklük.....	34
1.4.2. Stresle Başa Çıkmak için Geliştirilen Örgütsel Stratejiler	34
1.4.2.1. Sosyal Destek Sağlama	35
1.4.2.2. Aşırı İş Yükünün Ortadan Kaldırılması	36
1.4.2.3. Çalışanların Rollerinin Yeniden Tanımlanması	36
1.4.2.4. Etkili Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi	37
1.4.2.5. İş Zenginleştirilmesi.....	37

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU

2.1. İş Doyumu Tanımı	38
2.2. İş Doyumunun Önemi	38
2.2.1. Birey Açısından Önemi	39
2.2.2. Örgüt Açısından Önemi	40
2.2.3. Yönetici Açısından Önemi	40
2.3. İş Doyumuna İlişkin Temel Kuramlar.....	41
2.3.1. İş Doyumu – Motivasyon İlişkisine Yönelik Kuramlar	41
2.3.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi	41

2.3.1.2. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı	42
2.3.1.3. Mc Clelland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı	43
2.3.1.4. Alderferin ViG (ERG) Kuramı	44
2.4. İş Doyumu – Performans İlişisine Yönelik Kuramlar.....	44
2.4.1. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	45
2.4.2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı	45
2.4.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	46
2.4.4. Locke'ın Bireysel Amaçlar ve İş Başaran Kuramı	47
2.5. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	47
2.5.1. Bireysel Faktörler	48
2.5.1.1. Yaş	48
2.5.1.2. Cinsiyet.....	49
2.5.1.3. Eğitim Düzeyi.....	50
2.5.1.4. Medeni Durum.....	50
2.5.1.5. İş Tecrübesi	51
2.5.1.6. Kişilik	51
2.5.2. Çevresel Faktörler	52
2.5.2.1. İşin Niteliği.....	52
2.5.2.2. Çalışma Koşulları	52
2.5.2.3. Ücret Düzeyi.....	53
2.5.2.4. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler	53
2.5.2.5. Ast – Üst İlişkileri.....	53
2.5.2.6. İlerleme ve Terfi İmkânları	54
2.5.2.7. Ödüllendirme	54
2.5.3. İş Doyumunun Sonuçları	55
2.5.3.1. İş Doyumunun Bireysel Sonuçları.....	56
2.5.3.2. İş Doyumunun Örgütsel Sonuçları	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRESİN ÇALIŞAN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ : HILTI İNŞAAT MALZEMELERİ TİC. A.Ş. ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı.....	58
3.2. Araştırmanın Önemi.....	58

3.3. Evren ve Örneklem.....	59
3.4. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	59
3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	60
3.6. Araştırmanın Yöntemi.....	61
3.7. Veri Toplama Yöntemi.....	62
3.8. Veri Analiz Teknikleri.....	70
3.9. Bulgular ve Değerlendirme	71
3.9.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular	72
3.9.2. Şirket Çalışanlarının Örgütsel Stres Düzeylerine Yönelik Bulgular	73
3.9.3. Şirket Çalışanlarının İş Doyum Düzeylerine Yönelik Bulgular	75
3.9.4. Örgütsel Stres Düzeyleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin	76
İncelenmesine Yönelik Bulgular	76
3.9.5.Şirket Çalışanlarının Örgütsel Stres Düzeylerinin Demografik	78
Değişkenlere Göre incelenmesine Yönelik Bulgular	78
3.9.6. Şirket Çalışanlarının İş Doyum Düzeylerinin Demografik.....	82
Değişkenlere Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular	82
SONUÇ.....	90
ÖNERİLER	97
KAYNAKÇA.....	99
EK-1.	103
ÖZGEÇMİŞ.	106

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1:	Stres Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	65
Tablo 2:	Şirket İçinde Algılanan Örgütsel Stres Düzeyi Alt Boyutların Güvenilirlik Analizi, Cronbach's Alfa Katsayıları	66
Tablo 3:	İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	69
Tablo 4:	Şirket İçinde Algılanan İş Doyumu Alt Boyutların Güvenilirlik Analizi, Cronbach's Alfa Katsayıları.....	70
Tablo 5:	Demografik Bilgilere İlişkin Frekans Analiz Tablosu.....	72
Tablo 6:	Şirket İçinde Algılanan Örgütsel Stres Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	74
Tablo 7:	İş Doyumu Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	75
Tablo 8:	Algılanan Örgütsel Stres Kaynakları ve İş Doyumu Faktörleri Normallik Testleri.....	77
Tablo 9:	Örgütsel Stres Düzeyi ve İş Doyumu Arasındaki İlişki.....	78
Tablo 10:	Şirket İçinde Algılanan Örgütsel Stres Ölçeği Normallik Testi.....	78
Tablo 11:	Şirket Çalışanlarının Cinsiyete Göre Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	79
Tablo 12:	Şirket Çalışanlarının Yaşa Göre Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	79
Tablo 13:	Şirket Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	80
Tablo 14:	Şirket Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	80
Tablo 15:	Şirket Çalışanlarının Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	81
Tablo 16:	Şirket Çalışanlarının Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	82
Tablo 17:	İş Doyumu Ölçeği Normallik Test.....	83
Tablo 18:	Şirket Sektörü Çalışanlarının Cinsiyete Göre İş Doyum Düzeylerine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	83

Tablo 19:	Şirket Sektörü Çalışanlarının Yaşlarına Göre İş Doyum Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	84
Tablo 20:	Şirket Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre İş Doyum Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	84
Tablo 21:	Şirket Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre İş Doyum Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	85
Tablo 22:	Şirket Çalışanlarının Çalışma Sürelerine Göre İş Doyum Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	85
Tablo 23:	Şirket Çalışanlarının Gelir Düzeylerine Göre İş Doyum Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	86
Tablo 24:	Örgütsel Politikalarından ve Ücretten Kaynaklanan Stres Düzeyi ve İş Doyumunun Ücret ve İş Güvencesi Faktörü Arasındaki İlişki.....	86
Tablo 25:	Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Düzeyi ile İş Doyumunun Yönetim ve Terfi Olanakları Faktörü Arasındaki İlişki.....	87
Tablo 26:	Şirket İçinde Çalışanlar Arasındaki İlişkilerden Kaynaklanan Stres Düzeyi ve İş Doyumunun Çalışma Arkadaşları Boyutu Arasındaki İlişki.....	87
Tablo 27:	Yapılan İşin Özelliklerinden Kaynaklanan Stres Düzeyi ve İş Doyumunun Yapılan İşin Niteliği Faktörü Arasındaki İlişki.....	88
Tablo 28:	İş Ortamındaki Fiziksel Şartlardan Kaynaklanan Stres Düzeyi ve İş Doyumunun Çalışma Koşulları Boyutu Arasındaki İlişki.....	89
Tablo 29:	Hipotez Sonuç Tablosu.....	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Araştırma Modeli	61
Şekil 2:	Örgütsel Stres Düzeyine Ait Histogram	74
Şekil 3:	İş Doyumu Ölçeğine Ait Histogram	76



GİRİŞ

Hizmet üreten ve kâr amacı ile çalışan tüm örgütler başarılı olabilmek ve rekabet üstünlüğünü koruyabilmek için, çalışanlarının sağlıklı, verimli bir şekilde iş görmelerini sağlamak zorundadırlar. Çünkü örgütlerin başarılı ya da başarısız olmaları işgörenlerin başarılı ya da başarısız olmaları ile doğrudan ilişkilidir. Bu doğrultuda çalışanların bireysel ve örgütsel olarak stres kaynaklarının iyi bir şekilde saptanarak etkin çözümlerin sağlanması, hızla değişen ve gelişen dünyada bireylerin daha etkin, verimli ve sağlıklı çalışabilmelerini sağlamak, iş doyum düzeylerini yükseltmeye çalışmak oldukça önemlidir.

Günümüzde yöneticiler, çalışanların gereksinim ve beklentileri giderildiği, motivasyonu sağlandığı ve işinden doyum sağladığı sürece iş yaşamlarında daha mutlu ve üretken olabileceklerinin farkında olmalıdır. Ancak bu sayede örgütler, verimliliği sağlayıp, başarıya ulaşabilirler.

Araştırmada, örgütsel stres kaynaklarının çalışanların iş doyumunu nasıl etkilediğini saptayarak, örgütsel stres ile başa çıkma yöntemlerinin belirlenmesi ve kişilerin iş doyum düzeylerini artırabilecek önerilerde bulunmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır;

- Çalışanların stres düzeylerini etkileyen örgütsel faktörler nelerdir?
- Çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, medeni hali, gelir düzeyi, çalışma süresi stres düzeylerini nasıl etkilemektedir?
- Çalışanların iş doyum düzeylerini etkileyen örgütsel faktörler nelerdir?
- Çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, medeni hali, gelir düzeyi ve çalışma süresi iş doyum düzeylerini nasıl etkilemektedir?
- Çalışanların yaşadıkları stres ile iş doyumları arasında ilişki söz konusu mudur?

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır.

İlk kısımda, stresin tanımı, aşamaları, belirtileri üzerinde durulmuş ve örgütsel stres kaynakları detaylı bir şekilde ele alınarak, örgütlerde yaşanan stres sonuçları ve yönetimi ortaya konmuştur.

İkinci kısımda, iş doyumunun tanımı, gelişimi, kuramları, önemi, iş doyumunu etkileyen faktörler, iş doyumunun sonuçları açıklanmıştır. Ayrıca stres ve işe bağlı olarak ortaya çıkan iş doyumsuzluğunun sonuçları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü kısımda, Hilti İnşaat Malzemeleri A.Ş. satış departmanı çalışanları üzerinde bir araştırma yer almaktadır. Bu kısımda çalışanların örgütsel stresleriyle iş doyumları arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Ayrıca işgörenlerin demografik değişkenleri ile stres ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkide incelenmiştir.

Son olarak yapılan analizler sonucu birtakım bulgular elde edilmiş, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRES, ÖRGÜTSEL STRES VE KAYNAKLARI, ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI

Araştırmamızda geniş olarak bahsedilecek stres, örgütsel stres ve iş doyumu kavramları ile kuramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde stres ve stres kaynakları hakkında genel bilgiler yer almaktadır.

1.1. STRES VE STRES KAYNAKLARI

1.1.1. Stresin Tanımı

Stres herkesin karşılaştığı ve birçok insanın sıkça yaşadığı psikolojik bir durumdur. Yapılan çalışmalarda, bireyin stresten etkilenme seviyesinin onun stresi algılama biçimine bağlı olduğu ve herkesin kendine göre farklı stres tanımının olduğu görülmüştür. Bu nedenle insanlarda görülen stres nedenleri, belirtileri birbirinden farklıdır.

Stres herkes için farklı anlamlar ifade ettiği için tek bir tanımının yapılması zordur. Fakat genel bir tanım yapmak gerekirse stres; yüksek beklentiler, tehditler ve algılanan baskı ile düşük baş etme çabası arasındaki dengesizliğin sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Beklentiler ve baskı ile başa çıkmadaki yetersizlikler ve talepler stresi ortaya çıkarmada önemli faktörlerdendir¹.

Günümüzde artan teknolojik gelişmeler nedeniyle değişim hızı şaşılacak derecede artmıştır. İşgörenlerin çok çeşitli işleri kısa zamanlarda yapması beklenmektedir. Bu koşullarda çalışanlar belirsizlikler ve yeni uyaranlar sonucunda bir şeyler kaçırmış hissiye kapılarak hızlı hareket etme zorunluluğu duymakta ve bu durum kişi de büyük baskı yaratabilmektedir. Bu gerginlik ve baskı da stresi yaşamımızın bir parçası haline getirmiştir.

¹Philip Gnika B. , Catherine Y. Chang and Brian J. Dew, The Relationship Between Supervisee Stress, Coping Resources, the Working Alliance and the Supervisory Working Alliance, Journal of Counseling and Development, Vol. 90, Issue: 1, 2012, pp: 63–70.

Bu aşamada sormamız gereken önemli bir soru “Stres her zaman zararlı mıdır?” Yapılan birçok çalışmaya göre stres her zaman zararlı değildir. Aksine stres bireylerin ve toplumların gelişmesi için gereklidir. Burada dikkat edilmesi gereken stresin ne düzeyde olduğudur. Stres kişiyi motive edecek, ona enerji verecek şekilde fayda sağlıyorsa iyi strestir. Kişide baskı oluşturacak, sağlığını tehdit edecek şekilde ise kötü strestir. Bu durumda stres kontrol altına alınmalı ve rahatsız etmeyecek düzeye indirilmelidir.

1.1.2. Stresin Aşamaları

İnsan vücudunun strese gösterdiği tepkinin belirli bir zaman diliminde gerçekleştiğini belirten Hans Selye, meydana gelen tüm fizyolojik değişimleri içeren sisteme Genel Uyum Sendromu demiştir².

Selye’ye göre, Genel Uyum Sendromu üç adımda incelenmelidir.

- Alarm Tepkisi
- Direnç Aşaması
- Tükenme Aşaması

1.1.2.1. Alarm Aşaması

Savaş ya da kaç reaksiyonunun görüldüğü evre, "alarm tepkisi" olarak bilinmektedir. Bu evrede insan vücudunun yoğun stres altında gösterdiği farklılıklar görülmektedir.

Bu aşamada fizyolojik olarak bazı tepkiler meydana gelmekte, nefes alıp verme, kalp atışı ve hormon salgılanması gibi durumlarda artış görülmektedir. Strese neden olan faktör hala devam ederse, genel uyum sendromunun ikinci adımı olan direnç aşaması görülmektedir³.

²Feyzullah Eroğlu, Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, s.301.

³Aliye Aktaş, Ramazan Aktaş, İş Stresi, Verimlilik Dergisi, 1992, s.155.

1.1.2.2. Direnç Aşaması

Alarm aşamasını izleyen iki durum vardır. Bunlar direnme aşaması veya uyum olarak bilinmektedir. Birey strese neden olan duruma uyum gösterdiğinde kaybolan enerji tekrar geri gelmekte ve bedende oluşan hasar etkisini yitirmeye başlamaktadır. Direnme evresinde ise, kişiler stresin olumsuz etkilerinden kurtulmak için tüm gayretlerini ortaya koymakta, dolayısı ile de stresli bir insanın hal ve tavrını göstermektedir.

Direnç aşamasında vücut, stres verici duruma karşı direncini normalin üstüne çıkarmakta ve bu durum ortaya çıkabilecek diğer stresler karşısında vücudun dayanma gücünü düşürmektedir. Örneğin normalin üstünde direnç gösteren bir beden, bu halde iken gribal enfeksiyona direnç gösteremeyecektir. Şayet bu evre başarılı geçerse, vücut normal haline hızla dönmekte, bunun tam tersi bir durumda ise vücut düşüşe geçip çökmektedir.

1.1.2.3. Tükenme Aşaması

Direnç aşamasında stres veren durum ile başa çıkılamaz ise birey çabalamaktan vazgeçer. Hayal kırıklıklarının yaşandığı bu evre tükenme aşamasıdır.

Başta çıkılamayan stresler kişinin yaşamını olumsuz etkilemekte, tüm dengelerini bozarak, uyum enerjisini bitirmektedir. Tükenme aşaması, kişinin hastalıklara oldukça açık olduğu bir evredir.

Stres kaynakları kişilerin optimum stres düzeyini aşmadığı sürece her zaman kötü olarak algılanmamalıdır. Kimi zaman bireyler üzerinde olumlu etkilerinin olduğu görülmekte, kişilerin performanslarının artmasına etki etmektedir. Selye'ye göre bireylerin kendilerini geliştirmesi için öncelikle kendi sınırlarını keşfetmeleri gerekmekte ve belli bir düzeyde stres yaşamalıdır⁴.

⁴Yücel Ertekin, Stres ve Yönetim, Todaie Yayını, Ankara, 1993, s.111.

1.1.3. Stresin Belirtileri

Duygusal, zihinsel, sosyal ve fiziksel olarak stresin belirtileri dört grupta sıralanmıştır.

1.1.3.1. Fiziksel Belirtiler

Kazalarda artış, enerji kaybı, sırt ağrısı, baş ağrısı, kas ağrısı, düzensiz uyku, dış gıcırdatma, kalp krizi, ülser, ishal, kabızlık, hazımsızlık, iştahsızlık ya da aşırı yeme, yorgunluk, yüksek tansiyon, aşırı terleme.

1.1.3.2. Zihinsel Belirtiler

Tek bir düşünceyle meşgul olma, hafızada zayıflık, aşırı hayal kurma, zihin bulanıklığı, unutkanlık, karar vermede güçlük, verimsizlik, iş kalitesinde düşüş, hatalarda artış, kafa karışıklığı.

1.1.3.3. Duygusal Belirtileri

Ruhsal durumun hızlı ve sık sık değişmesi, duygusal anlamda bitkinlik, aşırı hassasiyet, gerginlik, saldırganlık, kaygı, depresyon, asabilik, güvensizlik, öfke patlamaları.

1.1.3.4. Sosyal Belirtiler

Çevresindeki kişilerde hata aramak ve rencide etmeye çalışmak, birçok kişiyle küs olmak, aşırı savunmacı davranmak, insanlara duyulan güvensizlik, başkalarını suçlamak, randevulara gitmemek veya zaman yaklaştığında iptal etmek.

1.1.4. Stres Kaynakları

Bu çalışma, asıl olarak çalışanların içinde bulundukları örgütte etkisi altında kaldıkları stres kaynaklarını araştırmaya yöneliktir. Fakat bununla birlikte kişilerde strese neden olan çevresel ve bireysel stres kaynakları da ele alınmıştır. Çünkü

yapılan çalışmalarda çalışanın iş ortamında iken çevresinden ya da kişiliğinden sıyrılması ihtimal dâhilinde görülmemektedir.

Stres kaynakları detaylı olarak üç grup altında incelenmektedir.

1.1.4.1. Bireysel Stres Kaynakları

İnsanların kişiliklerini oluşturan karakterleri, huyları ve kabiliyetleri çoğu zaman onlar için stres kaynağı olabilmektedir. Kişinin geçmişte yaşadıkları, aile sorunları, çocukların nasıl yetiştirildiği, eşlerin birbirleriyle olan ilişkileri, boşanma, vefat gibi nedenler de bireysel stres unsurlarındandır. Bütün bunlar kişiden kişiye farklılık gösterebileceği için her birey için stresin süresi ve yaklaşımı aynı değildir.

Eren'e göre de insanların stresten etkilenme düzeyleri birbirinden farklılık göstermektedir. Kimileri çok çabuk etkilenip alarm durumuna geçerken, kimileri de uzun bir zaman sonra alarm durumuna geçmektedir. Bunun yanı sıra stres altında olan kişilerin bu duruma karşı dirençleri de birbirinden farklıdır. Bazılarının çok yüksek iken, bazılarının da çok düşük olduğu görülmüştür⁵.

1.1.4.1.1. Kişilik Özellikleri

Kişinin stresi algılama şeklinde ve yaşadığı strese ne düzeyde tepki verdiği, bireyin kişilik özellikleriyle de ilişkilendirilebilir. Bireylerin bağımsız bir yapıya sahip olması, içine kapanık ya da dışa dönük olması, cinsiyeti, duygusal anlamda çok çabuk kırılması, başarılı olmaya duyduğu gereksinim kimi zaman örgütlerde stres nedeni olarak görülebilmektedir⁶.

Stres ve kişilik arasındaki ilişkiyi göstermek amacıyla ilk önemli çalışmaları yapan, Friedman ve Roseman, kişiliği A ve B tipi olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Araştırmacıların yaptıkları bu çalışma kişilik özelliklerinden hangilerinin stres

⁵Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000, s.289. ⁶İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1996, s.167.

yaşanmasında daha etkili olduğu ve hangi grubun çok daha fazla etkilendiğini incelemeye yöneliktir.

a. A Tipi Kişilik Özellikleri

Bu kişilik özelliklerini taşıyan bireyler “Ben merkezli”dirler. Başkaları ile kurdukları iletişimde kendi doğrularından asla vazgeçmezler, bildiklerini okurlar, soru sormaktan ve fikir alışverişlerinden hazzetmezler. Başladıkları işi mutlaka bitirirler. Birçok işi aynı anda yapmaya çalıştıkları, oldukça fazla ayrıntılara takıldıkları ve hatasız olmaya çalıştıkları için, çaba ve zamanlarını boşa harcarlar. Kendileri bekletilmekten asla hoşlanmadıkları gibi başkalarını da bekletirler.

A tipi bir kişiliğe sahip insanda görülen genel davranış özellikleri şunlardır:

- Sabırsız davranma,
- Başkalarının işlerini bitirmesini bekleyememe,
- İş dışında dahi işle ilgili sıkıntıları düşünme,
- Sohbeti her zaman kendi ilgili olduğu noktaya getirme,
- İş dışında dahi zamanı problem etme,
- İsteddiği amaca ulaşamadığı sürece yapılan hiçbir işi beğenmeme,
- Yaptığı işten zevk almama,
- Yaptığı işin en kısa sürede bitmesini isteme,
- Başarının ne kadar nitelikli olduğundan çok miktarıyla ilgilenme, şeklinde sıralayabiliriz.

Günümüzde örgütler daha çok A tipi davranış özelliklerini gösteren kişileri tercih etmekte ve onları ödüllendirmektedirler. Bu nedenle çoğu işgören başarılı görünmek adına fiziksel ve zihinsel sağlıklarını hiçe sayarak bu özellikleri sergilemeye çalışmaktadırlar.

a. B Tipi Kişilik Özellikleri

Bu kişiliğe sahip olan bireyler A tipi davranış özellikleri gösterenlerin tam zıttıdır diyebiliriz. En belirgin farkları bu davranışları gösteren insanların katı kurallarının olmamasıdır. Bu insanlar sakin, özgüvenli, çalışkan ve sabırlı olma özellikleri olan kişilerdir. Onlar için zaman kavramının ve başarının çokta önemi yoktur. Sağlıklarına her zaman özen gösterirler. Kendilerine zaman ayırmayı, sosyalleşmeyi çok severler ve arkadaş canlısıdırlar. Çoğu zaman sakin ve düzenli çalışırlar. Yaptıkları işten keyif almak bu kişiler için önemlidir. Tüm bu farklılıklar düşünüldüğünde, stresin olumsuz etkilerinden A tipine göre daha az etkilenirler diyebiliriz.

B tipi kişilik özelliklerini taşıyan bireyler, çevresindeki kişilerle daha uyumlu ilişkiler içerisinde olurken, hayata bakış açıları da olumlu olmaktadır. İnsanlarla ya da zamanla daha az çatışma halindedir ve yaşama karşı daha dengeli ve rahat bir yaklaşım içerisindedir. Kendini daha çok güvende hissetmekte ve kararlı bir hızla çalışma göstermektedir⁷.

A ve B tipi kişiliğe sahip kişiler arasında bir karşılaştırma yapıldığında, biri diğerinden daha çok ya da daha az başarılıdır diyemeyiz.

1.1.4.1.2. Zihinsel Etkinlik (Zekâ)

Baltaş'a göre zekâ, yaşanan olaylarda akılcı davranış sürecini organize eden bir düzendir. İnsanların düşünme yeteneğinin tümü onun zekâsı olarak ele alındığında, stresten etkilenmenin veya strese karşı koyabilmenin önemli ölçüde zekâ ile doğru orantılı olduğu düşünülmektedir⁸.

⁷Gregory Moorhead, Ricky W. Griffin, Organizational Behavior, Houghton Mifflin Company, Boston, 1992, pp.463. 2002; 48.

⁸Acar Baltaş, Zuhâl Baltaş. Stres ve Başa Çıkma Yolları, 24. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2002, s.48.

Yapılan çalışmalarda yüksek stres düzeyinin, kişilerin sağlıklı karar vermelerini engellediği gibi, zihinsel potansiyellerini üst seviyede gerçekleştirmelerinin de önüne geçmektedir.

1.1.4.1.3. Yaşam tarzı ve yaş

Kişinin yaşı ilerledikçe stresle başa çıkma kapasitesi de ona göre azalır. Stres kişinin baş edemeyeceği duruma gelir. Ancak yaşlanan insanlarda başarılı olamayacakları sorumluluklardan kaçınma, iş konusunda daha az hırslı olma gibi durumlarda söz konusudur. Streslen etkilenen yaş aralığı 35–50 yaş olarak bilinmektedir. Bu dönemlerde kişide fiziksel güç kaybı yaşanmakla birlikte, yine de kariyer ve finansal çabalar üst seviyede görülmektedir.

Bağımlılık yapan uyuşturucu, sigara, ilaç, içki gibi maddeler vücutta birçok olumsuz etki bırakmaktadır. Ayrıca bireylerin kumar alışkanlığının bulunması, her gün farklı ortamlarda bulunmaları, hızlı yaşam tarzları gibi durumlarda stres düzeyini artırmakta ve stresle baş edebilmeyi zorlaştırmaktadır.

Kişiler bunun tam tersi olan yaşam tarzında da, istediği ortamı bulamayınca hayal kırıklığı yaşamakta ve depresyona girmektedir. Bu nedenle sorunlarla baş edebilmek ve kariyerde başarı gösterebilmek için kişinin yaşam tarzına dikkat etmesi de oldukça önemlidir⁹.

1.1.4.2. Çevresel Stres Kaynakları

Strese neden olan bir diğer etmende çevre faktörüdür. Kişinin iş yaşamı dışında kalan genel çevresinde yaşadığı stres kaynaklarıdır. Bu stres kaynaklarını teknolojik değişimler, toplumsal sorunlar, ekonomik durum, politik gelişmeler, doğal afetler oluşturmaktadır.

