

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**ÇALIŞMA STRESİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AVCILAR
İLÇESİNDEKİ BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Büşra BAYENDER

**İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Mayıs, 2019

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**ÇALIŞMA STRESİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AVCILAR
İLÇESİNDEKİ BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Büşra BAYENDER
(Y1712.040005)**

**İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Mayıs, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1712.040005 numaralı öğrencisi **Büşra BAYENDER**'in "ÇALIŞMA STRESİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AVCILAR İLÇESİNDEKİ BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 22.05.2019 tarih ve 2019/11 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 11.06.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
ASIL ÜYELER				
Danışman	Prof. Dr.	Salih GÜNEY	İstanbul Aydın Üniversitesi	
1. Üye	Prof. Dr.	Akın MARŞAP	İstanbul Aydın Üniversitesi	
2. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Fethi GÜRÜN	Üsküdar Üniversitesi	
YEDEK ÜYELER				
1. Üye	Doç. Dr.	İlkay KARADUMAN	İstanbul Aydın Üniversitesi	
2. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Gülây TAMER	İstanbul Gelişim Üniversitesi	

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi Olarak Sunduğum “ Çalışma Stresinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Avcılar İlçesindeki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma ” adlı çalışmamda, tezimin proje kısmından sonuçlandığı zamana kadar tüm süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterildiği gibi olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanılmış olduğunu belirtir ve beyan ederim. (11/06/2019)

Büşra BAYENDER



ÖNSÖZ

Hayatımızın her alanında sıklıkla karşılaştığımız stresin bireylerin iş yaşamında büyük etkilerinin olduğu görülmektedir. Çalışanların moral ve motivasyonunu etkileyen stres ortamının, iş tatmini üzerindeki etkisi büyük bir yer kaplamaktadır. Çalışma ortamındaki stresin kaynaklarının bireysel ve örgütsel olarak ortaya çıktığı ve bireylerin iş tatmini düzeylerini etkilediği bilinmektedir.

Araştırmada çalışma stresi ve iş tatmini konularının literatür taraması, kitap, makale ve tez çalışmalarından yararlanılarak yapılmıştır. Çalışma stresinin iş hayatında bireylerin başarılarını ve işletmelerin verimini nasıl etkilediğini ve iş tatmin düzeylerinin nasıl değiştiği araştırılmıştır. İstanbul ilinin Avcılar ilçesindeki banka çalışanlarının yaşadığı çalışma stresinin iş tatmini üzerine etkisini araştırmak için bu çalışma yapılmıştır.

Yüksek lisans tez çalışmam boyunca benden tüm desteklerini ve tecrübesini esirgemeyen başta Tez Danışmanım Sayın Prof. Dr. Salih GÜNEY'e, sevgili anneme, babama ve araştırmamda faydalandığım kaynaklarda ismi geçen tüm kişi ve kurumlara sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs 2019

Büşra BAYENDER



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvii
ÖZET.....	xix
ABSTRACT	xxi
1. GİRİŞ	1
2. STRES KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, STRES KONUSUNDA YAPILAN KURAMSAL ÇALIŞMALAR, İŞ YAŞAMI VE STRES	3
2.1 Stres Kavramı ve Tanımı.....	3
2.2 Stresin Önemi	5
2.2.1 Stresin çalışanlar açısından önemi	6
2.2.2 Stresin yöneticiler açısından önemi	8
2.2.3 Stresin işletmeler açısından önemi.....	9
2.3 Stres Konusunda Yapılan Kuramsal Çalışmalar	10
2.4 İş Yaşamı ve Stres	15
3. STRESİN KAYNAKLARI.....	23
3.1 Stresin Kaynakları	23
3.1.1 Örgütsel stres kaynakları.....	24
3.1.1.1 Yapılan işin yapısından kaynaklanan stres kaynakları	28
3.1.1.2 Örgütsel yönetim tarzına ilişkin stres kaynakları.....	45
3.1.1.3 Üretim sürecine ilişkin stres kaynakları	56
3.1.1.4 Örgüt içi ilişkilerden kaynaklanan stres kaynakları	62
3.1.2 Kişisel stres kaynakları	74
3.1.2.1 Üstlenen rolün özellikleri.....	75
3.1.2.2 Çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerinin yetersizliği	76
3.1.2.3 A,B ve karma tipi kişilik özellikleri.....	77
3.1.2.4 Yaşam ve kariyer değişikliği.....	78
3.1.2.5 Rol belirsizliği.....	78
3.1.2.6 Ailevi sorunlar.....	80
3.1.2.7 Çalışanın kaygı ve heyecan düzeyi	81
4. STRESİN BELİRTİLERİ, ETKİLERİ, BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ VE STRESİ AZALTMADA YÖNETİCİLERE DÜŞEN GÖREVLER.....	83
4.1 Stresin Belirtileri ve Etkileri	83
4.1.1 Stresin fiziksel belirtileri ve etkileri.....	84
4.1.1.1 Tansiyonun artması	84
4.1.1.2 Nefes darlığı.....	85
4.1.1.3 Baş ağrısı.....	85
4.1.1.4 Mide bulantısı	86

4.1.1.5 Sindirim bozukluğu.....	86
4.1.1.6 Alerji.....	87
4.1.1.7 Yorgunluk.....	87
4.1.1.8 Terleme.....	87
4.1.2 Psikolojik belirtiler ve etkileri.....	88
4.1.2.1 Yüksek kaygı, gerginlik ve endişe.....	88
4.1.2.2 Geçimsizlik.....	89
4.1.2.3 İşbirliğinden kaçma.....	89
4.1.2.4 Yetersizlik duygusu.....	90
4.1.2.5 Yersiz telaş.....	90
4.1.2.6 Çabuk sinirlenme.....	90
4.1.3 Davranışsal belirtiler ve etkileri.....	91
4.1.3.1 Sürekli yeme ya da yememe.....	91
4.1.3.2 Uykusuzluk.....	92
4.1.3.3 Uyuma isteği.....	92
4.1.3.4 Sigara ve alkol kullanımı.....	92
4.2 Stresle Başa Çıkma Yöntemleri.....	93
4.2.1 Stresle başa çıkmada bireysel yöntemler.....	93
4.2.1.1 Spor yapma.....	94
4.2.1.2 Solunum egzersizi.....	95
4.2.1.3 Meditasyon.....	95
4.2.1.4 Biyolojik geri bildirim.....	95
4.2.1.5 Gevşeme.....	96
4.2.1.6 Dengeli beslenme.....	96
4.2.1.7 Sosyal ve sportif etkinliklere katılım.....	97
4.2.1.8 Masaj.....	97
4.2.1.9 Zamanı iyi kullanma.....	97
4.2.2 Stresle başa çıkmada örgütsel yöntemler.....	98
4.2.2.1 İş zenginleştirme.....	98
4.2.2.2 Çatışmaların azaltılması.....	99
4.2.2.3 Mesleki eğitim programları hazırlamak.....	99
4.2.2.4 Rol belirsizliğinin azaltılması.....	99
4.2.2.5 Sıcak örgüt iklimi oluşturma.....	100
4.3 Stresin Azaltılmasında Yöneticilere Düşen Görevler.....	100
5. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, İLGİLİ OLDUĞU TEMEL KAVRAMLAR, İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER, İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI, İŞ TATMİNİNİ ARTIRMA YÖNTEMLERİ VE İŞ TATMİNİ KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR.....	101
5.1 İş Tatmini Kavramı, Tanımı, Önemi ve İlgili Olduğu Temel Kavramlar.....	101
5.1.1 İş tatmini kavramı ve tanımı.....	101
5.1.2 İş tatmininin önemi.....	102
5.1.2.1 İş tatmininin çalışanlar açısından önemi.....	103
5.1.2.2 İş tatmininin yöneticiler açısından önemi.....	104
5.1.2.3 İş tatmininin kurumlar açısından önemi.....	104
5.1.3 İş tatmininin ilgili olduğu temel kavramlar.....	105
5.1.3.1 İş tatmini ve devamsızlık.....	105
5.1.3.2 İş tatmini ve performans.....	106
5.1.3.3 İş tatmini ve moral.....	106
5.1.3.4 İş tatmini ve çatışma.....	107