⁹Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınevi, İstanbul, 1996, s.456.

Günümüzde ekonomi ve politika da yaşanan değişiklikler yatırımların azalmasına, işsizliğin artmasına, satın alma gücünde düşüşe neden olmakta ve kişiler yarınlarına güvenle bakamamaktadır. Dolayısıyla örgütler, yöneticiler ve işgörenler tüm bu olumsuzlukların etkisi altında kalmakta ve stres düzeylerinde artış görülmektedir¹⁰.

1.1.4.2.1. Fiziksel Çevre Koşulları

Fiziksel çevre koşullarının bireyde fiziksel, psikolojik ve davranışsal farklılıklara neden olduğu görülmüştür. Strese neden olan fiziksel çevre faktörleri, trafik yoğunluğu, hava, toprak ve gürültü kirliliği, çöp ve atıkların neden olduğu sorunlar olarak sıralanabilir. Bunların yanı sıra, toplu taşıma araçlarının ve yolların yetersiz olması, işe geliş-gidişlerde mesafenin uzun olması, her an kaza yaşama ihtimalinin olması gibi durumlarda bireylerde endişe yaratmakta, dolayısıyla da fiziksel ve psikolojik olarak olumsuz etkilenmelerine sebep olmaktadır¹¹.

1.1.4.2.2. Ekonomik Koşullar

Günümüzde ekonomide yaşanan belirsizlik ortamı, işsizlik, yüksek enflasyon ve refah düzeyindeki düşüş ile birlikte kişilerin temel gereksinimlerini karşılayamama durumları strese neden olan önemli faktörlerdir¹².

Bu durumda kişiler bu sıkıntıları aşmak için fazla mesai ve ek iş yapmaya başlamaktadır. Bu da kişide yorgunluğa, bununla birlikte gerilim ve strese yol açmaktadır.

İşsizliğin artması, faizlerin ve enflasyonun yükselmesi gibi ekonomik durumlar kişilerde korku ve endişenin artmasına sebep olmaktadır. Yaşanan ekonomik krizler

¹⁰Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 6. Baskı, Beta Yayın, İstanbul, 2000, s.288.

¹¹Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.285-286.

¹²Hasan Tutar, Kriz ve Stres Yönetimi, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.207.

kendini güvende hissetmeyen, yarınından emin olmayan tedirgin bireylerin gün geçtikçe sayılarının artmasına yol açmaktadır.

1.1.4.2.3. Siyasi belirsizlikler

Hukuk üstünlüğünün ve yerleşik bir demokrasinin bulunmadığı toplumlarda, siyasi istikrarın görülmesi pek olası değildir. Bu durum demokrasiyi benimsemiş bir bireyin ait olma ihtiyacını karşılayamamaktadır. Bu tatminsizlik durumu da, ayrı bir çevresel stres kaynağıdır.

İktidar değişikliğinin sık olması da güvensizlik, belirsizlik gibi durumların yaşanmasına yol açarken stres ortamının oluşmasına da neden olmaktadır. Ülke ekonomisine yansıyan bu koşullar iş yaşamında yatırımların azalmasına, enflasyonun yükselmesine, faizlerin ve işsizliğin artmasına sebep olmakta, korku ve endişe ile kişilerin yüksek stres düzeyi ile karşılaşmalarına sebep olmaktadır.

Özetle, siyasi iktidarsızlık, sık hükümet değişimi, sık sık erken seçime gidilmesi gibi politik belirsizlikler, ülke vatandaşlarında ciddi stres kaynakları oluşturmaktadır.

1.1.4.2.4. Aile Sorunları

Aile yaşantısının, psikolojik olarak olumlu katkıları olsa da kişiler üzerinde zaman zaman gerginlik ve strese de sebep olabilmektedir.

Yapılan çalışmalarda, aile ortamının kişilere mutluluk ve doyum veren önemli bir kurum olduğu üzerinde durulurken, bu durumun tam aksine, mutsuzluğa ve doyumsuzluğa neden olan bir kurum olabileceği de görülmüştür.

Eren'e göre, kültürdeki farklılık, cinsel yaşam, eğitim, para, eşler arasında sağlıklı bir iletişimin olmaması ve çocuk yetiştirme çatışmaya, şiddete en çok sebep olan sorunlardır. Kişilerin işte yaşadıkları olayları evlerine, evde yaşadıkları olayları ise işlerine yansıtmamaları oldukça zor olmaktadır¹³.

¹³Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.286.

1.1.4.2.5. Toplumsal Değişiklikler

Toplumsal değişikliklere çalışanların ve örgütlerin uyum sağlamaya çalışmaları kişiler üzerinde strese neden olmaktadır.

Teknolojik gelişmeler gün geçtikçe artmakta, robotlar, bilgisayarlar ve otomasyon bireylere duyulan ihtiyacı azaltmaktadır. Kişiler bu durumda işsizlikle yüz yüze gelerek stres altında kalmaktadırlar. Bunun yanı sıra toplumsal değişikliklere; yaşanan krizler, artan işsizlik, artan pahalılık, gün geçtikçe azalan iş imkânları, yüksek enflasyon, gibi unsurlarda neden olmaktadır. Bu durumlarla karşı karşıya kalan bireyler karamsarlığa kapılmakta, hayal kırıklığı yaşamakta ve stres kaçınılmaz olmaktadır.

Bireylerin yaşadığı bu olumsuz strese direnç gösterebilmeleri için daha çok sosyal yaşama dâhil olmaları ve değişimin bir tabu olmadığına kendilerini inandırmaları gerekmektedir. Örgütlerde ise, sosyal veya grup terapi yöntemleri kullanılmalı, ortaya çıkan değişimler çalışanlara anlatılmalıdır.

1.1.4.3. Örgütsel Stres Kaynakları

Araştırmanın temel konusu örgütsel stres kaynakları olduğu için aşağıda detaylı bir şekilde incelenecektir.

1.2. ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

İşgörenler vakitlerinin büyük bir kısmını iş yerinde geçirmekte, kendisine verilen görevleri yerine getirmek için çabalamaktadır. Aynı zamanda da örgütsel stres ile baş etmeye çalışmaktadırlar.

İşgörenler, yöneticileri, iş arkadaşları, işleri, aileleri ve maddi durumları ile alakalı birçok stres kaynağıyla karşı karşıya gelmektedir. Bu nedenle araştırmacılar, bu konuda çalışmalar yapmaya, yeni fikirler üretmeye önem vermişlerdir¹⁴.

¹⁴ Gülten E. Gümüstekin, A. Bircan Öztemiz, Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkilesimi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2005, s.285.

1.2.1. Örgütsel Stres Kavramı

Stres, kişide üzüntüye, gerginliğe ve tükenmeye neden olan bir durumdur. İş gören vaktinin çoğunluğunu iş ortamında geçirmekte ve ondan beklenen görevleri yerine getirmeye çalışmaktadır. Bu durum kişiyi örgütsel stres kavramı ile karşı karşıya bırakmıştır. Kısaca örgütsel stres, kişi ve örgüt ilişkisinden doğan, bireye göre farklılık gösteren ve kişinin normal işlevlerinden uzaklaşmasına sebep olan bir durumdur.

Bir örgütün başarıyı yakalayabilmesi için şüphesiz ki çalışanlarının da başarılı kişiler olmaları gerekmektedir. Bu sebeple, örgütler işgörenlerin stres kaynaklarının neler olabileceğini araştırarak, bunları öncelikle gidermeye çalışmalı ya da kontrol altına almalıdır. Örgütler ancak bu durumda stresin olumlu etkilerinden faydalanarak örgüt başarısını artırabilirler.

Eren'e göre örgütler işgörenlerin işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak, buna bağlı olarak da örgüt performansını olumlu etkileyecek stres düzeyine ulaşmaya yönelik çalışmalar yapmalıdırlar. Bu durumda, örgütte çalışan herkese, rol ve görevleriyle ilişkili olarak görev düşmektedir¹⁵.

1.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları

Örgütsel stres kaynakları bu çalışmada beş grupta ele alınacaktır;

- İşin yapısına ilişkin stres kaynakları,
- Örgütsel yapıya ilişkin stres kaynakları
- Örgütsel politikalara ilişkin stres kaynakları
- İş ortamındaki fiziksel şartlara ilişkin stres kaynakları
- Örgüt içindeki ilişkilere ilişkin stres kaynakları

¹⁵Gümüştekin, Öztemiz, Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi, s.286-287.

1.2.2.1. İşin Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

Çalışma ortamında yapılan her iş belli bir sorumluluk taşır. Bu da kişilerde zaman zaman stres yaratmaktadır. Çalışanların stres altında kalmalarında etkili olan unsurlar genel olarak, hem bireyden hem de işin niteliğinden kaynaklanmaktadır.

İşin yapısına ilişkin stres kaynakları, işgörenin yaptığı iş ve rollerle doğrudan doğruya alakalıdır. Söz konusu iş ve rollerle alakalı stres kaynakları beş grupta ele alınmaktadır;

- İş monotonluğu ve yoğunluğu
- Zaman baskısı
- İşte tehlike unsurunun varlığı
- Rol çatışması ve belirsizliği
- Vardiyalı çalışma düzeni

1.2.2.1.1. İş Yoğunluğu ve Monotonluğu

İş yoğunluğu, genel olarak işgörenin belirli bir zaman diliminde yapabileceğinden çok daha fazla görevi yerine getirmesinin beklenmesidir. Bu durumda kalan çalışan aşırı sorumluluk altında kalmakta ve örgüt içerisinde stres yaşamaktadır.

Aşırı iş yükünü oluşturan birden çok sebep bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın görüleni örgütte yeterli sayıda elemanın bulunmamasıdır. Bir diğeri çalışanın terfi aldıkça iş yükünün de buna bağlı olarak artmasıdır. Bunların yanı sıra bir işi belli bir zamanda bitirme durumunda olmakta çalışanda aynı düzeyde strese neden olmaktadır.

Yapılan çalışmalarda iş yoğunluğunun çalışanda stres yaratmasının yanında, iş monotonluğunun da aynı ölçüde strese neden olduğu görülmüştür.

Çalışanların yaptıkları işi devamlı aynı tempoda ve aynı şekilde yapması kişilerde bitkinlik ve sıkıntıya neden olmakta, monotonluk kavramını ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeple, belli bir düzeyde yaşanan stres, monoton bir çalışma yaşamını önleyerek bireylerde olumlu etkilerde bulunmaktadır.

Kısaca araştırmacılar, iş yükünün en uygun düzeyde tutulması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu durumda çalışanın yaşadığı streste en uygun düzeyde kalacağı için kişi kendini iyi hissedecek ve işinde iyi bir performans gösterebilecektir.

1.2.2.1.2. Zaman Baskısı

Kimi zaman çalışanlar sorumlu oldukları bazı işleri belli bir zaman diliminde bitirmek durumunda kalmakta, bu da işgörende telaş yaratarak, kişiyi zaman baskısı altında bırakmaktadır.

Örgütlerde görülen, aşırı bürokrasi, kırtasiyecilik, programsızlık, yoğun ziyaretçi trafiği, sık çalan telefonlar vb. durumlar işgörenin zamanı iyi değerlendirememesine neden olmaktadır. Bu durum da kalan bireyde huzursuzluk hissetmekte ve yoğun stres yaşamaktadır. Özellikle özel sektörde çalışan kişiler kamu sektöründe çalışanlara göre zaman baskısını daha çok yaşarlar. Çünkü özel sektörde yetişmesi gereken işlerin yoğunluğu hem daha fazladır hem de çalışanın iş güvencesi yoktur. İşini kaybetme korkusu yaşayan bu bireyler zaman baskısını daha yoğun yaşamaktadırlar.

Özellikle bazı sektörlerde çalışan kişiler zaman baskısı ile daha çok karşı karşıya gelmektedir. Vergi dairesi çalışanları, muhasebeciler, bankacılar, öğretmenler belli bir zaman diliminde işlerini bitirmek zorundadırlar. Bu durum da çalışanlarda önemli stres kaynağı olabilmektedir.

1.2.2.1.3. İşte tehlike unsurunun varlığı

Eroğlu'na göre iş yaşamında strese neden olan en önemli durumlardan biri de, çalışanların görevlerini yerine getirirken karşılaşılabilecekleri tehlikelerdir. Her işin yapısına göre farklı tehlike düzeyleri vardır. Bazı işlerde tehlike unsuru görülmezken

ya da asgari düzeyde iken, bazılarında yüksek düzeyde görülebilir. Örneğin inşaat sektörü, madencilik, denizcilik, havacılık ve nükleer santrallerde tehlike unsuru diğer iş kollarına nazaran daha yüksektir. Bu durum işgörende korkuya neden olmakta ve kişide gerilim yaratmaktadır¹⁶.

İş yerinde tehlike oluşturan durumları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Uygun olmayan koruyucular
- Koruyucusuz çalışma
- Kusurlu alet, makine, teçhizat kullanma
- Emniyetsiz yapılmış alet ve makineler
- Yetersiz- bakımsız bina, alet ve makineler
- Yetersiz ya da fazla aydınlatma
- Yetersiz havalandırma
- Emniyetsiz yöntem ve şartlar

1.2.2.1.4. Rol belirsizliği ve rol çatışması

Örgüt tarafından bireye verilen rol ve görevler yeterince açık olmadığı zaman yetersiz bilgi ile ne yapacağına karar veremeyen birey, kaçınılmaz olarak rol belirsizliği yaşamaktadır. Rolün karmaşık olması ve yöneticilerin fazla beklenti içinde olmaları da işgörende stres yaratmaktadır.

Gerek rol belirsizliği gerekse de rol çatışması örgüt içinde önemli stres kaynaklarıdır. Örgüt içindeki düşük moral düzeyi, örgütsel stresin artışına en çok sebep olan unsurlardan biridir. Yardımlaşma, iş birliği, güven, anlayış, ve açıklık temeline dayanan bir örgütsel kültür, stresin azalmasında etkili iken, ekip

¹⁶Eroğlu, Davranış Bilimleri, s.325.

çalışmasının ve yardımlaşmanın olmadığı, herkesin kişisel davrandığı bir ortamda ise streste artış görülmektedir¹⁷.

1.2.2.1.5. Vardiyalı çalışma düzeni

Vardiya düzeni ile çalışma gün geçtikçe ülkemizde de artış gösteren bir durumdur. Bu düzeni uzun yıllardan bu yana kullanan ülkelerin yapmış olduğu çalışmalarda, insan sağlığı üzerinde çok fazla olumsuz etkisinin olduğu gözler önüne serilmiştir. Genel olarak genç yaştaki kişilerin vardiya düzenine daha kolay uyum sağladıkları yaşı kırk ve elli üzeri olanların ise, gece vardiyasında çalışmalarının sağlık açısından daha tehlikeli sonuçlara neden olduğu bilinmektedir.

Bu düzene ihtiyaç duyan sektörler daha çok, iletişim, ulaşım, güvenlik, sağlık, kâğıt gibi hizmet ya da üretimin gerekliliğine ihtiyaç duyan örgütlerdir.

Vardiyalı çalışma biçimi, işgöreni hem fiziksel ve psikolojik olarak olumsuz etkilemekte hem de bedenin olağan biyolojik ritmi ile çeliştiğinden sürekli yorgunluğa sebep olarak bireyin sosyal hayatına zarar vermektedir. Biyolojik ritim, bir değişiklik ile karşılaştığında direnç göstermekte ve yeni düzene alışmak oldukça zor olmaktadır. Bu durumun sonucu; çalışma günlerinde vardiya düzenine uyum sağlamaya başlayan biyolojik ritim, çalışmadığı günlerde hızla eski haline dönecek ve çalışılmayan günleri izleyen çalışma döneminden mecburi olarak yeni bir uyum süreci başlayacaktır.

1.2.2.2. Örgütsel Yapıya İlişkin Stres Kaynakları

Örgütsel yapı da zaman zaman kişi de stres nedeni olabilmektedir. Kişiler içinde bulundukları örgütte sistemin parçası olabilmek ve örgütün yapısına uyum gösterebilmek adına kişiliklerinden ve özgürlüklerinden vazgeçmek durumunda kalmaktadırlar. Bunun yanı sıra Salami'ye göre özellikle örgütte yaşanan büyük

¹⁷ Ufuk Durna, Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, Cilt.11, Sayı: 1, 2004, s.192-206.

değişimler sonucunda ortaya çıkan belirsizlik ortamı, işgörenin rol çatışması ve rol belirsizlikleri yaşaması, büyük şirketlerin birleşmeleri, örgütün yeni sektörlere giriş yapması, örgütte işgörenin kararlara katılımının az olması, örgüt içinde yaşanan iletişim eksikliği, yönetimin yapmış olduğu performans değerlendirme ve terfi uygulamaları da kişiyi strese sokan önemli stres kaynaklarıdır¹⁸.

Önemli stres kaynaklarından olan bu etmeni ortadan kaldıracılamak için öncelikle insan-örgüt ilişkisini incelemek gerekir. Devamında çalışanların neye ihtiyaç duydukları belirlenerek, bunların giderilmesine çalışılmalı, onların amaçlarına ulaşabilmeleri adına ekip çalışmasının önemi üzerinde durulmalıdır. Tüm bu yapılanlar örgüt yapısından kaynaklanan stresin minimum düzeye indirilmesinde iyi birer adım olacaktır.

Örgüt yapısına bağlı stres kaynaklarını; kararlara katılamama, terfi için fırsat azlığı, yanlış yönetim başlıkları altında detaylandırabiliriz.

1.2.2.2.1. Kararlara Katılmama

Çalışan kendi görev ve sorumluluğu altında olan işiyle alakalı olarak verilen kararlara katılamadığı zaman bu durum kişide stres düzeyini artırmaktadır. Özellikle işgöreni de etkileyen bir konuda kişiye fikri hiç sorulmamışsa bu durumda stres kaçınılmaz olacaktır.

Bireyler yoğun olarak kararlara katılma isteği duyarlar. Katılım sağladıklarında işgörenlerde, güven, iş doyumunu artarken, işle alakalı endişelerde ise düşüş görülmektedir. Bu durum bireylerin performansını artırmakta ve örgüte olan bağlılığını geliştirmektedir¹⁹.

¹⁸Salami, A.O.; R. M. Ojokuku and O. A. Ilesanmi "Impact of Job Stress on ManagersPerformance, European Journal of Scientific Research, Vol.45, No.2, 2009, pp.251.

¹⁹Ahmet Arıkanlı, Bekir Ulubaş, Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları, Ankara, 2004, s.113.

1.2.2.2.2. Terfi İçin Fırsat Azlığı

Değerlendirme ve terfi yapılan çalışmalarda, işte strese neden olan örgütsel faktörler içinde etkisi en çok görülen stres nedeni olarak ele alınmaktadır.

Çalışanların bu stresi yaşamalarındaki en önemli etken yetersiz terfidir. Çünkü örgütlerde her zaman gelecek vadeden işler bulunmamakta bu durum da kişilerde örgütsel strese sebep olmaktadır.

Kimi zaman da terfi kişide strese yol açabilmektedir. İlk başlarda birey işinde başarılı bir performans gösterdiği için terfiyi ödül olarak algılamakta ve iş doyumuna ulaşmaktadır. Diğer yandan işindeki rol ve görevlerinde yaşanan değişimler ile yeni bilgi ve becerilere ihtiyaç duymakta, farklı kişiler ile yeni ilişkiler kurmaya çalışmakta ve daha büyük bir sorumluluk üstlenmektedir. Bu durum çalışanı uyum güçlüğünden kaynaklanan bir stres ile baş başa bırakmaktadır.

Kişinin yetenekleri göz önüne alınarak görev verilmemesi de yeterince ilerleyememesine neden olmaktadır. İlerlemenin sağlıklı olmaması ve buna bağlı olarak da yükselmenin olmayışı da bireylerde strese neden olan etmenler arasındadır.

1.2.2.2.3. Yanlış Yönetim

Çalışanlar içinde bulundukları örgütte işlerinin gerekliliklerinden çok yönetimde bulunan kişilerin isteklerini yapmak zorunda kalmaktadırlar. Yönetim kademesinin isteklerini karşılamaya çalışan bireyler olduklarından farklı davranarak, stres altında kalmaktadırlar. Bu sebeple örgütün yönetim tarzının nasıl olduğu işgören üzerinde oldukça etkilidir.

Yapılan çalışmalarda otokratik bir anlayışla yönetilen örgütlerde, özellikle tepeye doğru yükselen güç kullanımının, çalışanların stres yaşamalarında etkili olduğu görülmüştür. Özellikle cezanın kullanımı, bireylerde gerginliğe yol açmaktadır. Hele ki sınırlı kaynaklar ve ödüller için çalışanları yarıştırmak büyük stres yaratmaktadır. Başarıyı artırmak adına yapılan bu yarışmalar, bir kişinin

kazanırken diğerinin kaybetmesine yol açtığından sonuçları oldukça yıkıcı ve maliyetli olmaktadır.

1.2.2.3. Örgütsel Politikalara İlişkin Stres Kaynakları

İşgörende stres yaratan diğer bir faktörde örgüt politikalarıdır. Bunun nedenleri adaletli yapılmayan performans değerlendirme, ücret dağıtımındaki eşitsizlik, örgütteki kuralların katı olması, net olmayan yöntemler, sık yer değiştirmeler, gerçeği yansıtmayan iş tanımları vb. olarak bilinmektedir.

1.2.2.3.1. Adil Olmayan Performans Değerlendirmesi

Performans değerlendirme, işgörenin sorumluluğundaki görevleri başarılı bir şekilde yerine getirip getirmediğini sınama sürecidir. Bu süreçte belirsizlik ve haksızlıkların yaşanması ya da değerlendirmenin neye göre yapıldığının bilinmemesi kişilerde stres yaratan önemli olgulardır. Yöneticilerin çalışanlara yönelik yaptıkları değerlendirmeler bireylerin örgüt içindeki geleceklerini etkilediği için, performansın adil bir şekilde yapılmaması strese neden olan önemli bir faktördür²⁰.

Kısaca, performans değerlendirme işgören için oldukça önemli olan ücret, işten çıkarılma gibi konuları içerdiğinden adaletli yapılmasına özen gösterilmeli, böylece kişilerde oluşabilecek olumsuz stresin önüne geçilmelidir.

1.2.2.3.2. Ücret Yetersizliği ve Ücret Adaletsizliği

Örgütlerin ücret politikaları işgörenlerin hem örgütteki, hem de örgüt dışındaki yaşamını önemli düzeyde etkilemektedir. Çalışanlar yaptıkları iş karşılığı ücretlerini yetersiz aldıklarında, kendi ve ailesi için gerekli olan asgari yaşama şartlarını sağlayamamaktadır. Bu durumda hem aile hayatı hem de toplumsal hayat olumsuz etkilenmektedir.

²⁰Tutar, Kriz ve Stres Yönetimi, s.236.

Baltaş'a göre, örgütlerin kar elde etmek amacı ile maliyetleri aşağı çekme çabaları ile aynı zamanda işgörenlerinde gelir düzeylerini artırmak istemeleri çatışmaya neden olmaktadır. Bu çatışma sonucunda hak ettiği ücreti alamayan çalışan kötü evde yaşamak, yeterli beslenememek, çocuklarına iyi bir eğitim sağlayamamak, hiçbir zaman borçtan kurtulamamak vb. sonuçlarla karşılaşmakta, ruh ve beden sağlığı zarar görmektedir²¹.

Aynı işe ve aynı statüye sahip işgörenler arasında yaşanan ücret adaletsizliği de çalışanların haksızlığa ve hayal kırıklığına uğramalarına ve sonuç olarak stres yaşamalarına sebep olmaktadır. Adil ücret politikasına sahip olan örgütler çalışanları olumlu yönde etkileyip teşvik edebilmektedir.

Birçok çalışmada ortaya çıkan bir sonuca göre, işgörenin işinden memnun olması ve yüksek performansla çalışabilmesi için, hem maddi hem de manevi olarak tatmin olması gerekmektedir.

1.2.2.4. İş Ortamındaki Fiziksel Şartlara İlişkin Stres Kaynakları

Çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar kişilerin stresle karşı karşıya kalmalarına neden olan önemli bir etkidir.

Kişiler evlerinden sonra en çok zamanı işletmede geçirmektedir. Aydınlatma, radyasyon ve hava kirliliği gibi etmenler fiziksel çalışma ortamını olumsuz etkilemekte ve çalışanda strese neden olmaktadır. Çalışma ortamının koşullarından kaynaklanan bu stres çalışanda yorgunluğa, hastalığa, kazalara, işten tatmin olmamaya ve performans düşüklüğüne sebep olmaktadır. Şayet bu koşullar en uygun seviyede tutulursa, kişinin moral yapısında düzelme olacak ve onun çalışma ortamı ile bütünleşmesi sağlanmış olacaktır.

Çalışma ortamında strese neden olan faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

²¹Baltaş ve Baltaş, Stres ve Başa Çıkma Yolları, s.82.

1.2.2.4.1. Gürültü

Gürültü çalışanları iş ortamında etkileyen önemli fiziksel stres kaynaklarının başında gelmektedir. İş yerinde olağan olarak meydana gelen gürültüler çalışanları oldukça rahatsız etmektedir.

Gürültünün insanlar üzerinde üç etkisi bulunmaktadır. Birincisi, aşırı gürültü bireylerde işitme kaybına sebep olur. İkincisi, gürültü işgörenlerin hem kendi hem de başkalarının seslerini algılamasını engeller. Üçüncü olarak, aşırı gürültü, çalışanın performansı ve kendini iyi hissetme duygusu üzerinde olumsuz etkiler yaparak stres yaratmaktadır²².

1.2.2.4.2. Hava Koşulları

İnsan vücudu belli bir seviyeye kadar sıcak ve soğuğa uyum gösterebilmektedir. Adapte olamadığı durumlarla karşılaştığında ise, fizyolojik ve psikolojik açıdan tükenmektedir. Bunun sonucunda da kişinin verimliliğinde düşme, yaptığı hatalarda ve kazalarda artış görülmektedir.

Aşırı sıcakta çalışmak, yorgunluk ve performans üzerinde azaltıcı bir etki yaparken aşırı soğukta çalışmak ise özellikle el ile yapılan işleri etkilemekte ve ellerin motor hareket yeteneğini azaltmaktadır. Bu sebeple, çalışma ortamında mümkün olduğunca sıcaklık farklarının sabit tutulmasına dikkat edilmeli ve çalışma çevresinden verim alınmak isteniyorsa bu çevre en az gerginlik yaratacak şekilde düzenlenmelidir²³.

1.2.2.4.3. İşte Tehlike Unsurunun Varlığı

İş ortamında strese neden olan önemli faktörlerden biri de, çalışanların karşı karşıya kalabilecekleri tehlikelerdir. Örnek olarak madencilik, metalürji, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi sektörlerde işgörenler tehdit

²²İnayet Pehlivan, İş Yaşamında Stres, 3. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2008, s.30.

²³Eroğlu, Davranış Bilimleri, s.314.

unsuru ile daha çok karşılaşmakta, bu da kişide ruh ve beden sağlığını etkileyerek bireylerde stres yaratmaktadır. Bunun yanı sıra düşme, yaralanma, zehirlenme gibi ihtimallerin olması bile çalışanları gerginliğe sokmakta, tedirgin etmektedir.

1.2.2.5. Örgüt İçindeki İlişkilere İlişkin Stres Kaynakları

Toplumsal yaşamın bir gereği olarak insanlar birbirleriyle iletişim kurmak, birlikte yaşamak, çalışmak, üretmek ve hatta birlikte tüketmek durumundadırlar. Farklı kişiliklere sahip olan işgörenlerin birlikte bir örgüt içinde çalışması kişilerarası ilişki kurmalarını, belirli rol ve sorumluluklara girmelerini, birbirleriyle rekabet yaşamalarını kaçınılmaz kılmaktadır. Bütün bunlar iş ortamında stres nedeni olarak ortaya çıkmaktadır.

Kaya'ya göre kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres çalışanları ki zaman olumlu kimi zaman olumsuz olarak etkilemektedir. İşlerinde başarılı olan insanlar, başkaları tarafından takdir edilmekten ve yükselmekten her daim memnundur ve bu durum onu olumlu stres içine sokmaktadır. İşyerindeki ilişkileri iyi düzenleyemeyen bireyler ise olumsuz stres içine girmektedirler. Bu halde işyerindeki ilişkilerin de önemli birer stres nedeni olduğunu söyleyebiliriz.

Örgütlerde kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres kaynaklarını, ast-üst ilişkilerinde yaşanan sorunlar, dedikodu, çalışanlar arasında yaşanan rekabet şeklinde sıralamak mümkündür.

1.2.2.5.1. Ast – Üst İlişkilerinde Yaşanan Sorunlar

Üstlerin astlara karşı tutum ve davranışları da, örgüt içi ilişkileri önemli düzeyde etkilemektedir. Astlar üstlerinin kendilerine ilgisiz davrandığını düşünerek strese girmekte, üst kademeye yükselen ve işle doğrudan alakası azalan yöneticiler de astlarına daha çok bağımlı duruma gelmektedirler. Dolayısı ile ast üst ilişkisi bireyleri olumlu ya da olumsuz etkileyen önemli bir konudur. Burada ast tarafından sorun hem yöneticinin takımına girmeyi başarmak hem de bağımsız kişiliğini korumaya çalışmaktır. Bunu sağlayamayan astlar yöneticilerin eşit davranmadıklarını düşünerek strese girmektedirler.

İş görenin kendini yöneticiden daha üstün görmesi, yöneticinin çalışanın yaptığı işi beğenmemesi, yöneticinin yaptığı eleştiriler çatışma ve gerginlik yaratacağından işgören açısından önemli bir stres kaynağı olmaktadır. Diğer yandan yöneticilerin en iyi işi kendilerinin yaptığını, hiçbir çalışanın kendisi gibi yapamayacağını düşünmesi ve işlerinin yalnızca “yanlış görmek” olması da işgörende gerginlik ve huzursuzluğu neden olmaktadır.

Yöneticiden stresin olası sonuçlarını önceden sezinleyebilmesi ve çalışanlara destek olması da beklenmektedir. Yöneticilerin destekleyici bir tutum göstermesi, çalışanların iş doyumunu ve işe devamını olumlu etkilemektedir²⁴.

1.2.2.5.2. Çalışanlar Arası Rekabet

Yükselme ve meslekte ilerleme isteği tüm insanlarda vardır. İş gören belli bir kariyer hedefine ulaşarak, daha fazla güç, saygınlık ve para elde etme isteğindedir. Örgütler bireylerin bu istek ve ihtiyaçlarını karşılayamazsa ya da bir şekilde engellerse bu durum çalışanda strese sebep olacaktır. Örgütlerde rekabet, kişilerin gelişimine katkı sağlarken, aşırı rekabet ise işgören için örgütü dayanılmaz bir ortam haline getirir. Bu dengeyi örgütler dikkatli bir şekilde kurmalı ve haksız rekabeti ortadan kaldırmalıdır.

Baltaş’a göre çalışanlar arasındaki rekabeti ortadan kaldırarak, stres ortamını azaltmanın yolları; saygı, empati, somutluk ve saydamlıktır. Empati ile çevremizdeki insanların dünyasını kendi dünyamız gibi algılamayı, saygı ile; karşımızdaki insanı farklı ve bağımsız olarak görmeyi, saydamlık ile; dürüstlüğü, doğruluğu, içtenliği, açıklığı, somutlukla ise; bir olay veya davranış karşısında duyguların hemen ve genelleşmesiz yansıtılmasını sağlamak gerekmektedir²⁵.

1.2.2.5.3. Dedikodu

Günümüzde işgörenlerin iş ortamında yaşadığı önemli stres nedenlerinden bir

²⁴ Hasan Tutar, Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.294.

²⁵ Baltaş ve Baltaş, Stres ve Başa Çıkma Yolları, s.56-57.

diğeri de dedikodudur. Maalesef toplumumuzda hastalık durumuna gelmiştir. Kültür olarak kişilerin yüzüne düşündüklerimizi söyleyemediğimiz ve eleştiremediğimiz için bireyler zamanlarının ve enerjilerinin büyük bölümünü dedikodu ile harcamaktadır. Kişiler çoğunlukla birbirlerine hoşlanacakları şeyleri veya başkalarıyla alakalı olumsuz düşüncelerini iletmektedir. Böylece kişiler başarısızlık ve yetersizlik duyduğu durumları başkalarını arkalarından eleştirerek gidermeye çalışmaktadır. Bu durum da özellikle örgütlerde zaman ve enerji kaybına neden olmakta, bireylerde de strese yol açmaktadır.

1.3. STRESİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

1.3.1. Bireysel Sonuçları

Stres, her zaman bireyler ve örgütler için istenmeyen, kaçınılan bir olgu olarak görülmüştür. Fakat stres bireylerde gerginliğe neden olmayacak optimum düzeyde olduğunda kişilerin verimliliğinin artmasında ve başarıyı yakalamalarında önemli bir etken haline dönüşebilmektedir.

Bireyler üzerinde örgütsel stresin negatif etkilerinin yanında pozitif etkilerinin olduğu da gözlemlenmiştir. Stresin negatif yönü, belli bir düzeyi aşan stresin, performans düşüklüğüne, çalışma isteğinde azalmaya neden olarak, kişiyi bedensel ve zihinsel olarak tüketmesidir. Pozitif yönü ise, çalışanlar ve örgüt üzerinde yapıcı ve olumlu etkiler yaratmaktadır.

Stresin bireysel sonuçları; fiziksel, psikolojik, davranışsal sonuçlar olarak üç konu başlığı altında incelenecektir.

1.3.1.1. Fizyolojik Sonuçlar

İnsan vücudu zararlı bir durumla karşılaştığında, birçok fizyolojik değişim de beraberinde gelmektedir. Bu fizyolojik değişimin nedeni, strese giren insan vücudunun zararlı etmenler karşısında zorlanma ve baskı halidir.

Eren'e göre stres insanlar üzerinde ciddi sağlık problemlerine neden olmaktadır. Fakat bu hastalıklar tamamen çıkmadan önce kişilerde belli başlı belirtiler göstermektedir. Bu belirtileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz²⁶.

- Aşırı iştahsızlık ve zayıflık,
- Aşırı yemek yeme ve kilo fazlalığı,
- Özellikle bir sorunu olduğunda aşırı yeme ya da içme hali,
- Sürekli yorgun ve halsiz olma,
- Sık sık yaşanan baş ağrıları,
- Uyku bozukluğu,
- Sinirsel ağrı ve şikâyetler,
- Kramplar ve adale spazmları,
- Yüksek tansiyon, nefes darlığı,
- Sıkça yaşanan mide bulantısı,
- İshal ve kabızlık,
- Aşırı duygusallık ve ağlama hali,
- Cinsel isteksizlik, iktidarsızlık,
- Ağrı kesicilere aşırı düşkünlük,
- Fazla ilaç kullanım sonucu yaşanan mide kanamaları,
- Mineral ve vitamin türü ilaçlara yönelme ve alışkanlık.

²⁶ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.291.

1.3.1.2. Psikolojik Sonuçlar

Stresin işgörenler üzerindeki negatif etkileri çalışanları psikolojik açıdan da oldukça yıpratmaktadır. Bu durumu yaşayan bireylerde en çok depresyon ve uyku bozukluğu görülürken, bunların yanı sıra karamsar ruh hali, kaygılı ve isteksiz tavırlar, konuya yoğunlaşma bozukluğu da görülebilmektedir.

Kişilerin iç sıkıntıları, kötü çalışma koşulları, gelecek korkuları ve kişisel çatışmaları gibi faktörler biyolojik ve duygusal dengelerine olumsuz etkiler yapmaktadır. Denge durumunda ya da uyarıcılarda görülen değişimin olumsuz algılanması sonucu bireyler depresyon ve karamsarlık yaşamaktadır. Yaşanan bu duygular da kendi başlarına duygusal dengenin bozulmasına neden oldukları için, stres kaynağı olarak görülmektedir.²⁷

1.3.1.3. Davranışsal Sonuçlar

Stresin fizyolojik ve psikolojik sonuçları kişilerin hal ve tavırlarında farklılıklara sebep olmaktadır. Sigara kullanımındaki artış, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı, uykusuzluk, yetersiz beslenme stresin davranışsal sonuçları olarak sıralanabilir. Bu yöntemleri kullanan bireylerde rahatlama oluşmakta, kaygı düzeyi düşmektedir. Bu nedenle çoğu kişi ne zaman zor bir durum ile karşı karşıya kalsa, bu olumsuz davranışlara yönelmektedir. İlk başlarda kişiler bu maddeleri sadece içinde bulunduğu stresten kurtulmak için kullansa da zaman içinde bağımlılık yaratmakta ve daha büyük zararlara yol açmaktadır.

Sağlıklı bir toplum ve örgüt yaşamı sağlanabilmesi için stresin fizyolojik ve psikolojik sorunları üzerinde durulmalı, etkili bir şekilde kontrol altına alınmalı ve yönetilmelidir.

²⁷Tutar, Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, s.261.

1.3.2. Örgütsel Sonuçları

Aşırı strese maruz kalan çalışanlar, örgütlerinde zarara uğramasına neden olabilmektedir. Yapılan çalışmalarda, stresin örgüt üzerindeki etkileri; performans düşüklüğü, işe devamsızlık, işten ayrılma, işe yabancılaşma gibi sayılabilir.

1.3.2.1. Performans Düşüklüğü

Stresin aşırı düzeyde olduğu örgütlerde çoğunlukla performans düşüklüğü yaşanmaktadır. Belli derecede ve kişiyi olumsuz etkilemeyecek düzeydeki stres, çalışanın daha verimli çalışmasını sağlarken aşırıya kaçtığında bireyin verimini azaltmaktadır.

Örgütlerde stres kavramına, stres nedenlerine, stresle başa çıkma yöntemlerine, stresin sonuçlarına ve birey-stres arasındaki ilişkiye gereken önemin verilmesi gerekmektedir²⁸.

Çünkü işgörenlerin içinde bulunduğu psikolojik durum, yaptıkları işe direkt yansımakta ve çalışanın yaşadığı stres, örgütte de stres yaşanmasına neden olmaktadır. Stresin neden olduğu tüm fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar çalışanın performansını etkilemekte bu da işgörenin işteki verimine ve kişiler arası ilişkilerine yansımaktadır.

1.3.2.2. İşe Yabancılaşma

Eroğlu'na göre; Stresin, örgütlerde yaşanan diğer bir sonucu ise, yabancılaşmadır. Araştırmacılara göre yabancılaşma kavramı, işgörenlerin yaptıkları işin gereği olan ilke ve kurallara, örgütün amaçlarına, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli çevresel ve örgütsel sonuçlara karşı kayıtsız ve ilgisiz davranmalarındır²⁹.

²⁸Gümüştakin, Öztemiz, Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi, s.282.

²⁹Eroğlu, Davranış Bilimleri, s.337.

İş görenlerin devamlı aynı biçimde tekrarlanan işlerde çalıştıklarını düşünmeleri ve bu tatminsizlik duygusunu işlerine yansıtarak, işlerine odaklanamamaları da yabancılaşmaya sebep olan bir diğer olgudur.

Örgütte iş ortamının ve disiplininin titizlik ve özenle sağlanmaması, patron çalışan beklentilerinin birbiriyle uyuşmaması gibi sebeplerde iş ortamında olumsuzlukların yaşanmasına yol açmaktadır. Bu durum işgörenlerin stres yaşamalarına neden olurken, örgüt ile aralarında yabancılaşmayı da çabuklaştıracaktır.

Günümüzde örgütlerin yabancılaşma sorunu üzerinde yeterince durmadıkları görülmektedir. Bu durum işgörenin performansını düşürürken, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını da geciktirmektedir.

1.3.2.3. İşe Devamsızlık

Örgütlerin yaşadığı ciddi problemlerden biri de işe devamsızlıktır. İşe devamsızlık, iki şekilde görülmektedir. İlki örgütte stres yaşayan çalışanın bu ortamdan uzak kalmak istemesi iken, bir diğeri çalışanın sağlık problemleri nedeni ile devamsızlık yapmasıdır. Devamsızlık yapan işgörenlerin daha çok hangi nedenden devamsızlık yaptığı incelendiğinde % 40'ının strese dayalı sağlık problemleri olduğu görülmüştür.

Örgütler için son derece sınırlı ve önemli bir kaynak olan zamanın etkili bir şekilde değerlendirilememesine sebep olan işe devamsızlık, örgütlerin kalite ve verimliliğini düşürmekte, rekabet gücünü zayıflatmaktadır³⁰.

İşe devamsızlık probleminin giderilmesi ancak stres kaynaklarının tespit edilip, giderilmesiyle mümkün iken; aksi durumda örgütler işgörenlerin devamsızlıkları sonucunda ciddi zararlarla karşılaşabilirler.

³⁰ Abdullah Yılmaz, Süleyman Ekici, Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2003, s.8.

1.3.2.4. İşten Ayrılma

Stres nedeni ile kişiler tamamen ya da belli süreliğine işlerinden uzaklaşmaktadırlar. Bunun nedeni çalışanın yaşadığı bir sağlık problemi olabileceği gibi, gergin ve isteksiz olma durumuyla da alakalı olabilmektedir. Buna örnek olarak çalışanın yaptığı işi yavaşlatması, sıkça tuvalete gitmesi gibi durumlar verilebilir. Temelli örgütten ayrılmakta stres yaşayan bireyin göstereceği diğer bir davranıştır.

Aktaş'a göre stres nedeni ile işi tamamen bırakma, kişinin karşılaştığı durum sonucu verdiği bir tepkidir. Bu davranış mücadele etme durumundan daha sağlıklı bir reaksiyon olarak görülmektedir. Çünkü mücadele reaksiyonunda birey stres altında kalmayı sürdürecektir ve öfkeli bir hale bürünecektir³¹.

1.3.3. Ölçülü Stresin Yararlı Etkileri

Stres her zaman olumsuz olarak algılanmamalıdır. Çalışanların başarılı olabilmeleri için bir miktar stres yaşamaları zaruridir. Ancak stres düzeyine dikkat edilerek, aşırı veya düşük stres düzeylerinden çalışanlar uzak tutulmalıdır.

Stres, belli bir düzeye kadar, bireylerin başarıma azmini ve mücadele gücünü artıran, güçlüklerle karşı koymasını kolaylaştıran ve direnme gücü veren duygusal, zihinsel ve fiziksel bir reaksiyondur. İnsanların çoğunluğu hayatta sahip olduklarını stresle desteklenen bir başarıma azmi ile elde etmiştir. Şayet stres uygun yoğunlukta ve nitelikte olduğunda bireyleri güçlendiren, harekete geçiren, geliştiren ve deneyim kazandıran bir uyarıcıdır³².

³¹Aktaş ve Aktaş, İş Stresi, s.161.

³²İsmet Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, s.410.

1.4. STRES YÖNETİMİ

Stres yönetimi, yaşam kalitesini yükseltmek ve aşırı stresle başa çıkabilmek için, duruma verilen tepkileri ya da durumun kendisini değiştirmeye yönelik olan yöntemlerdir³³.

Stres yönetimi, kişilerin fizyolojik ve psikolojik sağlığını koruyarak, onların huzurlu ve verimli bir hayat sürmelerini sağlamak için gereklidir. Stres yönetiminin hedefi, stresi tamamen ortadan kaldırmak değildir ki zaten bunu başarmakta mümkün değildir. Stres yönetiminin amacı kişilerde yüksek performans ve enerji yüksekliğini sağlamaktır. Burada ki amaç, ne az ne de çok olan, en elverişli stres seviyesini oluşturmaktır.

Stresle başa çıkmayı örgütsel ve bireysel stratejiler olarak iki grup altında toplayabiliriz. İş ortamında bireyin etkisi altında kaldığı stres nedenlerini kendi kendine aşması olası görülmemektedir. Bu durumda kişiler bireysel başa çıkma yöntemlerine başvurarak, stresin negatif etkilerini denetim altına almalıdır. İşletmelerde aynı şekilde örgütsel başa çıkma yöntemlerine başvurarak strese neden olan etmenleri ortadan kaldırılabilseler, bireyler kendilerini daha mutlu hissedecekleri bir ortamda çalışır hale gelecektir.

Bireysel ve örgütsel stratejiler olmak üzere stresle başa çıkma yöntemleri iki grup altında incelenecektir.

1.4.1. Stresle Başa Çıkmak için Geliştirilen Bireysel Stratejiler

Stresin negatif etkilerinden olabildiğince sıyrılmak, kişileri strese karşı bedensel ve zihinsel olarak güçlü hale getirmek için aşağıdaki yöntemlerden birkaçını uygulamak faydalı olacaktır.

³³Eren Özgen, İletişim ve Liderlik, İletişim Dergisi, 2003, s.18.

Stresle başa çıkmak için geliştirilen bireysel stres yönetim teknikleri şunlardır:

1.4.1.1. Geliştirici Rahatlama Yöntemi

Birey stres altında kaldığı zaman kasları kasılmakta ve kişide fiziksel rahatsızlık ve yorgunluğa neden olmaktadır. Bu durum da çalışanın zihinsel stresini daha çok arttırmaktadır. Kasları önce gerip sonra rahatlatarak, bireye rahatlamanın ne olduğunu hissettirmek Geliştirici Rahatlama Yönteminin asıl amacıdır. Bu yöntemin devamlı tekrarlanması bireyin iş doyumunu ve sağlığını olumlu etkileyecektir.

1.4.1.2. Olumlu Hayal Kurma

Kişiler geçmişte başlarına gelen olumsuzlukları tekrar akıllarına getirdiklerinde o ana geri dönmekte ve o dönemde maruz kaldıkları stresi tekrar yaşamaktadırlar. Bunun aksine geçmişte yaşadıkları pozitif dönemleri hayal etmeleri, unuttukları mutlu, huzurlu anları yaşamaları ve rahatlama için iyi bir yoldur. Hayal kurmak bazen de geleceğe dair gerçekleştirilmek istenen davranışları da kapsamaktadır. Bu durum da önem verilmesi gereken geçmişte yaşanan olumlu anıları tekrar yaşamayı düşünmektir.

1.4.1.3. Egzersiz ve Beden Hareketleri

Egzersiz ve beden hareketleri, kişinin fiziksel etkinlikte bulunarak, stresin olumsuz etkilerinden kurtulmasını amaçlayan sakinleştirici bir yöntemdir. Çalışanlarını rahatlatmak, onların sağlığını korumak ve performanslarını artırmak amacıyla örgütler bu yöntemin önemini anlamalı ve bu yönde çalışmalar yapmalıdır.

1.4.1.4. Davranışsal Açıdan Kişinin Kendini Kontrol Etmesi

Kişiler göstermiş oldukları davranışların sonuçlarını şuurlu bir şekilde yönlendirebiliyorsa kendini kontrol altına alması da muhtemeldir. Kişinin kendini tanıyarak kontrol edebilmesi, stresin olumsuz etkilerinden kurtulması için faydalı bir yöntemdir.

1.4.1.5. İletişim Kurma

Kişiler örgütlerde iş arkadaşları ile güven çerçevesi içerisinde ilişki kurabildikleri, onlarla dertlerini paylaşabildikleri ölçüde kendilerini daha iyi hissetmekte ve bu durumla doğru orantılı olarak stresle de başa çıkmaları daha kolay olmaktadır.

1.4.1.6. Meditasyon, Gıda Kontrolü ve Masaj

Meditasyon stresten kaynaklanan, olumsuzlukları, gerginliği, endişeyi en aza indirmede etkili bir yöntemdir. Bunun yanı sıra gıda kontrolü de stresi azaltmak için önemli bir yöntemdir. Örneğin kahve içen kişi belli bir zaman kendini enerjik hissederken, bir süre sonra sinirli ve gergin bir hale dönüşmektedir. Bu nedenle kişiler kafein, şeker ve işlenmiş gıdaları çok fazla tüketmemeli, bunların yerine et, peynir, yumurta, fındık, meyve, sebze gibi gıdalara yönelmelidir. Bir diğer yöntem ise işin uzmanı tarafından yapılan masajdır. Bu yöntem ile kişinin zihni dinlenmektedir.

1.4.1.7. Hobiler, Dışa Dönüklük

Kişiler ilgi alanlarına giren, kendilerini dinlendirebilecekleri ve zevk duyabilecekleri hobiler seçmelidirler. Böylece fizyolojik ve psikolojik olarak kendilerini daha iyi hissedecek ve stresle daha kolay başa çıkabileceklerdir.

1.4.2. Stresle Başa Çıkmak İçin Geliştirilen Örgütsel Stratejiler

Örgüt, işgörenin stres düzeyini azaltmak ya da tamamen ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Örgüt ile alakalı olarak, yazılı kurallardan ve yüksek derecedeki iş bölümünden kaynaklanan stresi azaltmak için gerekli düzeltmelerin yapılması, süreç alanında stresi azaltmak için ise, örgütün bilgi sisteminin ve haberleşmenin

iyileştirilmesi, birbiriyle çatışan ve çelişen amaçlara çözüm bulunması gerekmektedir³⁴.

Örgütsel stratejiler, yöneticilerin fiziksel anlamda rahatlamalarını ve yönetimde kendilerini geliştirmelerini sağlarken, çalışanlarında işleri üzerinde daha çok denetim kurmalarını ve maruz kaldıkları stres ile daha kolay baş edebilmelerini sağlar.

Aşağıda kısaca başlıca örgütsel stresle mücadele tekniklerine değinilmiştir.

1.4.2.1. Sosyal Destek Sağlama

Kişilerin stresi algılama düzeyleri sosyal destek ile değiştirilebilir. Bir iş yerindeki çalışanlar arasında iletişimin iyi olması bireylerde arkadaşlık ihtiyacının önüne geçmekte ve bireye önemli ölçüde sosyal destek sağlamaktadır. Bu durum

örgütte birlikte hareket etme ilkesini de beraberinde getirecek ve stresin olumsuz etkileri daha az yaşanacaktır.

Klarreich'e göre sosyal destek göremeyen işgörenler, çalıştıkları bölümde mutsuz olmakta ve neticesinde iş arkadaşlarına düşmanlık, öfke hissetmelerine ve gerginlik yaşamalarına sebep olmaktadır³⁵.

Tutar'a göre ise, aşırı düzeyde sosyal destek gören kişilerin, kendilerini güvende hissettikleri için, aynı ortamda olmalarına rağmen diğer kişilere kıyasla daha az strese maruz kaldıkları yapılan çalışmalarda görülmüştür³⁶.

Örgütlerde yöneticiler işgörenlerin stresten en az etkilenmeleri için bizzat kendileri etkin olabilecekleri gibi sosyal yardım personeli görevlendirerek, profesyonel danışmanlık hizmeti de sunabilirler.

³⁴ Aktaş ve Aktaş, İş Stresi, s.164.

³⁵H. Samuel Klarreich, Stressiz Çalışma Ortamı, Çev:Bengi Güngör, Öteki Yayınevi, Ankara, 1997, s.127.