5.1.3.5 İş tatmini ve motivasyon	107
5.1.3.6 İş tatmini ve kurumsal bağlılık	108
5.2 İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler	108
5.2.1 İş tatminini etkileyen bireysel faktörler	109
5.2.1.1 İş tatmini ve tecrübe	109
5.2.1.2 İş tatmini ve eğitim	110
5.2.1.3 İş tatmini ve kişilik yapısı	110
5.2.1.4 İş tatmini ve yaş	111
5.2.1.5 İş tatmini ve cinsiyet	112
5.2.1.6 İş tatmini ve zekâ düzeyi	112
5.2.1.7 İş tatmini ve medeni durum	113
5.2.1.8 İş tatmini ve makam	113
5.2.2 İş tatminini etkileyen kurumsal faktörler	114
5.2.2.1 İş tatmini ve terfi imkânları	115
5.2.2.2 İş tatmini ve ödüllendirme	115
5.2.2.3 İş tatmini ve çalışma ortamı	116
5.2.2.4 İş tatmini ve denetim	117
5.2.2.5 İş tatmini ve yönetim biçimi	117
5.2.2.6 İş tatmini ve işin yapısı	118
5.2.2.7 İş tatmini ve çalışma arkadaşları	119
5.2.2.8 İş tatmini ve kurumsal iklimi	120
5.2.2.9 İş tatmini ve ücret	121
5.2.2.10 İş tatmini ve karar alma biçimleri	121
5.3 İş Tatmini ve Tatminsizliğin Sonuçları ve İş Tatminini Artırma Yöntemleri	122
5.3.1 İş tatmininin sonuçları	122
5.3.2 İş tatminsizliğinin sonuçları	124
5.3.2.1 Personel devri	125
5.3.2.2 Moral ve motivasyon	126
5.3.2.3 İşe yabancılaşma	127
5.3.2.4 İşe devamsızlık	128
5.3.2.5 Performans ve verimlilik	130
5.3.2.6 İşte hata yapma	131
5.3.2.7 İşten ayrılma	132
5.3.2.8 Kurumsal bağımlılık	133
5.3.3 İş tatminini arttırma yöntemleri	134
5.3.3.1 İş rotasyonu	136
5.3.3.2 İş zenginleştirme	137
5.3.3.3 İş basitleştirme	138
5.4 İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Kuramlar	139
5.4.1 İş tatmini konusunda ileri sürülen içerik kuramları	141
5.4.1.1 Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisi kuramı	142
5.4.1.2 Herzberg'in çift etmenler kuramı	145
5.4.1.3 Clayton Alderfer'in erg kuramı	147
5.4.1.4 McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı	149
5.4.2 İş tatmini konusunda geliştirilen süreç kuramları	150
5.4.2.1 Edwin Locke'in amaç kuramı	151
5.4.2.2 Vroom'un beklenti kuramı	152
5.4.2.3 Davranış düzeltim ve güçlendirme kuramı	153
5.4.2.4 Lawler-Porter'in beklenti kuramı	155

5.4.2.5 Adams'ın eşitlik kuramı	156
6. ÇALIŞMA STRESİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AVCILAR İLÇESİNDEKİ BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.	159
6.1 Araştırmanın Amacı	159
6.2 Araştırmanın Modeli	159
6.3 Evren ve Örneklem.....	160
6.4 Veri Toplama Süreci.....	160
6.5 Kullanılan İstatiksel Yöntemler.....	160
6.6 Araştırmada Kullanılan Hipotezler.....	161
6.7 Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	163
6.7.1 Stres ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi.....	163
6.7.2 İş tatmini ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi.....	167
6.8 Bulgular	169
6.8.1 Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ve çalışma hayatına ilişkin bulguları	169
6.8.2 Araştırmaya katılanların stres düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkilere dair bulgular	174
6.8.3 Araştırmaya katılanların stres düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkilere dair bulgular	180
6.8.4 Araştırmaya katılanların iş tatmini düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkilere dair bulgular	187
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	195
KAYNAKLAR.....	201
EKLER.....	211
ÖZGEÇMİŞ.....	217

KISALTMALAR

B.	:Regresyon Katsayısı
Çev.	:Çeviren
F.	:Frekans
Max.	:Maksimum
Min.	:Minimum
N.	:Örneklem Genişliği
ort.	:Ortalama
ss.	:Sayfa Sayıları
Ss.	:Standart sapma
vb.	:Ve benzeri



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1 : A ve B Tipi Kişilik Özellikleri	78
Çizelge 5.1 : İş Tatmininin İlgili Olduğu Temel Kavramlar	105
Çizelge 5.2 : İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	109
Çizelge 5.3 : İş Tatminini Etkileyen Kurumsal Faktörler	114
Çizelge 5.4 : İş Tatminsizliğinin Sonuçları	125
Çizelge 5.5 : İş Tatminini Arttırma Yöntemleri	136
Çizelge 5.6 : İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Kuramlar	141
Çizelge 5.7 : İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen İçerik Kuramları	142
Çizelge 5.8 : İş Tatmini Konusunda Geliştirilen Süreç Kuramları	151
Çizelge 6.1 : Stres Ölçeği Güvenilirlik Düzeyi	164
Çizelge 6.2 : Stres Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri	165
Çizelge 6.3 : Stres Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	166
Çizelge 6.4 : Stres Ölçeği Alt Boyutları ve Soru Numaraları	167
Çizelge 6.5 : Stres Ölçeği ve Alt Boyutları Güvenilirlik Düzeyi	167
Çizelge 6.6 : İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	168
Çizelge 6.7 : İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Düzeyi	169
Çizelge 6.8 : Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	170
Çizelge 6.9 : Araştırmaya Katılanların Çalışma Hayatlarına İlişkin Bulgular	172
Çizelge 6.10: Araştırmaya Katılanların Stres Düzeyleri	174
Çizelge 6.11: Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Düzeyleri	174
Çizelge 6.12: Stres Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi Bulguları	175
Çizelge 6.13: İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi Bulguları	175
Çizelge 6.14: Stres Ölçeğinin Alt Boyutlarının İlişkisine İlişkin Korelasyon Analizi	176
Çizelge 6.15: İş Tatmini Alt Boyutlarının İlişkisine İlişkin Korelasyon Analizi	177
Çizelge 6.16: Araştırmaya Katılanların Stres Düzeyleri ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analizi	177
Çizelge 6.17: Çalışanların Stres Düzeylerinin Genel İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi	178
Çizelge 6.18: Çalışanların Stres Düzeylerinin İçsel İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi	178
Çizelge 6.19: Çalışanların Stres Düzeylerinin Dışsal İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi	179
Çizelge 6.20: Araştırmaya Katılanların Stres Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Dağılımı	180
Çizelge 6.21: Araştırmaya Katılanların Stres Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Dağılımı	181