³⁶Tutar, Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, s.289.

1.4.2.2. Aşırı İş Yükünün Ortadan Kaldırılması

Strese neden olan ve doğrudan doğruya işle ilgili olarak ortaya çıkan etmenler, daha çok iş-zaman ilişkisini vurgulamaktadır. İş yükünün fazlalığı, bir işi belirlenen sürede bitirme zorunluluğu ile uzun ve yorucu çalışma saatleri bu faktörü belirleyen başlıca değişkenlerdir. Bu görüşlere, iş yükünün, işgörenler arasında ücret, yetki ve yetenekler göz önüne alınarak adaletli dağıtılması da değişken olarak eklenebilir. Çünkü işgörenlerin stres yaşamalarında, iş yükünün ağırlığı kadar, adaletli dağıtılmaması da etkili olmaktadır. Bundan dolayı iş dağıtımının adil ve uygun olarak yapılması, işe uygun ve eğitimli personelin seçilmesi ve gerekli yükselmenin yapılması stresin olumsuz etkilerini azaltmada faydalı bir yöntemdir³⁷.

Kısaca, bir örgüt için gerekleriyle çalışanın yeteneklerini göz önünde bulundurarak kişiden bir işi gerçekleştirmesini istemelidir. Şayet bu duruma dikkat edilmezse, çalışan ya daha çok ya da daha az üretimde bulunabilecek ve böyle bir durum ortaya çıkacaktır.

1.4.2.3. Çalışanların Rollerinin Yeniden Tanımlanması

Bir örgütte ortaya çıkan rol çatışması ve belirsizlikler, en çok yaşanan bireysel stres kaynaklarından. Çalışana verilen görev, mutlaka gerekli bilgiyi içinde barındırmalıdır.

Bir örgütte iş üzerinde verilecek eğitim ve bilgi, işgörenlerin ne yapacaklarını gösteren görev bildirileri ve çalışanlardan zamansız bilgi istemeyi engellemeye yönelik düzenlemeler kişiler arası çatışmayı ve rol belirsizliğini önemli ölçüde azaltabilmektedir³⁸.

³⁷Süleyman Ulukuş, Polis, Stres, Verimlilik ve Stresle Baş etme Yolları, Polis Dergisi Sayı 34, 2003, s.92.

³⁸Nezhat Güçlü, Stres Yönetimi, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2001, Sayı 21, s.103.

Özetle bir örgütte yönetimin görevi örgütsel rolleri netleştirerek, rollerin sınırlarını belirlemek ve çatışmayı azaltmaktır. İş görenlerin stresle karşılaşmamları için her işten ne beklendiği ve ne yapması gerektiği açık ve net olarak örgüt tarafından belirtilmelidir.

1.4.2.4. Etkili Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi

İş görenlerin adaletli ödüllendirilmesi, iş doyumunu olumlu yönde etkileyen bir faktördür. Her çalışanın, işe yönelik, sahip olacağı ücrete yönelik beklentileri vardır. Çalışanlar her zaman ödül beklemedikleri için ödül konusunda beklenti daha sınırlı olmaktadır. Şayet örgütler, adaletli bir performans değerlendirme sonunda gerçekten başarılı olanları ödüllendirirse, bu kişilerin iş doyumunda artış yaşanacaktır. Performans değerlendirmenin gerçeği yansıtmadığı durumda ise, başarılının yanında başarısızın da ödüllendirilmesi, kendisini başarılı gören çalışanların iş doyumunu olumsuz etkileyecektir.

1.4.2.5. İş Zenginleştirilmesi

İş zenginleştirme, hem işin içerdiği sorumluluk, tanınma, başarı fırsatı gibi faktörlerin hem de farklı kabiliyetler, görevin kimliği, anlamlılığı, özerklik gibi işin özüne ilişkin niteliklerin geliştirilmesini kapsamaktadır. Dikkatle yapılmış görevsel düzenlemeler, iş stresine karşı koymada etkili bir yoldur³⁹.

İşin kapsamını zenginleştirerek kişileri daha çok işten sorumlu tutmak, işgörenin başarı fırsatları yakalamasına, böylece kendi çabası ve isteği doğrultusunda yükselebilmesine yol açmaktadır.

³⁹Güçlü, Stres Yönetimi, s.103.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU

Çalışmamızın bu bölümünde iş doyumu kavramları ile kuramlar açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1. İş Doyumu Tanımı

İş doyumu, işgörenlerin görev ve sorumluluklarında olan işlere yönelik tutumlarını ifade etmektedir. Bireyler, gerekliliklerini yerine getirdikleri işler sonucunda, olumlu bir duygu durumunda ise iş doyumu, aksi durumda ortaya çıkacak olumsuz duygu durumunda ise iş doyumsuzluğu yaşayacaklardır.

Başka bir ifadeyle, “İş doyumu, personelin işi ya da işinin farklı boyutları ile ilgili duygulanımı ya da duygulanımsal yanıtıdır. Buna göre, iş doyumu işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Sonuç olarak, bireylerin genel tutumları olumlu ise iş doyumu meydana gelecek, tam tersi bir durumda ise yapılan işte doyumsuzluk yaşanacaktır⁴⁰.” şeklindedir.

Kısaca iş doyumu, bireyin işine karşı duyduğu haz sonucunda algıladığı olumlu duygusal durumdur.

2.2. İş Doyumunun Önemi

İnsanlar zamanlarının çoğunu iş ortamında geçirmekte, bireysel ihtiyaçlarını gidermek ve yeteneklerini gerçekleştirmede işlerini bir araç olarak görmektedirler. Kişiler çalışma ortamında kimi zaman üzüntü kimi zaman sevinç vb. duygular yaşamaktadırlar. Bu nedenle de işlerine ve çalıştıkları örgüte karşı bir tutum geliştirmeleri normal bir süreçtir.

Özkalp ve Kirel’e göre; İş doyumu, kişilerin psikolojik olarak olgunluğa erişmesini sağlarken, aksi durumda kişileri hayal kırıklığına uğramaktadır. İş, insan

⁴⁰Çiğdem Kirel, Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi, 2004, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim99/kasim3.htm>, 20.06.2013.

hayatında önemli bir yere sahiptir ve işi olmayan kişiler mutsuz ve umutsuz bir durum sergilemektedir⁴¹.

Başka bir deyişle, yüksek iş doyumunu yaşayan kişiler işlerine karşı pozitif bir davranış gösterirken, iş doyumsuzluğu yaşayan bir çalışan ise, negatif davranış gösterir. İş doyumunun yüksek olması örgütte verimliliği, işe bağlılığı arttırırken, devamsızlığı da ortadan kaldırmaktadır. Bu sebeple yöneticiler bireylerin iş doyumlarını olumsuz yönde etkileyen nedenler üzerinde durmalı, bu etkenleri tamamen yok etme veya azaltma yönünde çalışmalarda bulunmalıdır.

İş doyumunun önemini örgüt, yönetici ve birey açısından değerlendirecek olursak;

2.2.1. Birey Açısından Önemi

İş doyumunun işgören için ne kadar önem arz ettiği yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır. İş doyumunun yüksek olması işgörenin mutluluğunu arttırırken, düşük olması ise bireyde mutsuzluğa neden olmaktadır.

Bireylerin iş seçiminde, işin kendisi, amacı, fiziki koşulları, ücreti, yeri, güvenliği gibi kişisel ihtiyaçları ön planda tutuyor olmaları, iş doyumunun temelini bireysel ihtiyaçların oluşturduğunu ortaya koymaktadır⁴².

İş görenlerin eğitim seviyeleri arttıkça yaptıkları işten de beklentileri artmaktadır. Bu beklentileri örgütlerin karşılayamaması bireylerin iş doyumsuzluğunu gelecekte daha da artıracak ve önemli sorunlara neden olacaktır.

Özetle işgörenlerin işlerini yaparken duydukları doyum, çoğunlukla işin yapısı ve işle alakalı beklentilerin giderilme düzeyine bağlıdır. Kişilerin yaşamış oldukları

⁴¹Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi ESB Araştırmaları Çalışma Vakfı Yayınları No.149, 2005, s.133.

⁴²Selahattin Sertçe, Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma, İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003, s.6-7.

iş doyumsuzluğu, önemli fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklara neden olurken, iş doyumunu ise kişilerin hem özel hem de iş hayatında mutlu olmasını sağlamaktadır.

2.2.2. Örgüt Açısından Önemi

Örgütlerin önemli amaçlarından biri işgörenlerin yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamaktır. Diğer bir amacı ise kendi tatminini sağlamaktır. Örgütlerde iş doyumunun sağlanabilmesi için hem işgörenin hem de örgütün beklentilerinin dengeli olarak karşılanması gerekmektedir.

Çekmecelioğlu'na göre, iş doyumunu takım çalışmasında da olması gereken bir olgudur. Bunun nedeni hızla gelişen teknoloji ve komplike örgütsel sorunlar işlerin tek bir kişi tarafından yapılmasını olanaksız hale getirmiştir. İş görenler artık yalnızca emirlere uyarak, kabiliyetlerini ortaya koyarak işin gerekliliklerini yapmaktan doyum alamamaktadır. Bu sebeple örgütler, bireylerde iş doyumunu sağlamak amacıyla çalışmalarda bulunmalıdırlar⁴³.

2.2.3. Yönetici Açısından Önemi

Bir iş yerinde yönetenlerin başarılı olabilmeleri için, işgörenlerin performansının yüksek olması, örgüt sahibi ile işgörenlerin yönetene destek olması önemli unsurlardır.

İş doyumunun hayatımızda ne denli etkili olduğu yapılan araştırmalarda net bir şekilde görülmektedir. Yönetenler çalışanların iş doyumları ile alakalı olarak üç konu üzerinde dururlar. İlki yaptığı işten doyum sağlayamayan birey işten kaçır ve başka bir işe geçmek için harekete geçer. Yaşanan bu durum örgüte önemli zararlar verir. İkinci konu, iş doyumunu yüksek olan kişilerin daha sağlıklı olmaları ve uzun yaşamalarıdır. Üçüncüsü ise, yaptığı işte doyum yaşayan çalışan hem özel hayatında hem de örgüt içerisinde pozitif ilişkiler içerisinde. Hayata daha olumlu ve umutlu bakar. İş doyumundan uzak olan çalışan ise, hem özel hayatında hem de örgüt

⁴³Hülya Çekmecelioğlu, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, http://www.isguc.org/arc_view, 22.12.2005.

içerisinde sorunlar yaşar. İşte yaşadığı sorunları aile yaşamına da yansıtır, onların da mutsuz olmalarına neden olur.

İş doyumunun önemi üzerinde duran yönetenler, çalışanların iş doyumlarını ölçmek için çalışmalarda bulunmaktadır. İş doyumunu dinamik bir olgu olduğu için geldiği gibi çok çabuk da gidebilir. Bu sebeple yönetenler iş doyumunu sağladıktan sonra da aylık, yıllık periyotlarda dikkatlice izlemeye devam etmelidirler.

2.3. İş Doyumuna İlişkin Temel Kuramlar

İş yaşamında insanların davranışları üzerinde etkili olan çeşitli etkenler söz konusudur. Bu sebeple yapılan araştırmalarda, örgütler işgörenlerinde doyum sağlayabilmek için birçok yaklaşım geliştirmişlerdir.

İş doyumunu açıklamak için yararlanılacak olan kuramlar, iş doyumunu-motivasyon ve iş doyumunu-performansa yönelik iki ana başlık altında incelenecektir.

2.3.1. İş Doyumu – Motivasyon İlişkisine Yönelik Kuramlar

Bu başlık altında dört motivasyon kuramı incelenecektir. Bu kuramlar; Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramı, Herzberg'in çift etmen kuramı, McClelland'ın başarıma gereksinimi kuramı, Alderfer'in VİG (ERG) teorisidir.

2.3.1.1.Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi

İnsan ihtiyaçlarını ilk kez bilimsel çerçevede araştıran ve motivasyon konusunda önemli çalışmalar yapan kişi Abraham Maslow 'dur. Maslow, bireylerin fizyolojik, psikolojik ve sosyal olarak bazı ihtiyaçları olduğunu, hal ve tavırlarında bu ihtiyaçları giderme arzusunun yer aldığını tespit etmiştir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre, birbirini tetikleyen beş ihtiyaçtan söz edilir. Bireylerin motive olması ve diğer gereksinimlerinin giderilmesi için öncelikle en altta bulunan ihtiyaçların giderilmesi gerekmektedir. Fizyolojik ihtiyaçlar belli bir düzeyde karşılandıklarında ancak diğer gereksinimler giderilebilmekte ve bu durum kişilerin davranışları üzerinde etkili olmaktadır.

Maslow, insanların ihtiyaçlarını beş gruba ayırmıştır:

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: yeme, içme, üreme, barınma
2. Güvenlik ihtiyaçları: tehlikeden, yoksulluktan ve fiziksel tehditlerden korunma
3. Sosyal ihtiyaçlar: sevmeye, dostluk, ait olma ve kabul görme
4. Benlik ihtiyaçları: Başarı, yeterlik, özgürlük, güçlölük
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: potansiyelini kullanabilme, kendi kendini geliştirme ve yeteneklerini kullanabilme dürtüsüdür.

2.3.1.2. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı

Bir diğer motivasyon yaklaşımı Frederick Herzberg'in Çift Etmen Kuramı'dır. "Bu kuramın ana sorusu, farklı etmenlerin iş doyumunu veya doyumsuzluğu üzerinde nasıl tesirinin olduğudur". Yapılan araştırmalarda, iş doyumunu etkileyen etmenler; doğrudan işin kendisi ile alakalı olanlar ve işin yapılması esnasında karşılaşılan durumlar olarak iki başlıkta incelemişlerdir. İşin yapılması ile alakalı olan etmenlere doyum sağlayıcılar veya güdüleyiciler, işin yapılması esnasında karşılaşılan durumlara ise doyumsuzluk yaratan veya koruyucu faktörler denilmiştir.

Efil'e göre, Güdüleyici faktörler, kişilerin yaşadıkları olumlu duyguları, koruyucu faktörler ise yaşadıkları olumsuz duyguları ifade eder. Güdüleyici faktörler kişilerin yaptıkları işe olumlu bir tavır göstermesini sağlarken, koruyucu faktörler ise çalışanın işinden tatmin olamamasına sebep olmaktadır. Güdüleyici faktörler; başarılı olma ve tanınma arzusu, ilerleme isteğini ifade ederken, koruyucu faktörler örgüt politikası ve yönetim, ücret ve çalışma koşullarını ifade etmektedir⁴⁴.

Çalışanların iş doyumsuzluğuna sebep olan etmenler örgüt politikaları, yönetim şekli, ücret ve çalışma koşullarıdır. Bu nedenle çalışanlarda iş doyumunun

⁴⁴İsmail Efil, İşletme Yönetimi, Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları Yeni Yönetim Teknikleri, Aktüel Matbaası, İstanbul, 2004, s.172.

sağlanabilmesi için güdüleyici faktörlere ihtiyaç duyulmaktadır ve yönetenlerin de önem vermesi gereken önemli konulardan biridir.

2.3.1.3. Mc Clelland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı

Mc Clelland kuramında insan ihtiyaçlarını ait olma, güçlü olma ve başarı gereksinimleri olmak üzere üç gruba ayırmıştır⁴⁵.

Güçlü Olma Gereksinimi: Başkalarını idare etme, onların üstünde olma ve gözetim isteklerini içerir. Bu gereksinime sahip olan yöneticiler her şeyden önce otorite sistemine, kişilerden çok kurumun önemli olduğuna inanırlar ve iş disiplinine önem verirler.

Ait Olma Gereksinimi: Grup dinamiği ve sosyal güdülerle alakalıdır. Bu gereksinime sahip olanlar liderlik etmek yerine, lideri izlemeyi tercih ederler ve gruba uyarlar. Mc Clelland'a göre, başarılı yöneticilerin birçoğunda böyle bir gereksinim yoktur, çünkü bu gereksinimi doyumak için yapılan faaliyetler işi engeller.

Başarı Gereksinimi: Başarı gereksinimine sahip olan kişiler, şahsen sorumlu olacakları durumları tercih ederler. Zor işleri tek başlarına çözmeyi isterler ve yeteneklerine güvenirlir. Başarı gereksinimi yüksek olanlar orta derecede riskli işlere girerler. Çünkü riski az olan durumlarda başarı kazanmak zevkli gelmemekte; riski yüksek olan durumlarda ise başarı olasılığı düşük ve bu durumu seçmek mantıksız olmaktadır.

Mc Clelland kuramındaki üç gereksinim ayrı ayrı olabileceği gibi üçü aynı zamanda da görülebilmektedir. Bireyler çevresiyle iletişim kurdukça bu ihtiyaçları fark etmekte ve başarılı olduğunu gördükçe de gereksinimler daha çok artmaktadır. Bu yaklaşımda ihtiyaçların sonradan öğrenildiği üzerinde durulmaktadır fakat kimi kuramcılara göre de ihtiyaçlar çocuklukta öğrenilmiştir.

⁴⁵Suna Tevruz, İnci Erdem, Tülay Bozkurt, Davranışlarımızdan Seçmeler, Örgütsel Yaklaşım, İstanbul, 1999, s.76.

2.3.1.4. Alderferin VİG (ERG) Kuramı

Eren'e göre, Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini basitleştirerek VİG kuramını geliştirmiştir. ERG kuramı ihtiyaçları üç gruba ayırmıştır. Bunlar; var olma ihtiyacı, ilişkisel ihtiyaçlar ve gelişme ihtiyaçlarıdır⁴⁶.

1. Var olma ihtiyacı: İnsanın fiziksel olarak hayatta kalarak neslini devam ettirmesi, bunun için her türlü tehlikeden uzaklaşarak güvende olmasıdır.
2. İlişkisel ihtiyaçlar: İnsanın hem çalışma ortamında hem de diğer insanlarla iyi ilişkiler kurmasına ve devam ettirmesine ilişkindir.
3. Gelişme ihtiyaçları: İnsanın beşeri potansiyelini geliştirme ve bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya ilişkindir.

2.4. İş Doyumu – Performans İlişkisine Yönelik Kuramlar

Bu güne kadar yapılmış olan çalışmalarda, “İş doyumunun mu performansı yoksa performansın mı iş doyumunu etkilediği net olarak ortaya konulamamıştır. İş doyumunun performansı etkilediği üzerinde duran çalışmacılar, işgörenlerden yüksek verim alınabilmesi için örgütler bireyleri mutlu etme amacıyla olmalı ve onları ödüllendirmelidirler. Performansın iş doyumunu etkilediği fikrini benimseyenler ise, çalışanlar işlerini iyi yaptıklarını düşündükleri zaman işlerinden zevk alırlar görüşünü savunmaktadır. Bu düşüncedeki yönetenlerin, çalışanların verimliliklerine bakmadan onları ödüllendirmeleri gerekir.

İş doyumunu performans ilişkisine yönelik motivasyon kuramları, Vroom'un Beklenti Kuramı, Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Locke'un Bireysel Amaçlar ve İş Başaran Kuramı olmak üzere dört ayrı grupta incelenebilir.

⁴⁶Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:1433, İstanbul, 2004, s.301.

2.4.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Bu kuramda bireylerin davranışları ile kişisel amaçları arasında ilişki kurulmaktadır. İnsanların davranışlarını ortaya çıkaran sebepler, bireylerin gereksinimleri ve çevresel uyaranlar arasındaki bağlantıda aranmaktadır.

Yapılan birçok çalışmada insanların çok istedikleri veya çok değer verdikleri şeyleri elde ettiklerinde yüksek doyum yaşadıkları görülmüştür. Bunun aksi bir durumda ise doyumsuzluk yaşamaktadırlar. Bu sebeple iş doyumunun yaşanabilmesi için mutlaka iş ortamı, kişilerin ihtiyaçlarını karşılayacak yapıda olmalıdır.

Vroom'un yaklaşımında kişilerin daha önceki tecrübeleri, yaptığı işle alakalı gözlemleri, geçmişte yaşadığı problemlere verdiği tepkiler, verilen görevi hızlı ve eksiksiz bir şekilde anlama düzeyi, yaptıkları işler sonucunda elde ettiği takdir ve ödüllerin yaşattığı doyumlar, kişilerin motivasyonunu sürekli etkileyen faktörlerdir.

2.4.2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Bu yaklaşım, Vroom'un Beklenti Kuramı temel alınarak, ancak bazı örgütsel durumlar ve esaslar da ortaya konularak geliştirilmiştir. Bu kuramın ilk aşaması Vroom teorisinin benzeridir. Yani kişinin motive olma derecesi Valens* ve Bekleyiş** tarafından belirlenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir çaba göstermesi otomatik olarak yüksek bir performansla sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Birinci değişken, kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Gerekli bilgi ve yetenekten yoksun bir birey ne kadar uğraşırsa uğraşsın başarılı olamayacaktır. İkinci ilave değişken,

*Valens (valence): Bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Valens'i -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişinin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Yüksek valens, kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır.

**Bekleyiş: Kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür.

kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Her örgüt üyesi performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi durumda rol çatışmaları ortaya çıkacak ve bu durum kişinin performans göstermesini engelleyecektir. İkinci değişken, kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai tatminini etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Yani bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülde az ise kişi tatmin olmayacaktır. Bu durumda kişinin tatmin olma derecesine göre Valens ve bekleyişi etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir. Bu teoride yüksek başarının doyum verebilmesi için işgörenlerin bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir⁴⁷.

2.4.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Bireyler çoğunlukla toplu olarak çalıştıkları için başkalarının nasıl çalıştığı, nasıl ödüllendirildiği tüm çalışanları etkilemektedir. Adams'ın motivasyon yaklaşımına göre ise, bireyler iş ortamında diğer çalışanlarla eşit olduklarını düşündüklerinde yüksek performans ve doyum yaşayabilmekte aksi durumda motivasyon düşmeleri görülmektedir. Kişiler yaptıkları iş karşılığında diğer çalışanlarla kendilerini devamlı kıyaslamakta, eşit ücret ve ödüllendirme beklemektedirler.

Eşitlik yaklaşımında kişiler kendilerinin girdi/çıktı dengesiyle başkalarınınkini karşılaştırır. Doyum bu karşılaştırmanın bir sonucudur. Çıktılar; ücret, yan ödemeler, statü, terfi fırsatları, iş güvenliği, işgörenlerin örgütten beklentilerini ve aldıklarını içermektedir. Girdiler ise; işgörenin özel becerileri, iş deneyimleri, harcadıkları enerji ve zaman ile örgüte verebileceklerini içermektedir.

⁴⁷Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.521.

2.4.4. Locke’ın Bireysel Amaçlar ve İş Başararı Kuramı

Bu yaklaşımda, çalışanların bireysel hedeflerini belirleyerek, başarı ile yerine getirmeleri, kişilerin motivasyonlarının artmasında önemli bir faktör olarak görülmektedir. Yüksek hedefleri olan veya başkalarının yüksek hedefler verilen kişilerin, başarılı olmak adına daha çok çalıştıkları da bu teoride görülmektedir. Bir başka deyişle, bireylerin amaçları doğrultusunda yüksek performans göstermeleri işgörende doyum sağlarken, amaçlarına ulaşamayan kişiler doyumsuzluk yaşayacaklardır.

Locke bir örgütte kişilerin hedeflerinin özelliklerine göre yüksek performans gösterdikleri ve başarılı oldukları üzerinde durmuştur. Bu özellikler aşağıdaki gibidir.

- 1) Kişilerin hedeflerinin net olması işte ki verimlerini artırmaktadır.
- 2) Kişilerin hedeflerinin kolayca ulaşılabilir olmaması, çalışanın işini yaparken daha istekli olmasını sağlayacak ve işte ki performansı artacaktır.
- 3) Kişilerin hedefleri örgüt hedefleri ile çatışırsa, çalışanların başarılı olmaları zorlaşacaktır. İş ortamında yaşanan bu çatışma ne kadar azalırsa işgörenin başarısı da bu doğrultuda artacaktır.
- 4) Örgüt hedeflerinin belirlenmesinde çalışanların fikirlerine de başvurulması iş ortamında çatışmaları azaltacak ve kişilerin performanslarında yükselme görülecektir.
- 5) Örgütlerin çalışanlarına, hedeflere ulaşmadaki aşamalarının ne olduğu hakkında bilgi vermesi ve performansları sonucunda onları ödüllendirmesi, motivasyonu yükseltecek bir davranış olacaktır.

2.5. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Bireysel ve çevresel olarak, iş doyumunu etkileyen faktörler iki grupta ele alınmaktadır.

2.5.1. Bireysel Faktörler

İş görenin genetik eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi iş doyumunu etkileyen unsurlardır. Ayrıca bireylerin fizyolojik ve psikolojik durumlarıyla iş doyumları arasında bir bağlantı olduğu da gözlemlenmiştir. Bir çalışanı diğer çalışandan farklı kılan bireysel özellikler, isteklerin giderilmesinde ve çalışanın örgüte karşı takınacağı tutumda olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptir.

Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, iş tecrübesi ve kişilik iş doyumunu etkileyen bireysel faktörler olarak altı grupta verilmiştir.

2.5.1.1. Yaş

Yaşın iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisi vardır ve ikisi arasında olumlu ilişki olduğu bilinmektedir. Yapılan çalışmalarda iş değişikliğini en çok genç yaştaki çalışanların yaptığı görülmektedir. Yaşı ilerleyen bireylerin iş doyumunu yaşamaları daha kolay olmakta ve işlerinden ayrılmamaktadırlar.

İş doyumunu ve yaş arasında U şeklinde bir ilişki söz konusudur. Çalışma yaşamına erken başlayan bireylerde iş doyumunu artarken, 30 yaşına doğru azalmaya başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru gelindiğinde ise tekrar artmaktadır. İş doyumunu ve yaş arasında genel olarak olumlu bir ilişkinin olduğu düşünülse de, yaşanan teknolojik değişiklikler kimi zaman bu sonucu etkileyebilmektedir. Özellikle bilgisayar kullanımı gibi teknolojik gelişmeler bu sonucu önemli derecede etkilemektedir.⁴⁸

Günümüzde bilişim teknolojileri karşısında insanların öğrenme kapasiteleri bazen yetersiz kalabilmektedir. Bu durum belirli bir yaştan sonra, öğrenme kapasitesi düşen bireylerde doyumsuzluğa neden olabilmektedir.

⁴⁸Joyce Iun ,Xu Huang , How To Motivate Your Older Employees To Excel? The Impact of Commitment On Older Employees Performance in The Hospitality Industry, International Journal of Hospitality Management, 2006, s.8.

Özetle, yaşı ilerleyen çalışan örgüte karşı alışkanlık hissetmekte ve bu durum sonucunda örgütsel bağlılık artmaktadır. Bununla birlikte yaşı ilerlemiş olması bireyin kayıp yaşayabileceği şeylerin olduğunu da gösterebilir. Yaşı ilerlemiş işgören iş değişikliği durumunda karşı karşıya kalacağı maddi ve manevi zorluklardan çekinebilir. Böyle düşünüldüğünde, yaşı ilerlemiş olması örgüte bağlılığı olumlu yönde etkileyecek faktörler arasındadır.

2.5.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bazı çalışmalarda iş doyumu ile cinsiyet arasında önemli farklar bulunurken, bazılarında ise bulunamamıştır. Kapsamlı araştırmalar sonucunda kadın-erkek arasındaki iş doyumu düzeyini belirten net bilgiler ortaya konulamamıştır.

Araştırmacıların 1950'li yıllarda yapmış oldukları araştırmada aynı sosyal konuma sahip, aynı ücreti alan, kadın ve erkek işgörenlerden kadınların daha yüksek iş doyumu yaşadıkları görülmüştür. Kadının ailedeki annelik rolü ve ev dışındaki rolleri, onların iş doyumlarının açıklanmasında önemli görülmektedir.

Bazı çalışmalarda ise erkeklerin kadınlara göre daha çok iş doyumu yaşadıklarını ortaya koymuştur. Bunun nedeni çoğunlukla, erkeklerin kadınlardan daha çok çabalamaları, onların daha fazla ekonomik yükümlülük altına girmeleri ve şartların zorluğudur.

Kirel'e göre, iş doyumunun, kadın ve erkek ayrımından çok beklenti düzeyiyle alakalı olduğunu söyleyebiliriz. Örneğin, erkekler, kariyer gelişimi, ilerleme fırsatları, ücret gibi konulara önem verirken; kadınlar ise işyerindeki çalışma şartlarına ve sosyal ilişkilere daha çok önem verirler⁴⁹.

⁴⁹Çiğdem Kirel, Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi, 2004, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim99/kasim3.htm>, 20.06.2013.

2.5.1.3. Eğitim Düzeyi

İş doyumunu üzerinde etkili olan bir diğer unsurda eğitim düzeyidir. İş doyumunu ve eğitim düzeyi arasındaki bağlantı net olarak ortaya konulamamıştır. Bazı çalışmalarda yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin iş doyumsuzluğu yaşadıkları görülürken, bazı incelemelerde ise, yüksek düzeyde iş doyumunu sağladığı gözlemlenmiştir. Ayrıca bireylerin eğitime bağlı konumlarında ve ücretlerinde yaşanan artış da iş doyumlarını artırmaktadır.

Yapılan bir araştırma neticesinde eğitim düzeyinin, Türk çalışanların iş doyumlarında pek de etkili bir unsur olmadığı görülmüştür. Ancak eğitim düzeyi görece yüksek olan işgörenlerin performansları daha iyi olmakta, işle ilgili konularda fazla şikâyetçi olmamaktadırlar⁵⁰.

2.5.1.4. Medeni Durum

Evli bireylerin bekârlara göre, düzenli gelire daha çok ihtiyaç duymaları ve sorumluluk altına girmeleri medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Evli kişilerde eşlerden birinin beklentisi değiştiğinde bu durum diğerini de etkileyeceğinden çalışanın örgüte olan bağlılığında değişimler olacaktır. Diğer açıdan bekâr çalışanların evli çalışanlara göre daha girişken olmaları diğer iş olanaklarını değerlendirmelerine neden olabilmektedir.

Yapılan çalışmalarda cinsiyette olduğu gibi, medeni durum ile iş doyumunu arasındaki ilişkide de net bir sonuca ulaşılamamıştır. Bazı çalışmalarda evli çalışanların iş doyumlarında yükselme olduğu görülürken, bazılarında ise bekâr çalışanların iş doyumlarında yükselme olduğu görülmüştür. Ancak birçok araştırmada evliliğin kişilere bir sorumluluk ve düzen getirmesi açısından iş doyumunu ile pozitif bir ilişki içinde olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

⁵⁰Reyhan Bilgiç, The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Caharacteristics of Turkish Workers, Journal of Psychology, 1998, s.132.

2.5.1.5. İş Tecrübesi

Çalışanların aynı örgütte çalışma sürelerinin fazla olması iş doyumlarının yüksek olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle, iş deneyiminin artması iş doyumunu artırıcı bir unsur olarak görülmektedir. Öte yandan iş yaşamına yeni atılan, az deneyime sahip bireylerde tecrübe kazandıkça beklentilerinin karşılığını bulamamakta ve iş doyumsuzluğu yaşamaktadırlar. Erdoğan'a göre, iş hayatını yeterince tanıyan işgörenler iş doyumunun zamanla ilişkili bir unsur olduğunu bildiklerinden, bazı durumlarda küçük doyumsuzlukları kabul ederler ve bunun gelecekteki doyumlarını etkileyeceğine inanırlar⁵¹.

Kısaca, kişilerin çalıştığı örgütte tecrübelerinin artması iş doyumunu da artırmaktadır diyebiliriz. Ancak, bu durum işgörenlerin zaman içinde beklentilerinin ne düzeyde karşılandığı ile ilişkilidir. Bireyler yaptıkları iş karşılığında beklediği terfi, ücret veya ödüllendirmeyi göremezler ise, örgüt hakkında negatif düşüncelere sahip olacak ve iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir.

2.5.1.6. Kişilik

İş görenlerin kişilik özelliklerinin yaptığı işe uygun olması, çalışanlarda bilgi, beceri kazandırarak, iş doyumları üzerinde olumlu etkilerde bulunmaktadır. Ancak, duygusal olarak olgunluğa erişememiş, kişisel gelişim gösterememiş bireyler ne kadar zeki ve eğitimli olsalar da örgüte faydadan çok zarar vermektedirler. Olgunluğa erişmiş ve oturmuş bir kişiliğe sahip işgörenler azimli ve sabırlı olduklarından yüksek iş doyumunu yaşamaktadırlar.

Bir örgütte çalışan bireylerin kişilik yapıları, o örgütün verimliliğini, işleyişini önemli ölçüde etkilemektedir. Olgun ve oturmuş kişiliğe sahip işgörenlerin örgütlerde üretim ve verimliliği artırdığı görülmüştür. Bu sebeple, çalışma ortamında görev dağılımı yapılırken, kişileri analiz etmek doğru bir eylem olacaktır.

⁵¹İlhan Erdoğan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol Basım, İstanbul, 1999, s.235.

2.5.2. Çevresel Faktörler

İş doyumunu etkileyen dış etmenler, fiziksel çalışma koşulları, yetki-sorumluluk devri, işin özellikleri, ücret, terfi ve ödül, iş güvenliği ve iletişim, örgütsel ilişkiler, kararlara katılma, olmak üzere dokuz başlık altında ele alınmıştır.

2.5.2.1. İşin Niteliği

İşin niteliği iş doyumunu etkileyen önemli etmenlerden biridir. İş görenin yaptığı işten doyum sağlayabilmesi, işin genel yapısı, kişiye sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş çevresi koşullarına bağlıdır. Ücret, statü gibi etkenler çalışanların iş doyumları üzerinde önem arz etse de, işin niteliği işgörenlerin kişilik ve beklentilerini karşılamadığı zaman işgörende iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Bunun yanı sıra bireyin işini severek yapması, işini özümsemesini sağlayacak ve yüksek iş doyumunu yaşanacaktır.

2.5.2.2. Çalışma Koşulları

Çalışanların performanslarını ve iş doyumlarını etkileyen önemli etmenlerden biri olduğu için, onların istek ve beklentileri doğrultusunda olmalıdır. Böylece çalışanların kişisel amaçları ile örgütsel amaçları birbirleriyle örtüşerek bireysel tatmin düzeyleri artacaktır.

Çalışma koşulları sıcaklık, nem, havalandırma, aydınlatma, temizlik, iş yeri güvenliği gibi öğeleri içermektedir. Bu unsurlar, işgörenlerin stres durumlarını, iş doyumlarını, motivasyonlarını etkilediği için, çalışma ortamında hal ve hareketlerini de etkilemektedir. Bu nedenle iş ortamında bireyler kendilerini ne kadar huzurlu ve güvende hissedерlerse o kadar yaptıkları işte doyum yaşayacaklardır.

Çalışanların iş doyumları üzerine yapılan bir çalışmada Türkiye'deki çalışma koşullarının yetersiz olduğu görülmüştür. Genel olarak, çalışma saatlerinin uzun olması, çalışma koşullarının yetersiz olması, düşük ücret sorunları ve sosyal desteğin yeterli olmaması sonuçları ortaya çıkmıştır.

2.5.2.3. Ücret Düzeyi

İş doyumunu etkileyen faktörlerden en yaygın ve bilineni işgörenin ücret düzeyidir. Bireyler yaşamlarının devamı için her zaman bir gelire ihtiyaç duyar. Bu nedenle kişilerin çalışma amaçlarından en önemlisi elde edeceği ücrettir. İş yaşamına yeni atılan bireylerin ya da iş değişikliği yapacak olan çalışanların en çok önem verdikleri konu aldıkları ücretin daha iyi olmasıdır. Böylece gelir arttıkça alım gücü de artacak, kişilerin yaşam koşullarında iyileşme olacaktır.

Ülkemizde çok az sayıda işgören aldığı ücreti yeterli bulmaktadır. Erdoğan'a göre, ücret düzeyi, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan, evliler için bekârlardan, erkekler için kadınlardan daha önemli bir değişken olarak görülmektedir⁵².

2.5.2.4. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

Bireyler gün içerisinde zamanlarının çoğunu iş yeri ortamında geçirmekte, aileleri ile geçirdikleri zamandan çok iş arkadaşlarını görmektedirler. Bu nedenle bireylerin iş arkadaşları ile aralarındaki ilişkinin olumlu olması iş doyumunu da etkileyecektir.

Yapılan araştırmalarda, çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkileri olan, sevdiği bir yönetici ile çalışan kişilerde, işe ve işyerine uyum kolaylaşmaktadır. Bunun aksine, bir örgütte çalışanlar arasındaki yatay ilişkilerin uyumsuz olması doyumsuzluğa sebep olmaktadır. Dedikodu, kıskançlık, gibi konular da kişilerin performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

2.5.2.5. Ast – Üst İlişkileri

Bir örgütte kişilerin yaşadığı iş doyumunu üzerinde yöneticilerin de önemli bir rolü vardır. Yöneticinin çalışana yönelik ast-üst ilişkilerinde sağladığı güven,

⁵²İlhan Erdoğan, 1996, s.239.

işgörenlerin fikirlerine önem vermesi ve en önemlisi işi anlatırken ve durumları açıklarken ki davranış şekli işgörenlerin doyumunu etkilemektedir.

Bireyler bir örgütün içinde çalışmaya başladıklarında, kişisel gereksinimlerini, umutlarını da beraberinde getirir. Bireylerin mutlu olması bu gereksinim ve beklentilerin karşılanmasına bağlıdır. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini araştırmalı, olumlu sonuçlar doğuracak şekilde önlemler almalıdır. Böylece, ast-üst arasında dengeli ve olumlu bir ilişki kurulabilir.

2.5.2.6. İlerleme ve Terfi İmkânları

İş görenlerin çalıştıkları örgütlerde terfi imkânlarının olması yaşadıkları iş doyumunu üzerinde etkilidir. Bu nedenle terfilerin adaletli yapılması işgören için çok önemlidir. İşe yeni başlayan biri iş yerinde terfi imkânının olmadığını ve ücretinin ileri dönemlerde arttırılmayacağını düşünürse, kişinin performansında düşme yaşanacak ve işini verimli bir şekilde yerine getirmeyecektir. Çalışanların iş doyumunu üzerinde terfi imkânının olması, alınan ücrete göre daha çok etkilidir. Bireyler işlerinde başarılı olup, bir üst görevde çalışmak isterler. Bu durumda kazanılan ücrette artacağından kişilerin yaşam koşulları da olumlu yönde etkilenecektir. İlerleme imkânı, bireyleri çalışmaya yönlendiren ve onları motive eden önemli olgulardan biridir.

Terfi olanağı; örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde çalışanların ilerleme olanağının olup olmaması durumudur. İşgörenlerin terfi etme isteğinin olması, bu faktörün iş doyumunu sağlayan önemli bir etken olduğunu göstermektedir⁵³.

2.5.2.7. Ödüllendirme

İş görenlerin adaletli bir şekilde ödüllendirilmesi iş doyumunu artırmada önemli bir unsurdur. Ancak örgütlerde başarılı olan çalışanları belirlemede hata söz

⁵³Arzu Gürdoğan, Bodrum Merkezde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenler Üzerinde Örgüt Kültürü İle İş Doyumu Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2005, s.146.

konusu olursa, hak etmeyen kişilerde ödüllendirilecektir. Bu durum da gerçekten başarılı olan işgörenlerde iş doyumsuzluğuna neden olacaktır.

Ödüllendirme yapılırken, işgörenin beklentisini karşılayacak düzeyde olup olmadığına dikkat edilmelidir. Ödül mutlaka çalışan için bir değer ya da fayda içermelidir. Bununla birlikte kişiler ödülün boyutunda da farklı anlayışlara sahiptirler. Örneğin, %15 ya da %20'lik ücrette artış kimi işgörenleri teşvik ederken, kimilerini etmemektedir. Bu nedenle kişisel ve ödüllerin değerlendirilmesine ilişkin farklılıkların dikkate alınmadığı örgütlerde ödül sistemlerinin uygunluğu konusunda önemli sorunlar yaşanabilmektedir.⁵⁴

Özetle, işgörenlerin yaptıkları iş karşılığında aldıkları ödül, gereksinimlerini ve beklentilerini karşılıyorsa ve en önemlisi de adaletli bir ödüllendirme sistemi söz konusu ise, çalışanlarda yüksek iş doyumu görülecektir.

2.5.3. İş Doyumunun Sonuçları

İş doyumunun hem işgören hem de örgüt açısından önemli yararlarının olması, bu konunun birçok çalışmada incelenmesine sebep olmuştur. Özellikle çalışanların örgüt dışında özel hayatlarında da etkilerini duymaları bu konuya verilen önemi bir kat daha artırmıştır. Bununla birlikte örgütlerin devamlılıklarını sağlamak, kar elde ederek sermayelerini büyütmek amacı ile bilgi ve becerileri tam, performansları yüksek işgörelere ihtiyaç duymaları da önem arz eden bir başka konudur.

Kaplan'a göre, örgütlerin gösterdikleri performanslar ve başarıları yalnızca pazar payı, karlılığı, ödediği vergi gibi maddi değişkenlere göre değil, insani boyutu ile de ölçülmelidir. İş doyumu her şeyden önce örgütler açısından etik bir gereklilik ve sosyal bir sorumluluk olmalıdır⁵⁵.

⁵⁴Charles N. Greene, The Satisfaction-Performance Controversy, Business Horizons, 1972, pp.37- 38.

⁵⁵İrfan Kaplan, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş tatmini İlişkisi, Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama, SÜ, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi (YDT), Konya, 2011, s.76.

Özetle, örgütler işgörenlerin beklentilerine karşılık vererek onların performanslarını iyileştirmek adına çalışmalar yapmalı ve iş doyum düzeylerini artırmalıdır. Bu durum örgütlerin sürekliliğini sağlamasında, amaç ve hedeflerine ulaşmasında zemin hazırlayıcı bir unsur olarak ortaya çıkacaktır.

2.5.3.1. İş Doyumunun Bireysel Sonuçları

İş doyumunu etkileyen unsurlar, her birey için farklı olduğuna göre, iş doyumunun sonuçları da her birey için farklıdır. İş görenler birbirinden ayrı kişisel özellikler taşıdıkları için, algıladıkları doyum da ayrı olmaktadır. Gününün çoğunu iş ortamında geçiren bir çalışanın iş doyumunu ne derecede yaşadığı hem özel hayatını hem de sağlığını olumlu ya da olumsuz doğrultuda etkileyecektir. İş doyumunu yüksek olduğunda çalışanların mutlu oldukları görülürken, bunun aksi bir durumda yaptığı işe yabancılaştığı görülmüştür. Bunun sonucunda da bireylerde ilgisizliğin ve uyumsuzluğun meydana geldiği kabul edilmiştir.

İş doyumunun istenen düzeyde olmaması çalışanlarda gerginlik, baş ve mide ağrısı, kusma gibi sağlık problemlerine ve sigara, alkol, uyuşturucu gibi madde kullanımına neden olmaktadır. Bunların yanı sıra, çalışanlarda saldırgan tavırlar, sabit davranışlar, örgüte yabancılaşma gibi psikolojik sorunlar da görülmektedir. İş doyumsuzluğu yaşayan kişi kendisini güçsüz, yetersiz hissetmekte ve bu durumdan kurtulmaya çalışmaktadır. Bunu başaramadığında ise kişilik bozuklukları yaşanmaktadır.

2.5.3.2. İş Doyumunun Örgütsel Sonuçları

Yaptığı işten doyum sağlayamayan işgörenler, bu durumdan sadece kendileri etkilenmemekte, içinde bulunduğu örgütü de olumsuz yönde etkilemektedir. İş doyumunun sağlanabilmesi için, kişilerin beklentileri ile örgüt beklentilerinin benzer olması gerekmektedir. Böylece iş doyumunu yaşayan çalışanlar, bağlı oldukları örgütün gelişiminde rol oynarken, iş doyumsuzluğu yaşayan çalışanlar ise performans düşüklüğü ve iş ilişkilerinin bozulması ile birlikte örgütün gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir.

İş doyumunun olmadığı durumlarda işe yabancılaşma, işe devamsızlık, örgütsel bağlılıkta azalma, makine ve tesislere zarar verme gibi örgütsel bazı sonuçlar meydana gelmekte, zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar ile verimsizlik artmaktadır. Sonuç olarak, düşük performans ve verimlilik gösteren çalışanlar işi sabote edebilmekte ve nihayetinde işten ayrılabilmektedirler. İş doyumunu çalışanın mutluluğunu arttırmakla beraber, işine bağlanmasına, verimli çalışmasına, işgücü devir oranının düşmesine de neden olmaktadır. Bazı çalışmalar göstermiştir ki, takım içinde çalışma, daha fazla özerklik ve takdir yetkisi, çalışanın kararlara katılımı gibi insan kaynakları yöntemleri, işgörenleri motive ederek, verimliliklerini artırmaktadır⁵⁶.

İnsanlar, bilgi ve yetenekleri ile örgüte katkıda bulunan en önemli unsurdur. Bireylerin işlerinden memnun olmaları birçok nedene bağlı olup, hem iş hayatlarını hem de özel yaşamlarını etkilemektedir. Örgütler, işlerinden memnun olmayan çalışanların verimsizliğini, başarısızlığını, devamsızlığını ve işten ayrılmalarını dikkate almalı ve çalışanların memnuniyetini sağlamak için daha çok çözüm üretmelidir⁵⁷.

⁵⁶George Halkos, Dimitrios Bousinakis, The Effect Of Stress and Satisfaction On Productivity, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 59, Iss: 5, 2010, pp: 415 – 43.

⁵⁷Orhan Adıgüzel, Belma Keklik, Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı. 29, 2011, s.305–31.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRESİN ÇALIŞAN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ : HILTI İNŞAAT MALZEMELERİ TİC. A.Ş. ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde yapılan birçok çalışmada stres kaynaklarının bireysel ve örgütsel sonuçları belirlenerek, bunlara etkin çözümler bulunmaya çalışılmaktadır. Buradaki amaç bireylerin ve örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve gelişebilmeleri için stres ve bunun olumsuz sonuçları ile baş edebilmesini sağlamaktır. Stresle baş edebilen bireyler fiziksel, zihinsel ve duygusal anlamda kendilerini sağlıklı hissetmekte, böylece hem birey hem de örgüt hedeflerine daha çabuk ulaşabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı da, örgütsel stres kaynakları ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Örgütsel stresin etkileri üzerinde durularak çalışanların iş doyumunu nasıl etkilediğini belirlemek ve elde edilen sonuçlara bağlı olarak karşı çözüm önerileri ortaya koyabilmektir. Bu sayede, çalışanların iş doyum düzeylerini artırabilecek öneriler ortaya konmuştur.

3.2. Araştırmanın Önemi

Stres zamanla en çok konuşulan konulardan biri haline gelmiştir. Bunun nedeni stresin sağlığa ve iş yaşamına olumsuz etkisinin oldukça fazla olmasıdır. Bireyler örgütsel, çevresel ve kişisel nedenlerden dolayı yoğun stres altında kalmakta, belirli bir düzeyin üzerindeki stresin verdiği zararlar sonucunda ciddi kişisel sorunlar yaşamaktadırlar. Bu nedenle gerek çalışanlar gerekse örgüt açısından çalışanların işlerinden sağladıkları doyumun hangi düzeyde ve ne tür değişkenlerin etkisiyle gerçekleştiğinin bilinmesi büyük önem taşımaktadır. Örgütler de bu sorunla mücadele etmek için yoğun çaba harcamaktadırlar.

Dünyanın en iyi iş yerlerini tanımlayan, sınıflandıran ve sıralamalar sunan Great Place To Work Türk Araştırma Dan. Ltd. Şti. firmasının her yıl yaptığı bağımsız çalışan anketine katılan Hilti 2015 yılında üçüncü sırada iken 2016 yılında

dördüncü sıraya gerilemiştir. Bu durumun nedenini açıklayabilmek ve çözüm önerilerinde bulunabilmek için, araştırmada “Hilti İnşaat Malzemeleri Tic. A.Ş.” satış departmanı çalışanları ele alınmış ve maruz kaldıkları stresle iş doyumları arasındaki ilişki incelenmiştir.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmamızın evrenini, inşaat sektöründe faaliyet gösteren “HILTI İNŞAAT MALZEMELERİ TİC. A.Ş.” oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 200 Hilti satış departmanı çalışanı değerlendirilmiştir. Geri dönen ve geçerli olarak cevaplanan anket sayısı ise 167’dir. Anketlerin cevaplanma oranı %83,5’tir.

3.4. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamını Hilti İnşaat Malzemeleri Tic. A.Ş satış departmanında çalışan 200 kişi oluşturmaktadır.

Hilti çalışanları üzerinde yaptığımız anketin gerçekleri yansıtacağı ve anketi uyguladığımız deneklerin kendi ortamlarında herhangi bir baskı hissetmeden anketi dolduracakları varsayılmaktadır.

Araştırmayla alakalı bazı sınırlılıklar bulunmaktadır.

Uygulama alanı sınırlılığı; Çalışma, “HILTI İNŞAAT MALZEMELERİ TİC. A.Ş.” ile yapılmıştır. Sonuçlar örneklem ile sınırlı olup tüm işletmelere genellenemez.