Çizelge 6.22: Araştırmaya Katılanların Stres Ölçeği ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı.....	182
Çizelge 6.23: Araştırmaya Katılanların Stres Ölçeği ve Alt Boyutlarının Bankacılık Sektöründeki Deneyimlerine Göre Dağılımı	183
Çizelge 6.24: Araştırmaya Katılanların Stres Ölçeği ve Alt Boyutlarının Bankadaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı	184
Çizelge 6.25: Araştırmaya Katılanların Stres Ölçeği ve Alt Boyutlarının Pozisyonlarına Göre Dağılımı	185
Çizelge 6.26: Araştırmaya Katılanların Stres Ölçeği ve Alt Boyutlarının İşini İsteyerek Seçme Durumuna Göre Dağılımı.....	186
Çizelge 6.27: Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Dağılımı	187
Çizelge 6.28: Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Dağılımı	188
Çizelge 6.29: Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı.....	189
Çizelge 6.30: Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Sektördeki Deneyimlerine Göre Dağılımı	190
Çizelge 6.31: Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Bankadaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	191
Çizelge 6.32: Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Pozisyonlarına Göre Dağılımı	192
Çizelge 6.33: Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının İşini İsteyerek Seçme Durumuna Göre Dağılımı.....	193

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 5.1: Maslow'un İhtiyaçları Hiyerarşisi	144
Şekil 5.2: Motivasyon Süreci.....	145
Şekil 5.3: Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı.....	146
Şekil 5.4: Clayton Alderfer'in Erg Kuramı	148
Şekil 5.5: Lawler-Porter Motivasyon Modeli	155
Şekil 5.6: Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	158
Şekil 6.1: Araştırma Modeli	160
Şekil 6.2: Demografik Özelliklerine Göre Bulgular	171
Şekil 6.3: Çalışma Hayatlarına İlişkin Bulguları.....	173



ÇALIŞMA STRESİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AVCILAR İLÇESİNDEKİ BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Günümüzde aktif olarak varlıklarını sürdüren işletmelerin bir çoğu, sektörlerinde başarılı bir konuma ulaşmak için büyük bir hırsla çalışarak rekabet içerisine girmektedirler. İşletmelerin verimini arttıran en büyük unsurlardan biri çalışan profiline başarılı olması ve çalışanların işine karşı sorumluluklarını yerine getirmesidir. Çalışan bireylerin örgüt içerisindeki başarısını etkileyen en büyük faktörlerden biri haline gelen çalışma stresi, işgörenin işinden duyduğu memnuniyet veya memnuniyetsizlik derecelerini değiştirmektedir. İşletme yöneticileri de sektörlerinde firmayı iyi bir konuma getirebilmek ve çalışanlarının iş tatmin düzeylerini arttırmak için olumsuz yönde etkileyen çalışma stresi faktörlerini azaltmaya yönelik çalışmalara önem vermektedirler.

Bu çalışmanın amacı iş yaşamlarında çalışanların yaşadıkları stresin iş tatmini üzerine etkisini incelemektir. Çalışmanın uygulama kısmında ise çalışma stresinin iş tatmini üzerine etkisini belirlemek amacıyla İstanbul ilinin Avcılar ilçesindeki banka çalışanları üzerinde inceleme yapılmıştır.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde stres kavramı, yapılan kuramsal çalışmalar, iş yaşamında stresin kaynakları ve belirtileri, stresle başa çıkma yöntemleri ve yöneticilerin üzerine düşen görevler ele alınan konu başlıkları arasında yer almaktadır. İkinci bölümde, iş tatmini kavramı ve önemi, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini ve iş tatminsizliğinin sonuçları, iş tatminini artırma yöntemleri ve iş tatmini konusunda öne sürülen kuramlar ele alınmıştır. Son üçüncü bölümde ise banka çalışanları üzerindeki çalışma stresinin iş tatmini üzerine etkisini incelemek amaçlı uygulama yapılmıştır. Çalışmanın amacına uygun olarak banka çalışanlarının demografik özelliklerini, çalışma stresini ve iş tatminini ölçmeye yönelik üç bölümden oluşan anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırma verileri İstanbul ilindeki Avcılar ilçesinde bulunan 270 banka çalışanına uygulanarak elde edilmiştir. Araştırma verilerinin analizi için SPSS 22.0 programı kullanılarak, değişkenin tipine göre gruplar arasındaki karşılaştırmalarda Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Korelasyon ve regresyon analizi yapılarak değişkenler arası ilişkiler incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Stres, İş stresi, İş Tatmini, Stresle Başa Çıkma Yöntemler*



THE EFFECT OF WORKING STRESS ON JOB SATISFACTION: A STUDY ON BANK EMPLOYEES IN AVCILAR DISTRICT

ABSTRACT

Many of the enterprises that are still active today, enter into demanding competition to be successful in their sectors. One of the biggest factors that increase the productivity of the enterprises is based on the success of the employees' profile and the fulfillment of the employees' responsibilities at their work. Stress at workplace has become one of the biggest factors affecting the success of the employees in the organization and directly influences employee satisfaction or dissatisfaction. Business executives also pay great attention to reduce work stress factors that adversely affect the firms to improve their job satisfaction.

The aim of this case study is to analyze the effect of the work stress of the employees on their job satisfaction. Bank employees in Avcılar-Istanbul were selected to explore the effect of work stress on job satisfaction.

The thesis takes three parts. In the first part, the concept of stress, theoretical studies, sources of stress in work life and symptoms, methods of coping with stress and the responsibilities of managers are among the topics covered. In the second part, the concept and importance of job satisfaction, factors affecting job satisfaction, job satisfaction and results of job dissatisfaction, methods to increase job satisfaction and theories about job satisfaction are included. In the last third chapter, an application was made to examine the effect of work stress on bank employees on job satisfaction. In accordance with the purpose of the study, a survey method consisting of three sections was used to measure the demographic characteristics, work stress and job satisfaction of bank employees. Research data were obtained from 270 bank employees in Avcılar district of Istanbul province. SPSS 22.0 program was used for the analysis of the research data and Mann Whitney U and Kruskal-Wallis tests were applied for the comparisons between groups according to the type of the variable. Correlation and regression analysis were used to measure the relationships between variables.

Key Words: *Stress, Job stress, Job Satisfaction, Stress coping methods*



1. GİRİŞ

Hayatlarının çoğunlukla her alanında stresle karşı karşıya kalan bireyler çalışma ortamlarında daha çok stresin etkilerine maruz kalmaktadırlar. Yoğun stres altında çalışan bireylerin bu durumdan fizyolojik ve psikolojik açıdan olumsuz etkilenmesi sebebiyle iş tatmin düzeylerinin de etkilendiği görülmektedir. İş tatmini düzeyleri olumsuz yönde etkilenen bireyler çalışmakta olduğu kuruma karşı sorumluluklarını yerine getirmede zorlanmakta ve çalışma veriminin düştüğü görülmektedir. Sektörde başarılı bir yerde olmak isteyen, işverenin de bu durum hakkında önlem alması gerektiği bilinmektedir.