Katılımcı sınırlılığı; Araştırma, “HILTI İNŞAAT MALZEMELERİ TİC. A.Ş.” satış departmanı çalışanları arasında uygulanmıştır. Diğer branşlara mensup personel araştırmaya dâhil edilmemiştir. Sonuçlar örneklem ile sınırlı olup tüm firmaya genellenmemiştir.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez :

H1: Çalışanların örgütsel stres düzeyleri ile iş doyumu düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

H1: Çalışanların örgütsel stres düzeyleri, demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2: Çalışanların iş doyum düzeyleri, demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Çalışanların kurum içinde uygulanan örgütsel politikalardan kaynaklanan stres düzeyleri ile ücret ve iş güvencesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

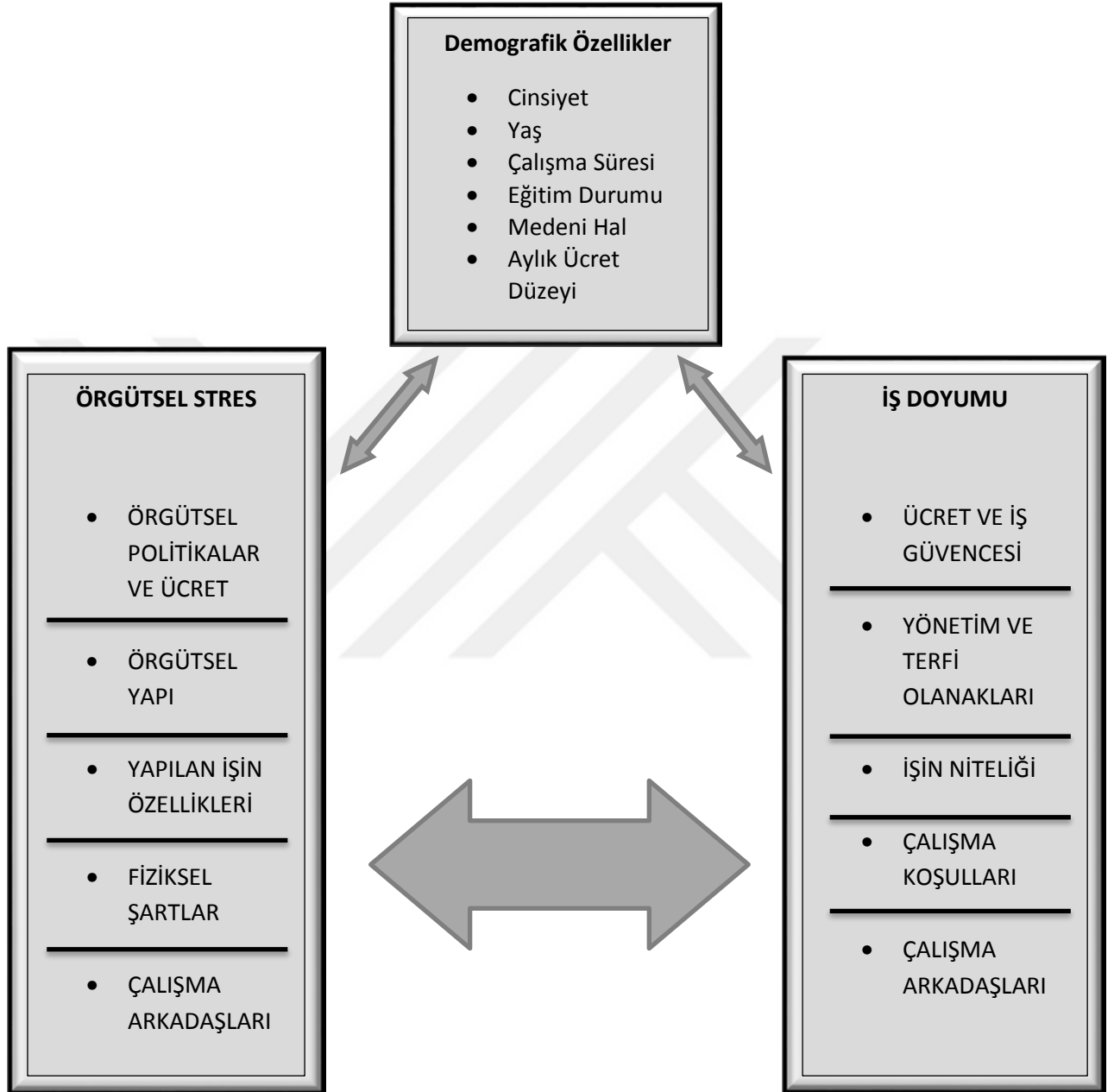
H4: Çalışanların kurumun örgütsel yapısından kaynaklanan stres düzeyleri ile yönetim ve terfi olanaklarından duydukları iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Çalışanların kurum içinde çalışanlar arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres düzeyleri ile çalışma arkadaşları unsurundan duydukları iş doyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Çalışanların yaptıkları işin özelliklerinden kaynaklanan stres düzeyi ile yaptıkları işin niteliğinden duydukları iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Çalışanların iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres düzeyleri ile çalışma koşullarından duydukları iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

3.6. Araştırmanın Yöntemi



Şekil 1: Araştırmanın Yöntemi

3.7. Veri Toplama Yöntemi

Amaçlara ulaşabilmek adına, araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket metodu kullanılmıştır. Örneklem grubunu Hilti İnşaat Malzemeleri Tic. A.Ş satış departmanında çalışan 200 kişi oluşturmaktadır. Kişilere demografik özellikler, örgütsel stres ve iş doyumu ile ilgili 3 bölümden oluşan anket formu uygulanmıştır.

Birinci bölümde demografik bilgileri belirlemeye yönelik sorulardan oluşan form çalışmacı tarafından hazırlanmış; çalışanların cinsiyeti, yaşı, çalışma süresi, eğitim durumu, medeni hali, aylık ücret düzeyi olmak üzere altı sorudan oluşmaktadır.

İkinci bölümde örgütsel stres kaynaklarını belirlemek için, Balcı tarafından geliştirilen ve “Üniversite Öğretim Elemanlarının İş Stresi” (1993) adlı araştırmasında kullanmış olduğu ankette değişiklik yapılarak oluşturulmuştur⁵⁸. Ölçek toplam 30 önermeden oluşmakta ve 5 alt boyut içermektedir. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler “pek çok” seçeneğine 5, “hiç” seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan bireyin ilgili boyutta stres düzeyinin yüksek olduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir.

Üçüncü bölümde iş doyumunu belirlemek için ise, Eroğlu tarafından Minnesota İş Tatmini Ölçeği temel alınarak geliştirilmiş olan iş doyum formu kullanılmıştır⁵⁸. Ölçek toplam 20 yargıdan oluşmakta ve 5 alt boyut içermektedir. Formda yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir.

Değerlendirmeler “çok memnunum” seçeneğine 5, “hiç memnun değilim” seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan bireyin iş doyumuna sahip olduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir.

⁵⁸Kemal Eroğlu, Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2004, s.143.

Örgütsel stres kaynakları anket formunda yer alan ifadelerin dağılımı şöyledir;

Önerme Sırası / Stres Kaynakları / Adet

Örgütsel politikalar ve ücretten kaynaklanan stres nedenleri (2)

- Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği (Soru-1)
- Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk (Soru-2)

Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres nedenleri (5)

- Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma (Soru-8)
- Karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama (Soru-9)
- İş yerinde kaynak ve imkânların dağıtımında dengesizlik (Soru-10)
- İş yerinde mekân ve donanım yetersizliği (Soru-11)
- Kendinizin ve yaptığınız işin önemsenmemesi (Soru-12)

Yapılan işin özelliklerinden kaynaklanan stres nedenleri (4)

- İş yükünün fazlalığı ve zamanın darlığı (Soru-18)
- Çalışma saatlerinde belirsizlik (Soru-19)
- Yaptığınız işin aşırı monoton (tekdüze) olması (Soru-20)
- Müşteri memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu (Soru-21)

Fiziksel şartlardan kaynaklanan stres nedenleri (3)

- Hak edilen ilgi, sevgi ve takdiri görememe (Soru-27)
- Yeni durumlara (değişikliklere) ve uyaranlara uyabilme durumum (Soru-29)
- Sahip olduğum fiziksel özelliklerin (hastalıklar, direnç durumu vb.) işten kaynaklı olarak olumsuz etkilenme durumum (Soru-30)

Çalışma arkadaşları ile ilgili stres nedenleri (5)

- Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması (Soru-23)
- Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması (Soru-24)
- Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması (Soru-25)
- İş arkadaşlarının düşmanca davranması (Soru-26)

- İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu (Soru-28)

Örgütsel Stres Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel stres düzeyini ölçmeye yönelik uygulanan anket değerlendirilirken minimum sayıda soru elimine etmek, minimum sayıda alt boyut oluşturmak ve datanın açıklayıcılığını yüksek tutmak amaçlanmıştır. Anket soru örnekleminde 3,4,5,6,7,13,14,15,16,17,22 numaralı sorular çıkarılarak hesaplamalara devam edilmiş ve 5 alt boyut oluşturulmuştur. Ölçek, 19 ile 95 arasında değerler alabilmektedir ve daha yüksek bir puan daha stresli bir durumu göstermektedir. Puan azaldıkça ise daha göreceli olarak daha düşük bir stres düzeyine işaret etmektedir.

Ölçekte yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını belirlemek üzere güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

Tablo 1: Stres Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

STRES ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN FAKTÖR ANALİZİ	FAKTÖRLER				
İFADELER	Örgütsel Yapıdan kaynaklanan stres	İşin yapısı ile ilgili stres	Örgütsel politikalar ve ücretten kaynaklanan stres	Fiziksel şartlardan kaynaklanan stres	Çalışma arkadaşları ile ilgili stres
Kendinizin ve yaptığınız işin önemszenmemesi (s.12_stres1_orgyapı)	0,80				
Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma (s.8_stres1_orgyapı)	0,79				
İş yerinde kaynak ve imkanların dağıtımında dengesizlik (s.10_stres1_orgyapı)	0,73				
Karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama (s.9_stres1_orgyapı)	0,68				
İş yerinde mekan ve donanım yetersizliği (s.11_stres1_orgyapı)	0,65				
Yaptığınız işin aşırı monoton (tekdüze) olması (s.20_stres2_isyapı)		0,86			
Müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu (s.21_stres2_isyapı)		0,83			
Çalışma saatlerinde belirsizlik (s.19_stres2_isyapı)		0,69			
İş yükünün fazlalığı ve zamanın darlığı (s.18_stres2_isyapı)		0,51			
Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği (s.1_stres3_orgpolitika)			0,93		
Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk (s.2_stres3_orgpolitika)			0,64		
Hak edilen ilgi, sevgi ve takdiri görememe (s.27_stres4_fiziksel)				0,79	
Yeni durumlara (değişikliklere) ve uyarılara uyabilme durumum (s.29_stres4_fiziksel)				0,52	
Sahip olduğum fiziksel özelliklerin (hastalıklar, direnç durumu vb.) işten kaynaklı olarak olumsuz etkilenme durumum (s.30_stres4_fiziksel)				0,42	
İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu (s.28_stres5_iliski)					0,75
İş arkadaşlarının düşmanca davranması (s.26_stres5_iliski)					0,75
Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması (s.24_stres5_iliski)					0,60
Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması (s.25_stres5_iliski)					0,55
Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması (s.23_stres5_iliski)					0,35

Şirket içinde algılanan örgütsel stres ölçeği için yapılan güvenilirlik analizine göre $0,70 \leq \text{Cronbach's Alfa} = 0,775 < 0,80$ olduğundan kullanılan ölçek kabul edilebilir derecede güvenilirlerdir. Böylece ölçeğin çalışanların stres düzeylerini ölçmede güvenilir bir araç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel Stres Düzeyi Alt Boyutları Güvenilirlik Analizi

Şirket içinde algılanan örgütsel stres düzeyini belirlemede kullanılan alt boyutlara ait güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

**Tablo 2: Şirket İçinde Algılanan Örgütsel Stres Düzeyi Alt Boyutları
Güvenilirlik Analizi, Cronbach's Alfa Katsayıları**

Alt Boyutlar	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Örgütsel politikalar ve ücretten kaynaklanan stres nedenleri	0.61	2
Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres nedenleri	0.79	5
Yapılan işin özelliklerinden kaynaklanan stres nedenleri	0.73	4
Fiziksel şartlardan kaynaklanan stres nedenleri	0.72	3
Çalışma arkadaşları ile ilgili stres nedenleri	0.82	5

Ölçeğin boyutları için hesaplanan Cronbach α değerleri incelendiğinde ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu ($\alpha > 0,60$) görülmektedir. Tablo 2'de görüldüğü üzere örgütsel stres düzeyine ilişkin 5 alt boyutta güvenilir bulunmuştur.

İş doyumu anket formunda yer alan ifadelerin dağılımı şöyledir;

Önerme Sırası / İş Doyumu Faktörleri / Adet

İş doyumunun ücret ve iş güvencesi boyutu (3)

- Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından (Soru-7)
- Bana sürekli bir iş sağlamasından (Soru-8)
- Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücretten (Soru-13)

İş doyumunun yönetim ve terfi olanakları boyutu (3)

- Yöneticilerin karar vermedeki yeteneğinden (Soru-6)
- İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından (Soru-12)
- İş içinde terfi olanağının olmasından (Soru-14)

İş doyumunun işin niteliği boyutu (7)

- İşimin beni her zaman meşgul etmesinden (Soru-1)
- İşimde tek başıma çalışma olanağının olmasından (Soru-2)
- İşimin toplumda “saygın” bir kişi olma şansını vermesinden (Soru-4)
- Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmaktan (Soru-9)
- Başkalarına ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmaktan (Soru-10)
- Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olmasından (Soru-11)
- İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlamasından (Soru-16)

İş doyumunun çalışma koşulları boyutu (2)

- İşin kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesinden (Soru-15)
- Uygun çalışma koşullarının sağlanmasından (Soru-17)

İş doyumunun çalışma arkadaşları boyutu (3)

- Çalışma arkadaşlarımdan (Soru-18)
- Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmekten (Soru-19)
- Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden (Soru-20)

İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İş doyumu düzeyini ölçmeye yönelik uygulanan anket değerlendirilirken de stres kaynakları anketinde olduğu gibi minimum sayıda soru elimine etmek, minimum sayıda alt boyut oluşturmak ve datanın açıklayıcılığını yüksek tutmak amaçlanmıştır. Bu çerçevede şirket çalışanları için anlam ifade etmeyen sorular dikkate alınmamıştır. Anket soru örnekleminde 33,35 numaralı sorular çıkarılarak

hesaplamalara devam edilmiş ve 5 alt boyut oluşturulmuştur. Ölçek, 18 ile 90 arasında değerler alabilmektedir ve daha yüksek bir puan daha olumlu bir tutumu göstermektedir. Puan yükseldikçe çalışanın iş doyumu da artmaktadır.

Ölçekte yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını belirlemek üzere güvenilirlik analizi uygulanmıştır.



Tablo 3: İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN FAKTÖR ANALİZİ	FAKTÖRLER				
	<i>İşin Niteliği Boyutundan Kaynaklanan İş Doyumu</i>	<i>Ücret ve İş Güvencesinden Kaynaklanan İş Doyumu</i>	<i>Çalışma Arkadaşları Boyutundan Kaynaklanan İş Doyumu</i>	<i>Yönetim ve Terfi Olanaklarından Kaynaklanan İş Doyumu</i>	<i>Çalışma Koşulları Boyutundan Kaynaklanan İş Doyumu</i>
İşimin toplumda “saygın” bir kişi olma şansını vermesinden (s.4_doyum1_isniteligi)	0,76				
İşimde tek başıma çalışma olanağımın olmasından (s.2_doyum1_isniteligi)	0,74				
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlamasından (s.16_doyum1_isniteligi)	0,70				
İşimin beni her zaman meşgul etmesinden (s.1_doyum 1_isniteligi)	0,70				
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olmasından (s.11_doyum 1_isniteligi)	0,60				
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmaktan (s.9_doyum 1_isniteligi)	0,45				
Başkalarına ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmaktan (s.10_doyum 1_isniteligi)	0,44				
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücretten (s.13_doyum 2_ücret)		0,74			
Bana sürekli bir iş sağlamasından (s.8_doyum 2_ücret)		0,66			
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından (s.7_doyum 2_ücret)		0,57			
Çalışma arkadaşlarımdan (s.18_doyum 3_calismaarkadaslari)			0,76		
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmekten (s.19_doyum 3_calismaarkadaslari)			0,66		
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden (s.20_doyum 3_calismaarkadaslari)			0,60		
İş içinde terfi olanağımın olmasından (s.14_doyum 4_yonetim)				0,81	
Yöneticilerin karar vermedeki yeteneğinden (s.6_doyum 4_yonetim)				0,71	
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından (s.12_doyum 4_yonetim)				0,63	
İşin kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesinden (s.15_doyum 5_calismakosullari)					0,80
Uygun çalışma koşullarının sağlanmasından (s.17_doyum 5_calismakosullari)					0,71

İş doyumu ölçeği için yapılan güvenilirlik analizine göre $0,80 < \text{Cronbach's Alfa} = 0,819 < 0,90$ olduğundan kullanılan ölçek kabul edilebilir derecede güvenilirlerdir. Böylece ölçeğin çalışanların iş doyumu düzeylerini ölçmede güvenilir bir araç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İş Doyum Düzeyi Alt Boyutları Güvenilirlik Analizi

Şirket içinde algılanan iş doyumu düzeyini belirlemede kullanılan alt boyutlara ait güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 4: Şirket İçinde Algılanan İş Doyumu Alt Boyutları Güvenilirlik Analizi, Cronbach's Alfa Katsayıları

Alt Boyutlar	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
İş doyumunun ücret ve iş güvencesi boyutu	0.75	3
İş doyumunun yönetim ve terfi olanakları boyutu	0.67	3
İş doyumunun işin niteliği boyutu	0.78	7
İş doyumunun çalışma koşulları boyutu	0.64	2
İş doyumunun çalışma arkadaşları boyutu	0.76	3

Ölçeğin boyutları için hesaplanan Cronbach α değerleri incelendiğinde ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu ($\alpha > 0,60$) görülmektedir. Tablo 4'de görüldüğü üzere iş doyumu düzeyine ilişkin 5 alt boyutta güvenilir bulunmuştur.

3.8. Veri Analiz Teknikleri

Araştırmada elde edilen sonuçların bir kısmı frekans dağılımları, ortalama ve standart sapma değerleri ile sunulmuştur. Sonuçların çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney-U Testi ve Kruskal Wallis-H Testi ile analiz edilmiş ve anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla Spearman Korelasyon analizi kullanılmıştır. Analizler SPSS 24.0 istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.9. Bulgular ve Değerlendirme

Çalışmamızda, araştırmaya katılan Hilti satış departmanı çalışanlarını etkileyen örgütsel stres kaynaklarının incelenmesi ve bu stres kaynaklarının iş doyumları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bölümde kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 167 şirket çalışanından elde edilen veriler analiz edilerek bulgular yorumlanmıştır. Öncelikle araştırmaya katılan şirket çalışanlarının demografik özelliklerine yer verilmiş, ardından çalışmanın ana sorusuna yanıt aramak üzere çalışanların örgütsel stres düzeyleri ve iş doyum düzeyleri belirlenerek aralarında ilişki olup olmadığına bakılmış ve bunun yanı sıra örgütsel stres ve iş doyumunun her biri 5'er boyutta ele alınarak boyutlar arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Daha sonra örgütsel stres düzeylerinin ve iş doyum düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

3.9.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Ankete katılan ve değerlendirmeye alınan 167 şirket çalışanının demografik özelliklerine ait frekans dağılımları ve yüzdelik oranları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5: Demografik Bilgilere İlişkin Frekans Analiz Tablosu

Demografik Özellikler		n	%
Cinsiyet	Kadın	18	10,8
	Erkek	149	89,2
	Toplam	167	100
Yaş	18-25 arası	10	6
	26-35 arası	124	74,1
	36-45 arası	32	19,3
	46 ve üzeri	1	0,6
	Toplam	167	100
Çalışma süresi	0-5 yıl	125	74,7
	6-10 yıl	35	21,1
	11-15 yıl	7	4,2
	16 yıl ve üstü	0	0
	Toplam	167	100
Eğitim Durumu	İlköğrenim	2	1,2
	Lise ve dengi	6	3,6
	Önlisans	10	6
	Lisans	108	64,5
	Yüksek Lisans	41	24,7
	Toplam	167	100
Medeni Hal	Bekar	70	42,2
	Evli	97	57,8
	Toplam	167	100
Aylık ücret düzeyi	1500 - 2000 tl	3	1,8
	2000 - 2500 tl	8	4,8
	2500 - 3000 tl	31	18,7
	3000 tl ve üstü	125	74,7
	Toplam	167	100

Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde çalışanların çoğunluğunu (%89,2) erkeklerin olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların örneklem içerisindeki yeri ise %10,8'dir.

Çalışanların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde yarıdan fazlasının (%74,1) 26 ile 35 yaş arasında olduğu görülmektedir. Bunu %19,3 ile 36 ile 45 yaş arası çalışanlar izlemektedir. 46 ve üzeri çalışanların oranı ise %0,6'dır.

Çalışma yıllarına göre dağılımları incelendiğinde çalışanların çoğunluğunun %74,7 ile 0 - 5 yıl arasında olduğu görülmektedir. Bunu %21,1 ile 6 - 10 yıl arası çalışanlar izlemektedir. 11 - 15 yıl çalışanların oranı ise %4,2'dir. 16 yıl ve üstü çalışan bulunmamaktadır.

Çalışanların eğitim durumuna göre dağılımları incelendiğinde çalışanların %64,5'inin lisans sahibi olduğu görülmektedir. Bunu %24,7 ile Yüksek lisans/Doktora izlemektedir. Ön lisans, lise ve ilköğretim diplomalarına sahip çalışanların yüzdesi 10,8'dir.

Medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde çalışanların yarıdan fazlasının (%57,8) evli olduğu görülmektedir. Bunu %42,2 ile bekâr çalışanlar izlemektedir.

Aylık gelir düzeyine göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların %74,7'sinin 3000 TL ve üzeri gelir düzeyinde olduğu görülmektedir. Bunu %18,7 ile 2500 – 3000 TL arası çalışanlar izlemektedir. 2000 – 2500 TL arası çalışanların oranı ise %4,8'dir.

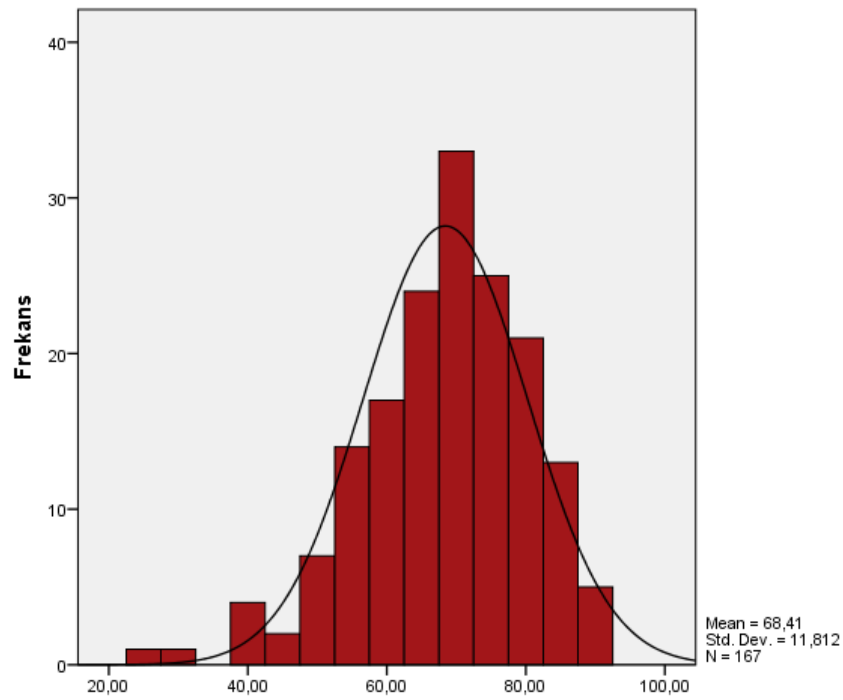
3.9.2. Şirket Çalışanlarının Örgütsel Stres Düzeylerine Yönelik Bulgular

Şirket çalışanlarının stres düzeylerini belirlemek amacıyla çalışanlardan likert ölçeğinde hazırlanmış anket sorularını “ 5: Pek Çok, 4:Çok, 3: Orta, 2: Az, 1: Hiç” olmak üzere değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışanların örgütsel stres ile ilgili sorulan 30 adet soruya verdikleri yanıtlardan hareketle puanları toplanarak her bir çalışanın algılanan örgütsel stres düzeyini yansıtan “şirket içinde algılanan örgütsel stres ölçeği” oluşturulmuştur. Ölçek, 25 ile 90 arasında değerler alabilmektedir ve daha yüksek bir puan daha stresli bir durumu göstermektedir. Puan azaldıkça ise daha göreceli olarak daha düşük bir stres düzeyine işaret etmektedir.

Tablo 6: Şirket İçinde Algılanan Örgütsel Stres Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Şirket İçinde Algılanan Örgütsel Stres Ölçeği				
N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std.Hata
167	25	90	68,41	11,81

Tablo 6’da görüldüğü gibi; araştırmaya katılan 167 şirket çalışanının örgütsel stres ölçek ortalaması 68,41 ve standart sapması ise 11,81’dir. Çalışanların puanları 25 ile 90 arasında değişmektedir. Çıkan sonuç doğrultusunda, şirket çalışanlarının algıladıkları örgütsel stres düzeylerinin, ortalamanın üzerinde olduğu söylenebilir.



Şekil 2: Örgütsel Stres Düzeyine Ait Histogram

Şekil 2’de görüldüğü gibi, şirket çalışanlarının stres puanları normal dağılım eğrisi ile paralellik göstermemektedir. Yoğunluk orta ve yüksek değerlerdedir. Şirket çalışanlarının algılanan örgütsel stres puanları sola çarpık bir dağılım

sergilemektedir. Genel olarak bu durum, çalışanların stres puanlarının ortalamasının üzerinde bir değerde olduğunu göstermektedir.

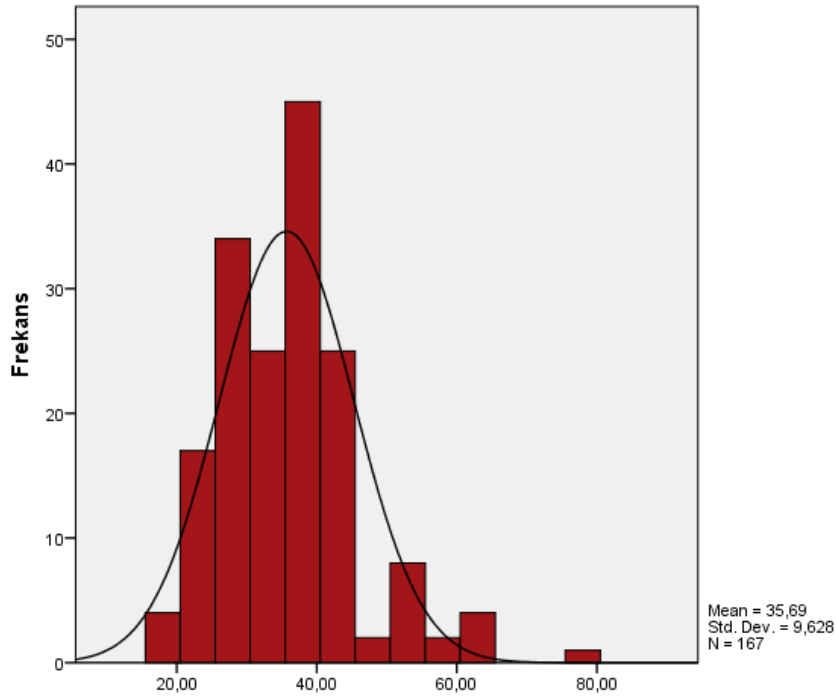
3.9.3. Şirket Çalışanlarının İş Doyum Düzeylerine Yönelik Bulgular

Şirket çalışanlarının iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla çalışanlardan likert ölçeğinde hazırlanmış anket sorularını “5:Çok Memnunum, 4:Memnunum, 3: Kararsızım, 2: Memnun Değilim, 1: Hiç Memnun Değilim” olmak üzere değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışanların iş doyumunu ile ilgili sorulan 20 adet soruya verdikleri yanıtlardan hareketle puanları toplanarak her bir çalışanın iş doyum düzeyini yansıtan “iş doyum ölçeği” oluşturulmuştur. Ölçek, 18 ile 77 arasında değerler almaktadır ve daha yüksek bir puan daha olumlu bir tutumu göstermektedir. Puan yükseldikçe çalışanın iş doyumunu da artmaktadır.

Tablo 7: İş Doyumu Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

İş Doyumu Ölçeği				
N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std.Hata
167	18	77	35,69	9,63

Araştırmaya katılan 167 çalışanın iş doyumunu ölçek ortalaması 35,69 ve standart sapması ise 9,63’dür. Çalışanların puanları 18 ile 77 arasında değişmektedir. Sonuç doğrultusunda, çalışanların iş doyumlarının düşük olduğu söylenebilir.



. İş Doyumu Ölçeğine Ait Histogram

Şekil 3'te görüldüğü gibi, şirket çalışanlarının doyum puanları normal dağılım eğrisi ile paralellik göstermemektedir. Yoğunluk düşük değerlerdedir. Şirket çalışanlarının iş doyum puanları sağa çarpık bir dağılım sergilemektedir. Genel olarak bu durum çalışanların iş doyum puanlarının düşük olduğunu bir başka deyişle iş doyum düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir.

3.9.4. Örgütsel Stres Düzeyleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmada korelasyon analizi kullanılarak çalışanların örgütsel stres düzeyleri ile iş doyumlarına ilişkin hipotezler test edilmiştir. Korelasyon analizinde kullanılacak yöntemlerin belirlenebilmesi amacıyla örgütsel stres ve iş doyum alt boyutlarının normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 8'de sunulmaktadır.

Tablo 8: Algılanan Örgütsel Stres Kaynakları ve İş Doyumu Faktörleri
Normallik Testleri

İFADELER	Kolmogorov-Smirnov Z	Çift taraflı kuyruk olasılığı (p)
Örgütsel politikalar ve ücretten kaynaklanan stres nedenleri	0,254	0,00
Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres nedenleri	0,125	0,00
Yapılan işin özelliklerinden kaynaklanan stres nedenleri	0,135	0,00
Fiziksel şartlardan kaynaklanan stres nedenleri	0,098	0,00
Çalışma arkadaşları ile ilgili stres nedenleri	0,133	0,00
İş doyumunun ücret ve iş güvencesi boyutu	0,184	0,00
İş doyumunun yönetim ve terfi olanakları boyutu	0,209	0,00
İş doyumunun işin niteliği boyutu	0,169	0,00
İş doyumunun çalışma koşulları boyutu	0,197	0,00
İş doyumunun çalışma arkadaşları boyutu	0,176	0,00

Her bir boyut için yapılan normallik testlerine göre tüm boyutlarda $p < \alpha = 0,05$ sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla değişkenler normal dağılım varsayımını sağlamadığından bu değişkenler ile yapılan ilişki analizlerinde Sperman Korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

Analizlerde kullanılacak yöntem belirlendikten sonra, örgütsel stres ve iş doyumunu arasındaki ilişki ile alakalı ana hipotez ve alt boyutlarla ilgili diğer hipotezler değerlendirilmiştir.

H1: Çalışanların örgütsel stres düzeyleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. (Araştırmanın temel hipotezi)

Tablo 9: Örgütsel Stres Düzeyi ve İş Doyumu Arasındaki İlişki

Spearman Korelasyonu	P	N
-0,571	0,000	167

Tablo 9’da görüldüğü gibi, iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucuna göre; $r=-0,571$ ve anlamlılık düzeyi $p=0,000$ olarak elde edilmiştir. 0,05 anlam düzeyinde, örgütsel stres düzeyi ile iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir. Aralarındaki ilişki ters yönlü ve orta düzeye yakın bir ilişkidir. Çalışanların örgütsel stres düzeyleri arttıkça iş doyumunu düzeyleri azalmaktadır. Sonuç olarak araştırmanın temel hipotezi kabul edilir.

İki ana değişken arasında tespit edilen ilişki sonrasında, alt boyutlar arasındaki ilişki incelenmiş ve hipotezler değerlendirilmiştir.

3.9.5.Şirket Çalışanlarının Örgütsel Stres Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre incelenmesine Yönelik Bulgular

Çalışanların stres düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süreleri ve aylık ücret düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi için şirket içinde algılanan örgütsel stres ölçeğinin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov Testi ile test edilmiştir.

Tablo 10: Şirket İçinde Algılanan Örgütsel Stres Ölçeği Normallik Testi

Şirket İçinde Algılanan Örgütsel Stres Ölçeği	
N	167
Kolmogorov-Smirnov Z	0,081
Çift taraflı kuyruk olasılığı (p)	0,009

Değişken normal dağılım varsayımını sağlamadığından verilerin analizinde parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır. Analizlerde kullanılacak yöntem belirlendikten sonra, örgütsel stres ve demografik değişkenlerle ilgili hipotez değerlendirilmiştir.

H1: Çalışanların örgütsel stres düzeyleri, demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 11: Şirket Çalışanlarının Cinsiyete Göre Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	Sıra Ortalaması	U	p
Cinsiyet	Erkek	149	85,27	1151,500	0,098
	Kadın	18	73,47		
	Toplam	167			

Çalışanların örgütsel stres düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Mann Whitney-U testi kullanılmıştır. Test sonucuna göre; $p=0,098 > \alpha = 0,05$ olduğundan H1 reddedilir. Örgütsel stres düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermez.

Tablo 12: Şirket Çalışanlarının Yaşa Göre Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	Sıra Ortalaması	Ki-kare	p
Yaş	18-24	10	108,50		
	25-34	123	82,80		
	35-44	34	81,13		
	Toplam	167		2,765	0,025

Çalışanların örgütsel stres düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Kruskal Wallis-H testinden yararlanılmıştır. Test sonucuna göre; $p=0,025 < \alpha = 0,05$ olduğundan H1 kabul edilir. Çeşitli özelliklere göre stres düzeylerinde farklılık tespit edilen gruplar sıra

ortalamaları değerlendirilerek belirlenmiştir. 18–24 yaş arasında olanların örgütsel stres puanlarının sıra ortalaması 108,50; 25–34 yaş grubunun 82,80; 35–44 yaş grubunun 81,13'dür. Dolayısıyla yaş ile stres düzeyleri arasında ters bir ilişki olduğu görülmektedir. Stres düzeyi en yüksek çalışanlar 18–24 yaş grubunda iken, stres düzeyi en düşük olanlar 35-44 yaş grubundaki çalışanlardır. Yaş arttıkça şirket çalışanlarının stres düzeyi azalmaktadır.

Tablo 13: Şirket Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	Sıra Ortalaması	Ki-kare	p
Medeni Durum	Bekar	71	79,87	0,901	0,034
	Evli	96	87,05		
	Toplam	167			

Çalışanların örgütsel stres düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Kruskal Wallis-H testinden yararlanılmıştır. Test sonucuna göre; $p=0,034 < \alpha = 0,05$ olduğundan H1 kabul edilir. Bekârların sıra ortalaması 79,87 iken evli olanların sıra ortalaması 87,05 olarak görülmektedir. Evli olanların stres düzeylerinin bekâr çalışanlardan daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 14: Şirket Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	Sıra Ortalaması	Ki-kare	p
Eğitim Durumu	Lise ve dengi	8	68,375	1,349	0,042
	Önlisans	10	89,85		
	Lisans	108	83,00		
	Yüksek lisans / Doktora	41	88,27		
	Toplam	167			

Çalışanların örgütsel stres düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Kruskal Wallis-H testinden yararlanılmıştır. Test sonucuna göre; $p=0,042 < \alpha = 0,05$ olduğundan H1 kabul edilir. Çalışanların stres düzeyleri eğitim durumlarına göre değerlendirildiğinde; lise mezunlarının örgütsel stres puanlarının sıra ortalamasının 68,375; ön lisans mezunlarının 89,85; lisans mezunlarının 83,00; yüksek lisans ve doktora mezunlarının 88,27 olduğu görülmektedir. Sonuç olarak en stresli grubun önlisans mezunları olduğusaptanmıştır. Bunu sırasıyla yüksek lisans / doktora mezunları ve lisans mezunları izlemektedir. En az stres düzeyine sahip grup lise ve dengi mezunlarıdır.

Tablo 15: Şirket Çalışanlarının Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	Sıra Ortalaması	Ki-kare	p
Çalışma Süresi	0-5 yıl	124	89,16	5,541	0,047
	6-10 yıl	35	69,97		
	11-15 yıl	8	65,44		
	Toplam	167			

Çalışanların örgütsel stres düzeylerinin çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Kruskal Wallis-H testinden yararlanılmıştır. Test sonucuna göre; $p=0,047 < \alpha = 0,05$ olduğundan H1 kabul edilir. Çalışma sürelerine göre örgütsel stres puanlarının sıra ortalaması 0-5 yıl çalışanların 89,16; 6-10 yıl çalışanların 69,97 ve 11-15 yıl çalışanların 65,44'tür. Stres düzeyi en yüksek olan grubun 0-5 yıl çalışanlar, en düşük ise 11-15 yıl süre ile çalışanlar olduğu görülmektedir. Çalışma yılı arttıkça şirket çalışanlarının stres düzeyi de azalmaktadır.

Tablo 16: Şirket Çalışanlarının Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	Sıra Ortalaması	Ki-kare	p
Çalışma Süresi	2000-2500 TL	11	76,36		
	2500-3000 TL	31	86,89		
	3000 TL üzeri	125	83,96		
	Toplam	167		0,385	0,033

Çalışanların örgütsel stres düzeylerinin gelir düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Kruskal Wallis-H testinden yararlanılmıştır. Test sonucuna göre; $p=0,033 < \alpha = 0,05$ olduğundan H1 kabul edilir. Çalışanların stresi gelir düzeylerine göre değerlendirildiğinde; 2000-2500 TL arası maaş alan çalışanların sıra ortalaması 76,36; 2500-3000 TL alanların sıra ortalaması 86,89; ve 3000 TL üzeri maaş alanların sıra ortalaması 83,96 olarak görülmektedir. Stres düzeyi en yüksek olan çalışanlar, 2500-3000 TL maaş alanlar iken, bunu takip eden 3000 TL ve üzeri maaş alan çalışanlar olmaktadır. Stres düzeyleri en düşük çalışanlar ise 2000-2500 TL maaş alanlardır. Gelir arttıkça şirket çalışanlarının stres düzeyleri de artmaktadır.

3.9.6. Şirket Çalışanlarının İş Doyum Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Çalışanların iş doyum düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süreleri ve gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi için iş doyum ölçeğinin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov Testi ile test edilmiştir.

Tablo 17: İş Doyumu Ölçeği Normallik Test

İş Doyumu Ölçeği	
N	167
Kolmogorov-Smirnov Z	0,102
Çift taraflı kuyruk olasılığı (p)	0,000

Değişken normal dağılım varsayımını sağlamadığından verilerin analizinde parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır.

Kullanılacak yöntem belirlendikten sonra iş doyumu ve demografik değişkenlerle ilgili hipotez değerlendirilmiştir.

H2: Çalışanların iş doyum düzeyleri, demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 18: Şirket Çalışanlarının Cinsiyete Göre İş Doyum Düzeylerine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	Sıra Ortalaması	U	p
Cinsiyet	Kadın	18	101,78	1021,000	0,000
	Erkek	149	81,85		
	Toplam	167			

Çalışanların iş doyum düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Mann Whitney-U testi kullanılmıştır. Test sonucuna göre; $p=0,000 < \alpha = 0,05$ olduğundan H2 kabul edilir. Cinsiyete göre farklılık olduğu saptanmıştır. Cinsiyete göre iş doyum düzeylerinin sıra ortalaması kadınlarda 101,78 iken, erkek şirket çalışanlarında ise 81,85'dir. Kadın şirket çalışanlarının iş doyum düzeyleri, erkek şirket çalışanlarının iş doyum düzeylerine göre daha yüksek bulgulanmıştır.

Tablo 19: Şirket Çalışanlarının Yaşlarına Göre İş Doyum Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	Sıra Ortalaması	Ki-kare	p
Yaş	18-24	10	93,40		
	25-34	123	88,00		
	35-44	34	66,78		
	Toplam	167		5,543	0,023

Çalışanların iş doyum düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Test sonucuna göre; $p=0,023 < \alpha = 0,05$ olduğundan H2 kabul edilir. Yaşa göre farklılık olduğu saptanmıştır. Yaşa göre iş doyum düzeylerinin sıra ortalaması 18-24 yaş grubunda 93,40; 25-34 yaş grubunda 88,00; 35-44 yaş grubunda ise 66,78'dir. İş doyum düzeyi en yüksek çalışanlar 18-24 yaş grubundakiler olurken, iş doyum düzeyi en düşük olanlar 35-44 yaş aralığında olan çalışanlardır. Sonuç olarak yaş arttıkça şirket çalışanlarının iş doyum düzeylerinde azalma görülmektedir.

Tablo 20: Şirket Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre İş Doyum Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	Sıra Ortalaması	Ki-kare	p
Medeni Durum	Bekar	71	94,03		
	Evli	96	76,58		
	Toplam	167		5,324	0,021

Çalışanların iş doyum düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Test sonucuna göre; $p=0,021 < \alpha = 0,05$ olduğundan H2 kabul edilir. Medeni duruma göre farklılık olduğu saptanmıştır. Medeni duruma göre iş doyum düzeylerinin sıra ortalaması bekâr çalışanlarda 94,03 iken, evli çalışanlarda 76,58 olarak görülmektedir. Sonuç olarak bekâr olan şirket çalışanlarının iş doyum düzeyleri evli olanlara göre daha yüksektir.

Tablo 21: Şirket Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre İş Doyum Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	Sıra Ortalaması	Ki-kare	p
Eğitim Durumu	Lise ve dengi	8	101,31		
	Önlisans	10	80		
	Lisans	108	87,12		
	Yüksek lisans / Doktora	41	73,38		
	Toplam	167		3,530	0,317

Çalışanların iş doyum düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Test sonucuna göre; $p=0,317 > \alpha = 0,05$ (p değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük) olduğundan H2 reddedilir. Dolayısıyla iş doyum ve şirket çalışanlarının eğitim düzeyi arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur.

Tablo 22: Şirket Çalışanlarının Çalışma Sürelerine Göre İş Doyum Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	Sıra Ortalaması	Ki-kare	p
Çalışma Süresi	0-5 yıl	124	86,73		
	6-10 yıl	35	74,51		
	11-15 yıl	8	83,19		
	Toplam	167		1,748	0,417

Çalışanların iş doyum düzeylerinin çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Test sonucuna göre; $p=0,417 > \alpha = 0,05$ olduğundan H2 reddedilir. Dolayısıyla iş doyum ve şirket çalışanlarının çalışma süreleri arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur.

Tablo 23: Şirket Çalışanlarının Gelir Düzeylerine Göre İş Doyum Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	Sıra Ortalaması	Ki-kare	p
Gelir Düzeyi	2000-2500TL	11	116,23		
	2500-3000TL	31	94,56		
	3000TL üzeri	125	78,54		
	Toplam	167		7,976	0,019

Çalışanların iş doyum düzeylerinin gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Test sonucuna göre; $p=0,019 < \alpha = 0,05$ olduğundan H2 kabul edilir. Gelir düzeylerine göre iş doyum sıra ortalaması 2000-2500 TL maaş alan çalışanların 116,23; 2500-3000TL maaş alan çalışanların 94,56; 3000TL ve üzeri maaş alan çalışanların ise 78,54'dür. İş doyum düzeyi yüksek olan çalışanlar 2000-2500 TL maaş alanlar olurken, iş doyum düzeyi en düşük olanlar 3000 TL ve üzeri maaş alan çalışanlardır. Sonuç olarak, gelir arttıkça şirket çalışanlarının iş doyumsuzluğu da artmaktadır.

H3: Çalışanların kurum içinde uygulanan örgütsel politikalardan kaynaklanan stres düzeyleri ile ücret ve iş güvencesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 24: Örgütsel Politikalar ve Ücretten Kaynaklanan Stres Düzeyi ve İş Doyumunun Ücret ve İş Güvencesi Faktörü Arasındaki İlişki

Spearman Korelasyonu	P	N
-0,005	0.009	167

Tablo 24'de görüldüğü gibi, iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucuna göre; $r = -0,005$ ve anlamlılık düzeyi $p=0,009$ olarak elde edilmiştir. 0,05 anlam düzeyinde, $p=0,009 < \alpha=0,05$ olduğundan H3 kabul edilir. Dolayısıyla test sonucu; şirket çalışanlarının örgütsel politikalardan ve ücretten kaynaklanan stres düzeyi ile ücret ve iş güvencesi boyutlarından duydukları iş

doymu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanların örgütsel politikalardan ve ücretten kaynaklanan stres düzeyleri arttıkça ücret ve iş güvencesi konusunda iş doyum düzeyleri azalmaktadır.

H4: Çalışanların kurumun örgütsel yapısından kaynaklanan stres düzeyleri ile yönetim ve terfi olanaklarından duydukları iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 25: Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Düzeyi ile İş Doyumunun Yönetim ve Terfi Olanakları Faktörü Arasındaki İlişki

Spearman Korelasyonu	P	N
-0,433	0.000	167

İki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucuna göre; $r=-0,433$ ve anlamlılık düzeyi $p=0,000$ olarak elde edilmiştir. $0,05$ anlam düzeyinde, $p=0,000 < \alpha=0,05$ olduğundan H4 kabul edilir. Dolayısıyla test sonucu; şirket çalışanlarının örgütsel yapıdan kaynaklanan stres düzeyi ile yönetim ve terfi olanaklarından duydukları iş doymu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan stres düzeyleri arttıkça, yönetim ve terfi olanakları konusundaki iş doyum düzeyleri azalmaktadır.

H5: Çalışanların kurum içinde çalışanlar arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres düzeyleri ile çalışma arkadaşları unsurundan duydukları iş doymu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 26: Şirket İçinde Çalışanlar Arasındaki İlişkilerden Kaynaklanan Stres Düzeyi ve İş Doyumunun Çalışma Arkadaşları Boyutu Arasındaki İlişki

Spearman Korelasyonu	P	N
-0,396	0.000	167

İki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucuna göre; $r=-0,396$ ve anlamlılık düzeyi $p=0,000$ olarak elde edilmiştir. $0,05$ anlam düzeyinde, $p=0,000 < \alpha=0,05$ olduğundan $H5$ kabul edilir. Dolayısıyla test sonucu; şirket içinde çalışanlar arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres ile iş arkadaşlarından duydukları iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanların iş ortamındaki çalışanlar arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres düzeyleri arttıkça çalışma arkadaşları boyutunun iş doyum düzeyleri azalmaktadır.

$H6$: Çalışanların yaptıkları işin özelliklerinden kaynaklanan stres düzeyi ile yaptıkları işin niteliğinden duydukları iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 27: Yapılan İşin Özelliklerinden Kaynaklanan Stres Düzeyi ve İş Doyumunun Yapılan İşin Niteliği Faktörü Arasındaki İlişki

Spearman Korelasyonu	P	N
-0,361	0.003	167

İki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucuna göre; $r= -0,361$ ve anlamlılık düzeyi $p= 0,003$ olarak bulunmuştur. $0,05$ anlamlılık düzeyinde $p=0,003 < \alpha=0,05$ olduğundan $H6$ kabul edilir. Dolayısıyla test sonucu; şirket çalışanlarının yapılan işin özelliğinden kaynaklanan stres düzeyleri ile iş doyumunun işin niteliği faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanların yapılan işin özelliklerinden kaynaklanan stres düzeyleri arttıkça işin niteliğinden duydukları iş doyum düzeyleri azalmaktadır.

$H7$: Çalışanların iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres düzeyleri ile çalışma koşullarından duydukları iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 28: İş Ortamındaki Fiziksel Şartlardan Kaynaklanan Stres Düzeyi ve İş Doyumunun Çalışma Koşulları Boyutu Arasındaki İlişki

Spearman Korelasyonu	P	N
-0,292	0.004	167

Tablo 16’da görüldüğü gibi, iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucuna göre; $r=-0,292$ ve anlamlılık düzeyi $p=0,004$ olarak elde edilmiştir. 0,05 anlam düzeyinde, $p=0,004 < \alpha=0,05$ olduğundan H_7 kabul edilir. Dolayısıyla test sonucu; şirket çalışanlarının iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres düzeyi ile iş doyumunun çalışma koşulları boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanların iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres düzeyleri arttıkça çalışma koşulları konusunda iş doyum düzeyleri azalmaktadır.

SONUÇ

Araştırmanın amacı Hilti İnşaat Malzemeleri A.Ş. çalışanlarının stres düzeyleri ile iş doyumu arasındaki ilişkilerin, stres ve iş doyumunun cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim durumu, medeni hali ve aylık ücret düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Kişilere araştırma kapsamında anket formu uygulanmıştır.

Araştırma 200 Hilti satış departmanı çalışanı ile yapılmıştır. Araştırma da elde edilen bulgular 3 bölümde incelenmiştir. İlk bölümde demografik özelliklere ilişkin cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim durumu, medeni hali ve aylık ücret düzeyi gibi sorulara verilen yanıtlarda, her demografik özellik kendi içinde ve yüzdesel olarak değerlendirilmiştir.

Veriler doğrultusunda araştırmaya katılanların,

- Çoğunluğunun %89,2 ile erkeklerden oluştuğu,
- Çoğunluğunun %73,7 ile 26-35 yaş aralığında olduğu,
- Çoğunluğunun %74,3 ile 0-5 yıl süredir çalışanlardan oluştuğu,
- Yarıdan fazlasının %64,7 ile lisans mezunu olduğu,
- Yarıdan fazlasının %57,5 ile evli olan çalışanlardan oluştuğu,
- Çoğunluğunun %74,9 ile 3000TL ve üzeri aylık geliri olan çalışanlardan oluştuğu görülmüştür.

Araştırmanın ikinci bölümünde çalışanların örgütsel stres düzeyleri saptanmaya çalışılmış ve örgütsel stres kaynakları; örgütsel politikalar ve ücretten kaynaklanan, örgütsel yapıdan kaynaklanan, yapılan işin özelliklerinden kaynaklanan, fiziksel şartlardan kaynaklanan ve çalışma arkadaşlarından kaynaklanan olmak üzere beş alt boyutta incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda çalışanların örgütsel stres düzeylerinin ortalamanın üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmada çalışanların örgütsel stres düzeylerinin boyutlar itibariyle değerlendirilmesi sonucunda, çalışanların en fazla çalışma arkadaşları ile ilgili stres yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Bunu sırasıyla göreceli olarak örgütsel yapıdan kaynaklanan, yapılan işin özelliklerinden kaynaklanan, fiziksel şartlardan kaynaklanan stres izlemiştir. Çalışanların örgütsel politikalardan ve ücretten kaynaklanan stres ile ilgili stres düzeylerinin en düşük seviyede olduğu ortaya çıkmıştır.

Üçüncü bölümde ise çalışanların iş doyum düzeyleri saptanmaya çalışılmış ve ücret ve iş güvencesinden kaynaklanan, yönetim ve terfi olanaklarından kaynaklanan, işin niteliğinden kaynaklanan, çalışma koşullarından kaynaklanan ve çalışma arkadaşlarından kaynaklanan iş doyumunu olmak üzere beş boyutta ele alınmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda çalışanların iş doyumlarının düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların iş doyum düzeyleri incelendiğinde çalışanların en fazla işin niteliği açısından iş doyumunu yaşadıkları görülmüştür. Bunu sırasıyla göreceli olarak iş doyumunun çalışma arkadaşları boyutu, ücret ve iş güvencesi boyutu, yönetim ve terfi olanakları boyutu, çalışma koşulları boyutu izlemiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde, örgütsel stres ile iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, ters yönlü ve orta düzeye yakın bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel stres düzeyleri arttıkça iş doyumunu düzeylerinde azalma görülmektedir. Sonuç olarak araştırmanın temelini oluşturan “Çalışanların örgütsel stres düzeyleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmektedir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgularda, Hilti çalışanlarının yaşadıkları stres nedeniyle işlerinden tam anlamıyla memnun olmadıkları görülmektedir. Yapılan çalışma yurt içi ve yurt dışında gerçekleştirilen birçok araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Özetle iş doyumunda yaşanan azalmanın strese sebep olabileceği gibi yüksek iş doyumunun da stresin olumsuz etkilerini azaltabileceği sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın beşinci bölümünde, örgütsel stres ve iş doyumu düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Çalışanların iş stres düzeyleri cinsiyete göre değerlendirildiğinde; bir farklılığın olmadığı sonucuna varılmıştır.