İş stresinin belirtileri, hem bireyleri hem de işletmeleri olumsuz yönde etkilemesi sebebiyle çalışma stresi ve iş tatmini konusu araştırılmıştır. Tez çalışması kapsamında, iş stresi, stres kaynakları, stres kavramı ve önemi, stresin belirtileri, stresle başa çıkma yöntemleri ve iş tatmini kavramı, önemi, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatminini arttırma yöntemleri ve iş tatmini konusunda öne sürülen kuramlar konusunda literatür taraması yapılmıştır.

Araştırmanın uygulama bölümünde ise Avcılar ilçesinde çalışmakta olan banka çalışanlarına çalışma stresinin iş tatmini üzerindeki etkisini anlamak için anket yöntemi uygulanarak araştırma verileri elde edilmiştir. Anket banka çalışanlarının demografik özellikleri, çalışma stresini ve iş tatmini düzeylerini saptamak için üç bölümden oluşmakta olup banka çalışanlarına uygulanmıştır. Anket verileri, SPSS 22.0 programında analiz edilmiştir. Değişkenler arası ilişkileri incelemek için regresyon ve korelasyon testleri uygulanmıştır. Değişken tipine göre gruplar arasındaki ilişkilere bakmak için verilerin normal dağılım göstermemesi sebebiyle gruplar arasındaki karşılaştırmalarda Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.



2. STRES KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, STRES KONUSUNDA YAPILAN KURAMSAL ÇALIŞMALAR, İŞ YAŞAMI VE STRES

2.1 Stres Kavramı ve Tanımı

Bireylerin, gündelik yaşamında çoğunlukla zorluklarla karşılaştığında başa çıkamaması durumunda stres kavramı ortaya çıkmaktadır. Stresin etkileri, bireylerin kişilik özelliklerine göre farklılık gösterebilir. Stres kişiye olumlu veya olumsuz katkı sağlayabilir. Dünyamızın tümünde farklı toplumları oluşturan bireylerin strese maruz kalmış kısmına baktığımızda genelinde aynı sorunları paylaştığı araştırmalar sonucunda görülmektedir.

Stres kavramı, toplumların ortak sorunu haline geldiği için uzmanların üzerinde en sık çalıştığı araştırma konuları arasına girmiştir. Özellikle bireylerin çalıştığı ortamlardan kaynaklanan stresin kontrol altına alınması bilim insanlarının ayrıca önem verdiği konu olmuştur. Çünkü örgütsel stres, hem birey açısından hem de işletme açısından büyük sorunların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu sorunların önüne geçilmemesi işletmelerin sonunu getirmekte ülkelerin ekonomik yapılarına da zarar vermektedir.

Stres, ilkökul çağında çocukların derslerden başarılı olmak için arkadaşlarıyla girdiği yarışın oluşturduğu ortamdan tutun da, yeni buluşlara imza atan en yüksek mevkide ki bir araştırmacının bile karşı karşıya kaldığı psikolojik bir olaydır. Stres konusu ile çalışan araştırmacıların hepsi, stres kavramını farklılaştırarak çok değişik tanımlar yapmışlardır. Stres kavramını tarihte ilk kullanan 17.yüzyılda fizik alanında çalışmalar yapmış Robert Hook isimli bilim insanı olmuştur (Tutar, 2000: 201- 203). Stresin etkilerini hem bireyler üzerinde hem de işletmeler üzerinde görmek stresin bir özelliğidir (Erdoğan, 1999: 268). Çalışan bireyler iş ortamında daha çok streslidirler. Çünkü iş yerinde insanların ve makinelerin fazla gürültüsü, yönetimin yanlış izlediği politikalar, fazla iş yükü, ücret yetersizliği ve iş tatminsizliği gibi durumlar iş yerindeki stresin başlıca nedenleridir.

Fakat her çalışma ortamında farklı kişilik özellikleri barındıran insanlar çalışır. Bu sebeple her çalışan yaşadığı iş stresi sonucunda farklı tepkiler gösterir. Bazı çalışanlar stresli ortamda motive olup işini hırsla daha iyi yapar (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2011: 329). Bazı çalışan grubu ise stresli ortamdan aşırı etkilenecek iş görevlerini yerine getiremez, bu durum işten ayrılması ile sonuçlanabilir.

Stres konusunda yapılan tanımların bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Stres, kişiler kendilerini zorlayıcı durum, gerçekleştiremeyecekleri isteklerle ve hayatlarını değiştirecek imkânlarla karşılaştığı zaman karar veremediklerinde gerginlik yaşadığı bir olaydır (Yamuç, Türker, 2015: 393).
- Stres, insanın ruhsal dengesini alt üst eden geçirdiği zorluk seviyesi yüksek olaylar sonucu bedeninde görülen değişikliklerdir (Tutar, 2000: 204).
- Çevreden gelen olumsuz tepkilerden bireylerin fizyolojik olarak dengesi sarsılmış. Bu alt üst olmuş dengenin tekrar eski haline dönmesi için önemli fizyolojik uyaranlar stres olarak açıklanmaktadır (Soysal, 2009: 18).
- Stres, insanların yaşamlarında başka bireyler tarafından zorlama gördüklerinde ve sonu belli olmayan olaylar yaşadıklarında insan vücudunda fizyolojik ve psikolojik reaksiyon göstermesine sebep olur (Gökgöz, Altuğ, 2014: 520).
- Stres, kişinin dışarıdan gelen tepkilere karşı davranışını etkileyen, yaşadığı üzücü olaylar sonucu hayattan zevk almama durumu, sinir sisteminin zayıflaması ve bedenen rahatsızlıklarının olması gibi olumsuz şartları kapsar (Genç, 2004: 262).
- Stres, dış çevreyle organizma arasındaki ahengi yakalamak için organizmanın her zaman ödeme zaruriyetinin olduğu değerlerdir (Güney, 2008a: 316).
- Stres, yeryüzündeki her varlığın karşılaştığında gerilim altında kalmasını ve vücut dengesinde bozuklukların olmasını sağlayan, çok aşırı maruz kaldığında ise yapının en altına kadar etki gösteren ve tüketen zorluktur (Ertürk, 2012: 195).
- Kişilerin, mutlu ve huzurlu yaşamlarını bozabilecek durumlar karşısında göstermiş oldukları ruhsal ve bedensel reaksiyonlardır (Klarreich, 1993: 34).
- Stres tanımı, kişilerin ve hayvanların hayatları boyunca yaşadıkları vakaların davranışlarını değiştirip, bunalıma sürüklemesidir (Özkalp, Kırel, 2009: 187).

- Stres, kişilerin iş ortamındaki randımanında, gündelik hayattaki insan ilişkilerinde ve tutumlarında değişikliklerin oluşmasını sağlayan bir olgudur (Eren, 2014b: 291).
- Stres, insanın hem özel hayatında hem de iş hayatında yaşadığı olumsuzluklara vücudunun biyo-kimyasal salgılar üreterek, bu olumsuzlukların üstesinden gelmek için gösterdiği fizyolojik ve psikolojik çabasıdır (Tutar, 2000: 205).

Bu tanımları dikkate alarak stres kavramını şöyle açıklamak mümkündür. Stres, herhangi bir canlıda görülebilen, canlıyı duygusal ve fiziksel açıdan olumlu veya olumsuz etki de bırakabilen psikolojik bir durumdur.