Çalışanların iş stres düzeyleri yaş gruplarına göre incelendiğinde; genç yaştaki (18-24 yaş aralığı) çalışanların stres düzeylerinin en yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların yaşları arttıkça stresin azaldığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla yaş ile stres düzeyleri arasında ters bir ilişki vardır diyebiliriz. Genç çalışanların yüksek stres yaşamaları, fazla beklentiye girmeleri, çalıştıkları örgüte ve yaptıkları işe yabancı olmaları, deneyimsiz, bilgisiz olmaları ve sabır gösterme eşiklerinin düşük olması, gibi sebeplerle açıklanabilir. Yaşanan bu durumlar, çalışanların yaşı ilerledikçe tam tersi bir hal almakta ve stres düzeyi daha düşük olmaktadır.

Çalışanların stres düzeyleri, medeni durumlarına göre incelendiğinde; evli çalışanların stres düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, özellikle çocuk sahibi olan ebeveynlerin daha fazla sorumluluğunun olması, eşlerden birinin hastalanması ya da ölümü gibi nedenlerden meydana gelmektedir.

Çalışanların eğitim durumlarına göre değerlendirme yapıldığında ise, göreceli olarak çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça stres düzeylerinde de artış gözlemlenmiştir. En yüksek stres düzeyini önlisans, yüksek lisans ve doktora mezunları oluşturmaktadır.

Çalışanların stres düzeyleri, çalışma sürelerine bağlı olarak incelendiğinde; stres düzeyi en yüksek olan çalışanların en az çalışma yılına sahip olan (0-5 yıl arası) çalışanlar olduğu görülmüştür. Bu durum, çalışanların içinde bulunduğu örgütün değerlerini, hedeflerini ve yapısını yeterince anlayamadığından dolayı ortaya çıkmıştır. Ayrıca genç bireyler, kendilerini kanıtlamak ve kariyer sahibi olabilmek için daha fazla çaba sarf ederler ve bu da çalışanların stres düzeyini artırmaktadır.

Çalışanların stres düzeyleri, gelir düzeylerine göre incelendiğinde; stres düzeyi en yüksek olan çalışanların yüksek maaş alan çalışanlar olduğu görülmüştür. Örgütlerde çalışanların terfi etmeleri ile doğru orantılı olarak, aldıkları ücrette de

artış görülmektedir. Bu durum her zaman çalışanların iş doyum düzeylerini olumlu yönde etkilememekte ve stres düzeylerinde artışa neden olmaktadır.

Örgütsel stresin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik incelemeler yapıldıktan sonra iş doyum düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır.

İş doyum düzeyleri cinsiyete göre değerlendirildiğinde; en yüksek doyum yaşayanların kadın çalışanlar olduğu görülmüştür. Kadının aile içindeki annelik rolü ile birlikte dışarıda üstlendikleri rollerin davranışlarına yansımaları olağan bir durumdur. Bu etkenler kadınların yaşadıkları iş doyumunun açıklanmasında önemli rol oynamaktadır.

İş doyum düzeyleri yaş gruplarına göre incelendiğinde; genç çalışanların iş doyum düzeylerinin en yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumu çalışanların ilk yıllarında gereksinimlerinin karşılanacağını düşünerek, beklenti içinde olmalarına bağlayabiliriz. İleri ki yıllarda ise gereksinimlerinin karşılanmadığını gören bireylerde olumsuz beklentiler meydana gelmekte ve iş doyumunu düzeyinde önemli bir düşüş görülmektedir.

İş doyum düzeylerinin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında, bekâr çalışanların iş doyum düzeylerinin en yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumu evli olan çalışanların özellikle de çocuklu ebeveynlerin daha fazla sorumluluk almaları dolayısı ile stres düzeylerinin yüksek olmasına bağlayabiliriz.

Araştırmamızda, çalışanların iş doyum düzeylerinin eğitim durumlarına ve çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

İş doyum düzeyleri gelir düzeylerine göre incelendiğinde; en az maaşı alan çalışanların iş doyum düzeylerinin en yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Örgütlerde terfi eden çalışanların, ücretlerinde de artış yapılmasına rağmen, bu durumun iş doyum düzeylerini kimi zaman artırırken, kimi zamanda stres düzeylerini arttırdığı sonucu bulunmuştur. Terfi edenlerin sorumluluklarında ve zaman zaman çalışma saatlerinde de artış olduğu düşünüldüğünde, gelir düzeyinde artış yaşansa bile terfi etmenin her zaman stresi azaltan ve iş doyumunu yükselten bir unsur olmadığı görülmektedir.

Araştırmanın altıncı bölümünde örgütsel stres kaynakları alt boyutları ile iş doyumunu alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre; şirket çalışanlarının örgütsel politikalardan ve ücretten kaynaklanan stres düzeyi ile ücret ve iş güvencesi boyutlarından duydukları iş doyumunu arasında istatistiksel olarak ters yönlü ve ortalamanın altında bir ilişki saptanmıştır. Çalışanların örgütsel politikalardan ve ücretten kaynaklanan stres düzeyleri arttıkça ücret ve iş güvencesi konusunda iş doyum düzeyleri azalmaktadır.

Çalışanların kişisel özellikleri kadar içinde bulundukları örgütlerin işleyiş ve politikaları da iş doyumlarında önemli rol oynamaktadır. Yapılan birçok çalışmada, işgörenlerin çalışma ortamlarından ve çevrelerinden kaynaklanan bazı sebeplerle sıkıntı ve endişe yaşadıkları ve bunun sonucunda verimli çalışmadıkları ve iş doyumsuzluğu yaşadıkları bilinmektedir.

Hilti çalışanlarının yönetimden beklentileri; adaletli bir performans değerlendirme, ücret dağıtımında eşitlik, iş tanımlarının gerçeği yansıtması, yetki ve sorumlulukların net olması gibi çalışan doyumunu artırıcı düzenlemeleri yerine getirmeleridir. Bunların gerçekleşmemesi çalışanların iş stres düzeyini artırıcı faktörlerdir.

Şirket çalışanlarının örgütsel yapıdan kaynaklanan stres düzeyi ile yönetim ve terfi olanaklarından duydukları iş doyumunu arasında istatistiksel olarak ters ve ortalamanın altında bir ilişki saptanmıştır. Çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan stres düzeyleri arttıkça, yönetim ve terfi olanakları konusundaki iş doyum düzeyleri azalmaktadır.

Çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan stres düzeylerinin artmasında; yeteneklerinin kullanılmadığı bir bölümde çalışma, karar vermede yeterli yetkiye sahip olmama, iş yerinde kaynak ve imkânların dağıtımında dengesizlik, yapılan işin önemsenmemesi gibi durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan incelemeler sonucunda Hilti çalışanlarının stres düzeylerinin artmasında yaptığı işin önemsenmemesi ve yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma olarak görülürken, çalışanların takdir edildiği, kararlara katıldığı, terfi olanağı olduğu ve yükseleceğine inandığı sürece iş doyumunu yaşadıkları da ortaya konmuştur.

Şirket içinde çalışanlar arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres ile iş arkadaşlarından duydukları iş doyumunu arasında istatistiksel olarak ters ve ortalamanın altında bir ilişki saptanmıştır. Çalışanların iş ortamındaki çalışanlar arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres düzeyleri arttıkça çalışma arkadaşları boyutunun iş doyum düzeyleri azalmaktadır.

Çalışanlar arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres düzeylerinin artmasında; ast-üst ilişkilerinde yaşanan sorun, aşırı rekabet ortamı, çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması, birbirlerine düşmanca davranma ve dedikodunun yaygın oluşu gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Hilti çalışanlarının stres düzeylerinin artmasında en etkili olanlar dedikodu ve çalışanların birbirine düşmanca davranması olarak görülmektedir.

Araştırmaya katılan Hilti çalışanların özel sektörde çalıştıkları göz önüne alındığında, özellikle çalışanların iş güvencesinin olmaması, çalışma arkadaşları arasındaki rekabeti artırmakta ve iş arkadaşlarından duyulan doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir.

Şirket çalışanlarının yapılan işin özelliğinden kaynaklanan stres düzeyleri ile iş doyumunun işin niteliği faktörü arasında istatistiksel olarak ters ve ortalamanın altında bir ilişki saptanmıştır. Çalışanların yapılan işin özelliklerinden kaynaklanan stres düzeyleri arttıkça işin niteliğinden duydukları iş doyum düzeyleri azalmaktadır.

Çalışanların yapılan işin özelliğinden kaynaklanan stres düzeylerinin artmasında; iş yükü fazlalığı ve zamanın darlığı, çalışma saatlerinin belirsiz olması, yapılan işin monoton olması, müşteriler tarafından şikâyet edilme korkusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Hilti çalışanlarının stres düzeylerinin artmasında en etkili olanlar yapılan işin monoton olması ve şikâyet edilme korkusu olarak görülmektedir.

Şirket çalışanlarının iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres düzeyi ile iş doyumunun çalışma koşulları boyutu arasında istatistiksel olarak ters ve ortalamasının altında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanların iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres düzeyleri arttıkça çalışma koşulları konusunda iş doyum düzeyleri azalmaktadır.

Çalışanların iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres düzeylerinin artmasında, değişikliklere uyabilme durumu ve fiziksel özelliklerin işten kaynaklı olarak olumsuz etkilenme durumu olduğu görülmüştür.

Tablo 29: Hipotez Sonuç Tablosu

HİPOTEZLER			KABUL / RED
Hipotez	H1	Çalışanların örgütsel stres düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
Alt Hipotezler	H1	Çalışanların örgütsel stres düzeyleri, demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
	H2	Çalışanların iş doyum düzeyleri, demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
	H3	Çalışanların kurum içinde uygulanan örgütsel politikalardan kaynaklanan stres düzeyleri ile ücret ve iş güvencesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
	H4	Çalışanların kurumun örgütsel yapısından kaynaklanan stres düzeyleri ile yönetim ve terfi olanaklarından duydukları iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
	H5	Çalışanların kurum içinde çalışanlar arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres düzeyleri ile çalışma arkadaşları unsurundan duydukları iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
	H6	Çalışanların yaptıkları işin özelliklerinden kaynaklanan stres düzeyi ile yaptıkları işin niteliğinden duydukları iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
	H7	Çalışanların iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres düzeyleri ile çalışma koşullarından duydukları iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

ÖNERİLER

Araştırma sonucu elde edilen veriler doğrultusunda; çalışanların iş doyum düzeyleri ile karşı karşıya kaldıkları örgütsel stres arasında önemli bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Stresin artması ile iş doyumunu olumsuz yönde etkilenmektedir. Çalışmaya katılan Hilti çalışanlarının da yüksek stres düzeyine sahip oldukları saptanmıştır. Bu nedenle, yöneticiler tarafından çalışanların en çok etkisi altında kaldıkları stres kaynakları belirlenerek, stresin olumsuz etkileri giderilmeli ve iş doyum düzeyleri artırılmaya çalışılmalıdır. Örgütler ancak bu çalışmalar sonucunda çalışanların performansını artıracak optimum stres düzeyini yakalayabilecekler ve kendi başarılarını sağlayacaklardır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda, çalışmamıza katılan çalışanların streslerini en aza indirmek amacıyla aşağıda bazı önerilere yer verilmiştir.

Hilti çalışanlarında stres düzeyini artıran en önemli faktörün çalışma arkadaşları ile ilgili nedenlerden dolayı ortaya çıktığı bulgulanmıştır. Bu durumda ilk olarak ast-üst ilişkilerine yönelmelidir. Yöneticiler çalışanlarına karşı dostça davranmalı, onların sağlığına ve kişisel sorunlarına önem vermelidir. Çalışanlarına destek olan, devamlı kusur aramayan, takdir eden yöneticilerin olması önemlidir. Bunların yanı sıra yöneticiler çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinde çatışmayı önlemek, örgütte dedikodunun önüne geçmek ve aşırı rekabeti önlemek amacıyla şirket içi takım etkinliklerine önem vermelidir. Bu etkinliklerde başarının olduğu kadar başarısızlığın nedenleri de ortaya çıkarılmalı ve dedikoduya yer vermeyecek şekilde örnekler netleştirilmelidir.

Çalışanların stres düzeyini artıran bir diğer önemli faktör, örgütsel yapıdan kaynaklanmaktadır. Bu durumda yöneticiler çalışanların görevleri ile ilgili yönetsel kararlara katılmalarını sağlamalı, kişilere yetenekleri doğrultusunda görev vermeli ve yaptıkları işi önemsemelidir. Hilti yöneticileri ekiplerinden varis ve vekiller belirlemelidir. Örneğin izne ayrılan bir yönetici görevlerini diğer bir yöneticiye devretmek yerine görevinin gerekliliklerini ekibinden belirlediği vekillerine delege etmeli ve ileride kendi yerine koyabileceği yöneticiler yetiştirmelidir.

Hilti çalışanları işin yapısından dolayı da stres yaşamaktadırlar. Bu durumda yöneticiler ilk olarak çalışanlarda en fazla strese neden olan monotonluğun önüne geçmelidirler. Bunun yanı sıra çalışma saatlerindeki belirsizliği ortadan kaldırmalı, aşırı iş yükü ve zaman darlığının olumsuz etkileri üzerinde çalışmalar yapmalıdır. Belirli dönemlerin sonunda rotasyonların gerçekleştirilmesi monotonluğun etkisini azaltacaktır ancak bu etkinin kalıcı olabilmesi için kısa dönemlerde çalışanların farklı birimlerle etkileşimi sağlanmalıdır. Örneğin satış departmanındaki bir çalışan üç aylık dönemlerin sonunda farklı bir departmanda bir gün geçirmelidir. Bu uygulama monotonluğun önüne geçeceği gibi çalışanların diğer departmanların iş yükü ile kendi iş yükünü karşılaştırıp empati kurabilmesini ve şirketini daha iyi tanımasını sağlayacaktır.

Örgütsel politikalar ve ücretten dolayı da çalışanların stres düzeylerinde yükselme görülmektedir. Çalışanlar en fazla yetersiz maaş ve ücret dengesizliği unsurlarından stres yaşamaktadırlar. Bunun önüne geçmek için örgütlerde uygun ve adil bir terfi, ücret ve performans değerlendirmenin yapılması gerekmektedir. Örgütsel politikadan kaynaklanan bir diğer faktör ise yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk olarak görülmektedir. Yöneticiler çalışanları bu durumun olumsuz etkilerinden kurtarmak için kişilere rol ve görevlerini açık ve net olarak bildirmeli, yetki ve sorumluluk arasındaki uyumsuzluğu gidermeye yönelik çalışmalar yapmalıdır.

Çalışanların en fazla iş doyumsuzluğunu, işin çalışma koşullarından kaynaklanan nedenlerden dolayı yaşadıkları görülmüştür. Böyle bir sonuç, inşaat sektörü gibi fiziksel açıdan zorlu ve iş güvenliği kaygısının yüksek olduğu çalışma ortamında sıkça görülür. Bu doğrultuda çalışanlar için en uygun çalışma koşullarının belirlenmesi yönünde çalışmalar yapılmalıdır.

Hilti çalışanların iş doyumsuzluğu yaşadığı bir diğer faktör ise yönetim ve terfi olanaklarından meydana gelmektedir. Bu nedenle yöneticiler ücret, terfi ve performans değerlendirme ile alakalı konularda adil değerlendirmeler yapıldığını iyi denetlemeli ve bunu yaparken de dedikoduya fırsat vermeyecek şeffaflıkta kalmalıdır. Kişilerin motivasyonlarını artırarak, verimli bir hale gelmeleri için çözümler üretmelidir.

KAYNAKÇA

Adıgüzel, O. ve Keklik B. (2011). Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 29, s.305–318.

Aktaş, A. ve Aktaş, R. (1992). İş Stresi. Verimlilik Dergisi, s.155.

Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları, Ankara, s.113.

Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2002). Stres ve Başa Çıkma Yolları. 24. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul, s.48.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Kariyer Yayınları, İstanbul, s.410.

Bilgiç, R. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers. Journal of Psychology, s.132.

Çekmecelioğlu, H. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık. http://www.isguc.org/arc_view, 22.12.2005.

Durna, U. (2004). Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, Cilt.11, Sayı: 1, s.192-206.

Efil, İ. (2004). İşletme Yönetimi, Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları Yeni Yönetim Teknikleri. Aktüel Matbaası, İstanbul, s.172.

Erdoğan, İ. (1999). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. Avcıol Basım, İstanbul, s.235.

Erdoğan, İ. (1996). İşletmelerde Davranış. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, s.167.

Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım, İstanbul, s.289.

Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:1433, İstanbul, s.301.

Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Genişletilmiş 6. Baskı, Beta Yayın, İstanbul, s.288.

Eren, E. (1996). Yönetim ve Organizasyon. Beta Yayınevi, İstanbul, s.456.

Eroğlu, F. (2000). Davranış Bilimleri. Beta Basım Yayım, İstanbul, s.301.

Eroğlu, K. (2004). Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s.143.

Ertekin, Y. (1993). Stres ve Yönetim. Todaie Yayını, Ankara, s.111.

Gnilka, P. B., Chang C. Y. and Dew B. J. (2012). The Relationship Between Supervisee Stress, Coping Resources, the Working Alliance and the Supervisory Working Alliance. Journal of Counseling and Development, Vol. 90, Issue: 1, pp: 63–70.

Greene, C. N. (1972). The Satisfaction-Performance Controversy. Business Horizons, pp.37- 38.

Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 21, s.103.

Gümüştekin, E. G. ve Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s.285.

Gürdoğan, A. (2005). Bodrum Merkezde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenler Üzerinde Örgüt Kültürü İle İş Doyumu Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s.146.

Halkos, G. and Bousinakis, D. (2010). The Effect Of Stress and Satisfaction On Productivity. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 59, Iss: 5, pp: 415 – 43.

Iun, J. and Huang, X. (2006). How To Motivate Your Older Employees To Excel? The Impact of Commitment On Older Employees Performance in The Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, s.8.

Kaplan, İ. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş tatmini İlişkisi, Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama. SÜ, SBE, Yayımlanmamış Doktora Tezi (YDT), Konya, s.76.

Kırel, Ç. Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim99/kasim3.htm>, 20.06.2013.

Klarreich, H. S. (1997). *Stressiz Çalışma Ortamı*. Çev:Bengi Güngör, Öteki Yayınevi, Ankara, s.127.

Moorhead, G. and Griffin, R. W. (2002). *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin Company, Boston, pp.48.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2005). Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi ESB Araştırmaları Çalışma Vakfı Yayınları No.149, s.133.

Pehlivan, İ. (2008). *İş Yaşamında Stres*. 3. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, s.30.

Salami, A.O., Ojokuku R. M. and Ilesanmi O. A. (2009). Impact of Job Stress on ManagersPerformance. *European Journal of Scientific Research*, Vol.45, No.2, pp.251.

Sertçe, S. (2003). *Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*, İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s.6-7.

Tevruz, S., Erdem İ. ve Bozkurt T. (1999). *Davranışlarımızdan Seçmeler*. Örgütsel Yaklaşım, İstanbul, s.76.

Tutar, H. (2007). *Kriz ve Stres Yönetimi*. 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, s.207.

Tutar, H. (2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. Hayat Yayıncılık, İstanbul, s.294.

Ulukuş, S. (2003). Polis, Stres, Verimlilik ve Stresle Baş etme Yolları. Polis Dergisi Sayı 34, s.92.

Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2003). Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, s.8.



EK-1.**Sayın Katılımcı,**

Bu anket, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalına bağlı olarak yüksek lisans tez konusu çerçevesinde, örgütsel stres kaynakları ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bilimsel veri toplamak üzere hazırlanmıştır. Anket sonuçlarının sadece toplam puanları değerlendirilerek istatistiksel veri elde edileceğinden isim belirtmenize gerek yoktur. Cevaplarınızı hiç kimse görmeyecek, anketler sadece araştırma yapan kişi tarafından değerlendirilecek ve gizlilik ilkesine uyulacaktır.

Çalışmaya sağladığınız değerli katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Birinci Bölüm:**1- Cinsiyetiniz;**

Kadın () Erkek ()

2- Yaş grubunuz;

18-25 arası () 26–35 arası () 36–45 arası () 46 ve üzeri ()

3- Çalıştığınız işletmede ne kadar süredir çalışmaktasınız?

0 - 5 yıl () 6 - 10 yıl () 11 - 15 yıl () 16 yıl ve üstü ()

4- Eğitim durumunuz;

İlköğrenim () Lise ve dengi () Önlisans () Ön lisans ()

Lisans () Yüksek lisans / Doktora ()

5- Medeni haliniz;

Bekar () Evli ()

6- Aylık ücret düzeyi;

1500 - 2000 tl () 2000 - 2500 tl () 2500 - 3000 () 3000 ve üstü ()

İkinci Bölüm:

Lütfen aşağıdaki ifadelerin karşısındaki “**Pek Çok – Çok – Orta – Az - Hiç**” kutucuklarında yer alan ifadelerden sizin için uygun olana “**X**” işareti koyunuz.

DEĞİŞKENLER		Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
1.	Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği					
2.	Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk					
3.	İş yeri içerisinde sık sık yer değiştirme					
4.	Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması					
5.	Birbiri ile çelişen iki işi birden yapmak					
6.	Performans değerlendirme ve terfide adeletsizlik					
7.	Aşırı disiplinli çalışma ortamı					
8.	Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma					
9.	Karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama					
10.	İş yerinde kaynak ve imkanların dağıtımında dengesizlik					
11.	İş yerinde mekan ve donanım yetersizliği					
12.	Kendinizin ve yaptığınız işin önemsenmemesi					
13.	Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma					
14.	Örgüt içi haberleşmenin zayıf olması					
15.	İş ile ilgili kararlara katılamamak, önerilerin dikkate alınmaması					
16.	Görev dağılımındaki adaletsizlik					
17.	İş yerine ulaşımında zorluklar					
18.	İş yükünün fazlalığı ve zamanın darlığı					
19.	Çalışma saatlerinde belirsizlik					
20.	Yaptığınız işin aşırı monoton (tekdüze) olması					
21.	Müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu					
22.	Aşırı yazışma ve bürokrasinin olması					
23.	Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması					
24.	Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması					
25.	Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması					
26.	İş arkadaşlarının düşmanca davranması					
27.	Hak edilen ilgi, sevgi ve takdiri görememe					
28.	İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu					
29.	Yeni durumlara (değişikliklere) ve uyarılara uyabilme durumum					
30.	Sahip olduğum fiziksel özelliklerin (hastalıklar, direnç durumu vb.) işten kaynaklı olarak olumsuz etkilenme durumum					

Üçüncü Bölüm:

Lütfen aşağıdaki ifadeler için “ **Çok Memnunum - Memnunum – Kararsızım – Memnun Değilim – Hiç Memnun Değilim**” kutucuklarındaki ifadelerden sizin için uygun olana **X** işareti koyunuz.

DEĞİŞKENLER		Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
1.	İşimin beni her zaman meşgul etmesinden					
2.	İşimde tek başıma çalışma olanağımın olmasından					
3.	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olmasından					
4.	İşimin toplumda “saygın” bir kişi olma şansını vermesinden					
5.	Kurum yöneticilerinin çalışanlara yönelik tutumlarından					
6.	Yöneticilerin karar vermedeki yeteneğinden					
7.	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8.	Bana sürekli bir iş sağlamasından					
9.	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmaktan					
10.	Başkalarına ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmaktan					
11.	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olmasından					
12.	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından					
13.	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücretten					
14.	İş içinde terfi olanağımın olmasından					
15.	İşin kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesinden					
16.	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlamasından					
17.	Uygun çalışma koşullarının sağlanmasından					
18.	Çalışma arkadaşlarımdan					
19.	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmekten					
20.	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı: Tolga TURAN

Doğum Yeri ve Tarihi: Ankara / 28.02.1983

Öğrenim Durumu

Yüksek Lisans Öğrenimi : Atılım Üniversitesi MBA

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Hilti İnşaat Malzemeleri A.Ş. Satış Danışmanı
(2014 - Halen)

: Coca-Cola İçecek A.Ş. Satış Temsilcisi
(2011 - 2014)

: Apple Mağaza Müdürü
(2008 - 2009)

: BLU Mağazacılık Elektronik Bölüm Müdürü
(2006 - 2008)

İletişim

E-posta : tolgaturan.zr1@gmail.com

Telefon : 0539 435 42 08

Tarih : 2016

TURNİTİN ORİJİNALLİK RAPORU

Tez Tolga Turan tarafından

ÖDEV 2 (SBE TEZ 1) den

- 12-Oca-2017 17:48 EET' de işleme konu
- NUMARA: 758518446
- Kelime Sayısı: 18676

Benzerlik Endeksi

%18

Kaynağa göre Benzerlik

Internet Sources:

%11

Yayınlar:

%6

Öğrenci Ödevleri:

%13