2.2 Stresin Önemi

Dünyadaki tüm toplumlar hayat şartlarını ve refah seviyelerini yükseltmek için çaba göstermektedirler. Toplumların bu ortak amacının gerçekleşmesindeki en önemli unsur üreten bireylerin varlığıdır. Toplumda yarar sağlayan bireylerin ortaya çıkmasında en önemli etkenlerden biri de strestir. Ancak mantıklı düşünebilen, mutlu, sağlıklı bireylerden oluşan toplumlar refah düzeylerini yükseltebilirler. Bu sebeple stresin kontrol altına alınması tüm dünya için büyük önem taşıyan bir konudur.

Stres, insanlarda çeşitli olumsuz duyguların beraber yaşandığı gündelik hayatta sıkça karşılaştığımız bir olgudur. Büyükten küçüğe herkes de belirtilerinin görüldüğü bir durumdur. Bazı insanlara olumlu yönde davranışlar kazanmasını sağlarken, diğer bir yanda kişinin içinden çıkılması güç problemlerle karşı karşıya kalmasına sebep olur. Her şeyin fazlası kişiyi olumsuz etkileyebileceği gibi stresinde fazlasına maruz kalan kişilerin görevlerini yerine getirme gücünü değiştirebilmektedir (Türker, 2013: 6). Her zaman stres yaşadktan sonra bireyler üzerinde olumsuz etkiler bırakmadığını söyleyebiliriz.

Kişilerin hayatındaki stresin tamamıyla yok edilmeye çalışılması için yapılan çabalar lüzumsuzdur. Çünkü stres belli seviyelerde kontrol altında tutulduğunda kişilerin önüne çıkan engeller karşısında daha sağlam durmasını, yararlı işler yapma isteğini oluşturan fizyolojik, psikolojik ve nörolojik tepki vermesini sağlar (Ceyhan, Siliğ, 2015: 44). Kişiler üzerinde oluşan stres yönetilirken kişiye yarar getirecek şekilde

yön verilmesi sağlanmalıdır (Türker, 2013: 6). Kişinin hayat gayesine ulaşması için yardımcı bir faktör konumuna getirilebilir. Strese doğru bir şekilde yön verilmediğinde ise kişinin hayatına olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir (Ertürk, 2012: 194-195). Bireyler yaşamlarında stresi tamamen yok etmektense, azaltmaya çalışma yoluna giderek ve stresi doğru bir şekilde yönlendirerek daha hızlı ve olumlu sonuçlar elde edeceklerdir.

Her zaman stres kavramını olumsuz olarak yorumlama yapmak yanlış olacaktır. Çünkü gerek bireysel açıdan gerekse örgütsel açıdan yaşanan strese baktığımızda başarılı sonuçların elde edilmesinde yardımcı olduğunu söyleyebiliriz. Fakat huzursuzluk yarattığı ortamlarda da strese karşı önlemler almak gereklidir. Bu iki ayrımın bireyler tarafından yapılması stres konusunu önemli kılmaktadır. Stresin önemini çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından olmak üzere üç balık altında açıklayacağız.

2.2.1 Stresin çalışanlar açısından önemi

Çalışan bireylerin bulunduğu sektörden sektöre iş yerlerinde yaşadıkları stres düzeyleri de farklılık göstermektedir. İş ortamında yaşanan strese işin yapısından gelen durumlar dışında, çalışanların farklı tipteki kişilik yapıları da eklenmektedir. Örgütün başarılı olmasında da en önemli unsur insan gücü olduğu için işletmeler çalışanları üzerindeki stres faktörleri üzerinde ayrıca durması gerekmektedir. Bu nedenle stresin çalışan üzerine etkisi oldukça önemli bir yer tutar.

Bu konuda duyarsız davranan işletmelerde çok fazla olduğundan örgütlerdeki stresten etkilenen çalışanlar artış göstermektedir. Stresin etkilemediği çalışanlarda, stresin olumsuz etkilerini taşıyan arkadaşlarıyla örgütte etkileşim içinde olduğu için tesir altında kalmaktadırlar. Yaşanan olaylar, çalışanların iş tatminsizliği yaşamasına, işlerini düzgün yerine getirmemelerine ve işten kaçmaya meyilli olmaya sürüklemektedir (Yamuç, Türker, 2015: 393- 394). Bu tür durumlara işletmelerin bünyesindeki üst yönetim kademelerindeki yöneticiler tarafından hassasiyet gösterilmelidir. Stres altında çalışanların erken tespiti işletmede sorunların büyümemesi açısından önem taşımaktadır.

İş yaşantısında çok fazla stres yaşamakta olan çeşitli nedenlerle işini değiştiremeyen, stresini dışı vuramayan kendi içine dönük yaşayan bir sürü çalışan bulunmaktadır. Bu tipteki bireyler kendi çıkış yolunu alkol, sigara gibi kötü alışkanlıklara başlayarak

bulur. Bu durumda zamanla çalışanın tükenmesine ve performansında düşüklüğe örgütte karışıklığa neden olur. Ancak stresin etkileri belli seviyelerde kontrol altına alınırsa çalışan bireyler örgüt içinde başarılı işlere imza atabilecekleri de göz ardı edilmemelidir (Unur, Pekerşen, 2017: 110). Örgütün sahip olduğu olanaklar ne kadar iyi olsa da çalışan gücü yeterli değilse işletme başarısızlığa sürüklenir. Bu sebeple eldeki insan gücünü en iyi şekilde verimli kullanmak için bu durumlara önceden hazırlıklı olup çalışanı motive edici aktivitelere yönleltmelidir.

İşletme ortamında stresi yaratan dış çevre, kişisel ve örgütsel faktörler üzerinde çalışmaların yürütülmesi üst düzey yöneticilere bağlıdır (Balci, 2014: 120). İyi bir yönetici, işletmeyi maddi ve manevi yönden her anlamda geliştirmelidir. Çünkü çalışanlarla ilişkileri iyi olan bir yönetici çalışanların işine gösterdiği ilgiyi de artırması için motivasyon kaynağıdır. Ama tam tersi yaşanan durumda çalışanlar için stresin kaynağı olma rolünü de oynayabilir (Genç, 2004: 262). Güçlü firmaların piyasada uzun süre ayakta kalabilmesinin nedenlerinden biri de yönetici ve çalışan arasındaki iletişimin güçlü olmasıdır.

Çalışan birey, zor bir işin üstesinden gelmeye çalışırken ortamda var olan stres bireyin kabiliyetini kısıtlayıcı rol oynayabilir. Gün içinde çalışanın özel hayatında yaşadığı stres yaratabilecek bir olay sonrasında işine bu durumunu taşıması neticesinde iş ortamında stres etkili olur. Çalışanın içine girdiği bu durumu iş ortamında kendi kendine yok etmeye çalışması işteki performansına negatif yönde etki edecektir (Akgündüz, 2006: 4). Ancak örgütteki normal düzeydeki stres çalışan başarısına olumlu katkılar yapabilir (Akgündüz, Gök, Alkan, 2017: 54). Fakat fazla stresin çalışanın iş başarıma gücüne avantaj kazandırmasından çok dezavantajlarının olabileceği unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu, Tüz, 1996: 142). İşletmelerde aşırı strese ortam hazırlayacak olayların yaşanmaması için yönetici ve çalışanlar işbirliği içinde takım ruhuyla çalışmalıdır. Bireyler de iş ortamı dışında yaşadığı olumsuzlukları iş yerlerine taşımamaya özen göstermelidir.

İş ortamında yaşanan aşırı stres sebebiyle çalışanın hayatında atlatılması zor süreçler geçirebileceğinin üstünde durulmalıdır. Aynı zamanda iş dışı yaşantısı da düzgün olmayan çalışanların örgüt için stres kaynağı oluşturabilecekleri göz ardı edilmemelidir. Çünkü yaşantısı normal olmayan bireyler iş ortamına uyum sağlamada zorluk yaşarlar. İş ortamında stres yoksunluğu, çalışanların fazla rahat olmalarına ve işlerini yerine getirmemelerine sebep olabilir. Stres iş ortamında

denetlenmeli ve normal seviyelerde kalmasına dikkat edilmelidir. Bu yüzden çalışanlar açısından stres önemli yer tutar.

2.2.2 Stresin yöneticiler açısından önemi

Farklı sektörlerdeki tüm işletmelerde görev yapan yöneticiler, çok fazla sorumluluk taşırlar. İşletmenin var olmasını sağlayan tüm unsurları bir arada tutmak için ayrıca çaba sarf ederler. Durum böyle olunca yöneticilerin stres kaynakları ile karşı karşıya kalması kaçınılmaz olmaktadır. Dolaylı olarak yönetici üzerindeki stres çalışanlara da yansımakta işletmede kargaşa ortamının doğmasına zemin hazırlamaktadır.

İşletmelerin piyasada başarılı olup varlığını uzun zaman boyunca sürdürmesinde en önemli etkenlerden biri de psikolojik açıdan sağlıklı yöneticilere sahip olmasıdır. Firmaların gelecekte öngördüğü yere gelebilmesi için, belirlenen stratejilerin uygulanmasında en önemli görev nitelikli yönetici ve çalışanlara düşmektedir (Güney, 2008a: 318). Örgüt içi stratejilerin uygulanmasında çalışanlara doğru bir şekilde aktarılmasında emeği geçen her daim yöneticiler olmaktadır (Türkoğlu, 2006: 32). Bu sebeple yöneticilerin barındırdığı stresin kontrol altında tutulması ayrı bir önem taşımaktadır.

İşletmelerdeki üst düzey yöneticilerin sorumlulukları çok fazla olsa da kendi uyguladıkları sistemlerle çalışmaktadırlar. Orta düzey yöneticiler ise üst düzey yöneticiler ve alt kademe çalışanları arasında kalırlar. İletişimin ilerlemesinde basamak olduğu için işletmede en çok stres altında kalan kendinden ödün veren kişiler olduğu yapılan araştırmalarda vurgulanmaktadır (Altıntaş, 2003: 122). İşletmelerin en önemli elemanı olan orta düzey yöneticilerinin zor bir pozisyonda oldukları unutulmamalıdır. Orta düzey yöneticileri üzerinde stres kaynağı olabilecek durumlar üst düzey yönetici ve alt kademe çalışanları tarafından oluşmaması için çaba gösterilmelidir.

Yöneticiler, firmalarının belirlediği hedeflere ulaşmak için örgütte çalışacağı ekibini doğru bir şekilde kurmalı ve çalışanlarının stressiz bir ortamda çalışması için çaba sarf etmesi gerekmektedir. Çünkü iş ortamındaki stres örgütte çalışmakta olan bireylerin işe sağlayacağı katkının düşmesine, iş tatminsizliğine, örgütten ayrılmaya sebebiyet vermekte bireylerde kızgınlık durumuna ve dikkat bozukluğuna neden olmaktadır (Unur, Pekerşen, 2017: 111). Bu durum sonucunda yöneticilerin oluşturduğu ekibin iş görme gücünün zayıflaması neticesinde şirketi maddi ve

manevi zarara uğratabileceği şirket yöneticilerinin unutmaması gereken önemli hususlardan olmalıdır.

Yöneticiler çalışma ortamında stresle mücadele ederken ilk aşama olarak stresi meydana getiren etmenleri belirlemelidir. Kaynakları belirledikten sonra ortamdaki stresi oluşturacak etmenleri hafifletmeye veya yok etmeye çalışmalıdır. Elemanlarını iş yerinde oluşabilecek strese karşı önceden tecrübe sahibi olabilmeleri için çalışmalar başlatmalıdır. Elemanlarına örgütte yaşanabilecek stresli ortam sonrası işletmeye etkilerinin neler olabileceği hakkında bilgilendirme yapmalıdır. Son aşama olarak yöneticiler örgütteki stresle savaşırken çalışanlarıyla birlikte işletmeye fayda sağlamak için elinden geleni yapmak için çalışmalıdır (Soysal, 2009: 33). İşletmelerde yönetici olarak çalışan bireyler örgüt için tehdit oluşturan iş stresiyse mücadele etmek ve kontrol altında tutarken aktif olarak rol oynadığı için örgütün yapısında önemli yer tutmaktadırlar.

Yöneticiler, her işletme için patronların alt kademe çalışanlarıyla iletişimde rol oynar. İşlerin işleyişi hakkında patronların bilgi sahibi olmasını sağladığı içinde çalışanlar arasında köprü görevi görmektedir. Ayrıca çalışanların işleri doğru bir şekilde gerçekleştirmesi için organize olmalarını sağlar. Bu nedenle yöneticilerin işletmelerde bulunduğu konum itibarıyla aldığı sorumluluklar büyük önem taşır. Yöneticilerin hem bireysel streslerini hem de örgüt içi stresi kontrol altında tutarak kendi performanslarını, çalışanların verimini yükseltmek işletmenin sektördeki yerini koruması için çok gereklidir.

2.2.3 Stresin işletmeler açısından önemi

Örgüt içinde çalışanların işini doğru bir şekilde yapmamasından kaynaklı ya da yöneticilerin örgütü organize ederken yaptığı hatalardan doğan aksaklıklar ve benzer birçok nedenler örgüt içinde stres ortamının oluşmasına sebep olur. Örgüt dışındaki işletmeyi etkileyen para piyasaları durumu, rakip firmaların tehdidi gibi birçok dış unsorda işletmelerde stresin yaşanmasına ortam hazırlar. Örgüt içi ve örgüt dışı stres kaynaklarının doğru bir şekilde kontrol edilmemesi durumu ise işletme için kötü sonuçlar meydana getirir. Bu durumda işletmenin stresle başa çıkılablmesine önem verilmesi gerekmektedir.

Yeni nesil işletmeler artık bünyesinde az çalışan çok makina barındırarak çalışanın işletmeye olan masrafını azaltmak istemektedir. İşletmelerin teknolojiye ayak

uydurması örgüt çalışanları üzerinde sevdiği iş arkadaşlarından uzaklaşma ve işten çıkarılma korkusunun oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Aynı zamanda işletmelerin çalışanlar üzerindeki stresi artırıcı bir diğer yanlış politika ise bireyin işinde ihtisaslaşması için yetkileri artırılarak daha fazla işin üstesinden gelmesi istenmiştir. Bu durumda çalışanların strese girmesini sağlamıştır. İşletmelerin çalışanlarının sosyalleşme gereksinimi karşılamak isterken onlara üst düzey teknolojinin sağladığı imkânları sunduğu durumlarda çalışanların hayatını daha da zor bir hale getirerek çalışanın stresli olmasını beraberinde getirmiştir (Türker, 2013: 34-35). Teknolojinin yoksun olduğu ve teknolojinin fazlasıyla kullanıldığı işletmelerde de stres ortamlarının oluşması kaçınılmazdır. İşletmelerin teknolojiyi kararında kullanarak oluşabilecek stres ortamına karşı önlem alması sağlanmalıdır.

İşletmelerin merkeziyetçi yapılarının olması, yöneticiler arasında samimiyet yoksunluğu yönetici ve çalışan arası iletişimin kopukluğu, işletmenin kötü fiziksel koşulları, departmanlar arası işleyen süreçlerdeki kopuk iletişim, yöneticilerin işletmenin piyasadaki varlığını sürdürürken işletmeyi kötü duruma düşürecek uyguladığı yanlış yönetim teknikleri stres kaynağı olmaktadır (Ertürk, 2012: 209). İşletmelerde çok yaygın olarak görülen bu stres kaynaklarını en aza indirmek için işletmenin sağlığı açısından çalışmalar yürütülmelidir.

İşletmelerde stresi artıran bu unsurlar yok edilmediği veya kontrol altına alınmadığı takdirde, psikolojik açıdan mutlu çalışan ve yöneticileri olmayan şirketlerin iş görme gücünde zayıflaması sebebiyle iflasın eşiğine gelebileceği unutulmamalıdır. Stresin bu noktada önemi hatırlanmalıdır. İşletmeler tarafından yararı olmayan stres kaynakları yok edilmeli, çalışanlar üzerinde pozitif yönde etki bırakan stres kaynakları ise kontrol altında tutulması sağlanmalıdır.

2.3 Stres Konusunda Yapılan Kuramsal Çalışmalar

Stres konusu, eski çağlardan beri insanların merak ettiği ve her daim hayatlarında karşı karşıya kaldıkları bir durum olmuştur. Bireyin duygu durumunda değişikliğe sebep olup sonucunda olumlu veya olumsuz birçok etkiyle karşılaşmıştır. Yaşadıkları bu olaylar insanları stres konusuyla ilgili çalışmalar yapmaya yönlendirmiştir. Birçok bilim insanı stres ile ilgili farklı çalışmalar yaparak yeni kuramlar geliştirmiştir.

Dünyamızda ilk kez stres kelimesini herhangi bir yapının karşısına çıkan gerginliğe karşı koyabilme kuvvetini açıklamak için mühendislik alanında kullanmışlardır. Mühendislik alanında ilk olarak kullanılan bu kavram sonrasında kişilerin hal ve tutumlarının yorumlanmasında da kullanılarak karşımıza çıkmıştır (Artan, 1986: 40). Bilim insanları da insanlık tarihi için büyük önem taşıyan stres konusu hakkında her alanda çalışmalar yapmaya başlamışlardır.

Claude Bernard adlı bilim insanı ilk defa 19. yüzyılda stres ile çalışmalar yaparak ismini bilim dünyasına yazmıştır. Bernard stresi tanımlarken canlının çevresindeki dışarda gelişen farklılıkların canlıyı etkilemesi olduğunu vurgulamıştır. Cannon ise yaklaşık elli sene sonra strese yeni bir anlam kazandırmıştır. Stresin yaşanması arzu edilmeyen durumlardan sonra tahrip olmuş bedensel iç dengeyi tekrar eski haline dönmesi için lüzumlu olan bedensel unsurlar olduğuna dikkat çekmiştir (Arslan, 2010: 8). Bernard ve Cannon'un çalışmalarının birleştiği yer canlının iç dengesinin korunmasında yaşantısını güzel bir şekilde devam ettirebilmesi için önem taşımaktadır (Artan, 1986: 40). Bilim insanlarını araştırmaya yönelten canlıların yaşam şartlarının iyileştirmeye çalışmak olmuştur.

İlk çağda birçok ölüm tehdidiyle birlikte insanlar yaşamlarını sürdürmüştür. Zorlu doğa koşulları karşısında hayatta kalabilmek için ya mücadele etmeyi ya da ortadan kaybolmayı seçmişlerdir. İki durum arasında seçim yaparken kişiler üzerinde bazı farklı durumlar ortaya çıkmaktadır. Bireyin beyni o anın yaşattığı gerilimle alarm evresine geçiş yaparak sergileyeceği davranış ise kısa bir zamanda ortaya çıkar. İnsanlık çağının yaşadığı bu hadiselerden yola çıkarak 1909'da Cannon stresi oluşturan etkenlere karşı gösterilen davranışın mücadele et ya da kaç şeklinde olduğunu vurgulamıştır (Artan, 1986: 41). Böylece bireylerin karşılaştığı güç durumlar karşısında gösterdiği tepkilerin nasıl ortaya çıktığını Cannon çok güzel bir şekilde açıklık getirmiştir.

Rowshan ise Cannon'un geliştirdiği savaş ya da kaç tepkisine daha farklı bir yaklaşım getirmiştir. Stresle karşılaşmış her bireyin aynı tepkileri vermeyeceğinden bahsetmiştir. Olumsuz olayların yarattığı stresli ortama girdiğinde bazı kişilerin ortamı terk ederek tepki göstereceğini, bazılarının ise ortamda kalarak davranışlarında sinirli bir tutum sergileyeceğini ya da ortamda yaşananlarla dalga geçerek tepkisini farklı yollarla dile getireceğini savunmuştur (Kalyoncu, 2011: 64).

Rowshan'ın farklı düşünceleri, bilim insanları arasında stres konusu hakkında daha fazla çalışmalar yapmak için teşvik edici olmuştur.

2.Dünya Savaşı zamanlarında görev yapan pilotlar üzerinde stresin bireyin kişisel özellikleri arasındaki bağı anlamak için Roy Grinker ve John Spiegel çalışmalar yapmışlardır. Çalışma sonuçlarını pilotların savaş öncesi hayatları hakkında bilgi sahibi olup değerlendirmişlerdir. Savaş süresince ilk defa yaşadıkları olağanüstü durumlarda stres dolu durumlar karşısında ortama uyum sağlamışlardır. Fakat ortamdaki stres ne kadar fazla olursa da sinirlilik, heyecan, tükenmişlik sendromu gibi bedensel ve ruhsal tepkilerin de kişilik özelliklerine bağlı olarak bireyden bireye değişiklik gösterdiğini açıklamışlardır (Arslan, 2010: 9). Grinker ve Spiegel'in pilotlar üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarının Rowshan'ın stres konusundaki düşüncesiyle paralellik gösterdiğini söylemek mümkündür.

Bireyin kişisel özellikleri, stresin fazlalığı, uzun zaman içinde devam etmesi gibi etkenler bireyin verdiği tepkilerin farklılaşmasını sağlar. Sonucunda birtakım bedensel ve ruhsal düzensizliklerin ortaya çıkmasına sebep olur. Bilim insanı Lawrance Hinkle ise bu yaşanan düzensizliklerin nedenini tek bir sebebe bağlamamıştır. Stresli ortam sonrasında yaşananların altında birden çok sebebin olduğundan bahsetmiştir (Artan, 1986: 44). İnsanların yaşadığı stres sonrasında davranışlarına yansıyan ruhsal etkilerinin neler olduğunu saptamak için Lennard Levi çalışma yapmıştır. Yaptığı çalışmada stresli ortama maruz kalmış insanların idrar tahlillerinden hormon tetkiklerine bakarak stresin etkilerini belirlemek istemiştir. Ayrıca çalışmasında insanlara çalıştıkları işlerini kabiliyetlerine uygun seçip seçmedikleri konusuna da ağırlık vermiştir. Tetkikler sonucunda elde ettiği verilerle stres seviyeleri hakkında bilgileri ortaya çıkararak bireylerin yeteneklerine uygun meslek seçimi yapmalarına dikkat çekmiştir. Fakat kabiliyetlerine uygun meslek sahibi olmayanlara yaptıkları meslek doğrultusunda yeteneklerini geliştirmeleri gerektiğine de önem vermiştir (Arslan, 2010: 10). Levi'nin araştırması bireylerin yetenekleriyle örtüşen işlerde daha az strese girerek mutlu bireyler olarak yaşayacaklarını ortaya çıkarmıştır.

Hayat şartlarının iyiden kötüye gitmesi, bireyleri olumsuz yönde etkileyerek stres yapıcı faktör haline getirmiştir. Richard Rahe ve Thomas Holmes, kişilerin yaşadıkları olumsuz yaşam koşulları sonucunda ruhsal ve bedensel hastalıkların oluşmasına neden olduğu için tedbir almak istemişlerdir. Kişilerin hayatlarında stres

yapıcı koşullarla karşı karşıya kaldıklarında rahatsızlıkları en aza indirebilmek için sosyal hayata uyumu basamaklandırma ölçeği belirlemişlerdir (Yousuf, 2015: 4). İnsanlar en güzel şartlarda prestijli ve ünlü konumunda yaşarken birden tüm sahip olduklarını yitirdiğinde düştükleri durum karşısında hayata tutunmakta zorluk çekerler. Aynı zamanda hiç bir şeyi olmayan bir insanın birden üne kavuşması da insanlarda şok etkisi yaratır. Her iki durumda da insanlar sosyal hayata tutunmakta zorlanırlar ve stresle karşılaşabilirler. Rahe ve Holmes bu tip durumlara kişilerin uyumunu kolaylaştırmak için çalışmalarını yapmışlardır.

Berkeley Üniversitesi Profesörlerinden Psikolog Richard Lazarus stresi, tüm dünyada yaşanan aşırı gerginlik verici olaylar sonrasında hayvan ve bireylerin hareketlerine yansımaları olarak açıklamıştır (Çoşgun, 2006: 5). Lazarus, yaptığı bir gözlemde yaşlı bakım evine giden insanların aynı durum karşısında farklı tepkiler verdiğini fark etmiştir. Yaşlıların pozitif duygular besleyerek yaşlı bakım evine daha çabuk adapte olduklarını belirtmiştir. Fakat durum karşısında bağırıp çağıran, ya da hiç ses çıkarmayıp sonrasında psikolojisi bozulanlar ise adapte olmakta zorluk çekmişlerdir. Lazarus bu gözlemleri ışığında insanların stresle baş edebilme özelliğine sahip olduğu takdirde stresin etkilerinden sağlığı bozulmadan uzaklaşabileceğini vurgulamıştır. Lazarus'la aynı düşünceleri paylaşan Averill ve Opton'un da yaptığı araştırmalar sonucunda elde ettiği bilgiler konuyla ilgilenen diğer bilim insanlarına yardımcı olmuştur (Artan, 1986: 46-47). Kişilerin sahip olduğu bireysel tutumların, stres varlığında karşılaştıkları olaylar karşısında olumlu veya olumsuz etkilenmelerine neden olduğu görülmektedir.

Hans Selye yaşamı boyunca stres ile ilgili yaptığı çalışmaları neticesinde stres konusunun en önemli bilim adamlarından olmuştur. Yaptığı çalışmaların en dikkat çekenini ise stres içerisinde insanda gözlemlenen durumları üç basamakta incelediği kuramıdır. Bu kuramın ilk basamağı alarm, ikincisi direnme, sonuncusu ise tükenme basamağıdır (Türker, 2013: 7). İlk basamak olan alarm evresinde, kişi stresle karşılaştığında belli zaman içinde kendini savunur. Fakat stresin süresi ve baskısı artış gösterdiğinde kişi kendini daha fazla savunamaz, yorulur ve alarm evresi başlar. Alarm evresinde kişinin bedensel tepkiler verdiği görülmektedir (Has, 2015: 8-9). Strese sebep olan etmenlerin atlatılamadığında etkisinin hala sürdüğü durumda ise kişi alarm evresinden direnç evresine geçiş yapar. Direnç evresinde kişi stresi atlatmak için tüm kuvvetini kullanarak, strese neden olan etmenlerle ahenk içerisinde

olmaya çalışır. Kişinin, strese direnecek gücünü çok fazla harcadığında ise mide ve kalp hastalıklarına zemin hazırlayan bir dönemdir. Kişi bu evrede stresle sağlıklı bir şekilde mücadelesini tamamlarsa vücut olması gereken eski haline döner. Fakat bu evreyi verimli bir şekilde atlatamazsa vücudun gücü biter ve tükenme evresine geçiş yaşanır (Türker, 2013: 9-10). Tükenme aşamasına geçildiğinde ise insanın stresin oluşmasına sebep olan unsurlarla baş ederken başarısız olduğu anlaşılır. Bu evrede birey stres karşısında kendisini daha fazla müdafaa edemez ve atlatılması güç bazı hastalıklara yakalanır. Ruhsal yönden bitkinlik yaşayan kişide hayat enerjisinin kalmadığı gözlenir (Arslan, 2010: 14). Selye, stresin kişiler üzerindeki etkilerini basamaklara ayırarak hangi dönemlerde kişinin sağlığını olumsuz yönde etkilediğine de açıklık getirmiştir.

Selye, yaptığı araştırmalardan elde ettiği bulgularla kişinin reaksiyon göstermesine neden olan uyaranlara stresör, gösterdiği reaksiyona ise stres olduğunu belirtmiştir. Stres ve stresör tanımları üzerinde durmuştur (Aydın, 2004a: 8). Stres konusunda meydana getirdiği kuramsal çalışmalarla Selye birçok bilim insanına yardımcı olmuştur.

Stresin insanlar üzerindeki bedensel etkileri ile başa çıkmak için bu etkileri tamamen yok etmek mümkün olmasa da azaltmaya yönelik Neil Miller adındaki bilim insanı deneyler yapmıştır. Elektrik şoklarını kullanarak yaptığı çalışmada iki küme halinde ayırdığı deneklerin bir kümesine elektrik şoklarıyla nasıl mücadele edebileceği hakkında bilgi verilmiştir. Diğer kümeye ise böyle bir bilgi sunulmamıştır. Çalışma sonucunda elektrik şoklarıyla mücadele etmeyi bilen kobaylara göre diğerlerinde daha yüksek düzeylerde mide sorunları yaşandığı görülmüştür. Stres seviyesini azaltmak için yapılan çalışma sonucunda elde edilen veriler ışığında kişilerinde hayatlarında karşılaşacakları olaylar hakkında önceden bilgi sahibi olması ve tedbirler almasının önem taşıdığı vurgulanmıştır (Artan, 1986: 46). Miller'in gerçekleştirdiği bu araştırmayla gündelik hayatta karşılaşacağımız stresin etkilerinden daha kolay bir şekilde kurtulabiliriz.

İnsanların birçoğunu olumsuz yönde etkileyen stresi yok edebilmek ve kontrol altında tutmak için stresin nedenini Sharon ve Myles araştırmak istemişlerdir. Yaptıkları çalışmalar stresin oluşmasında rol oynayan faktörün ortadan kaybolması için kişinin sahip olduğu kabiliyetlerle yaşadığı durumu iyi bir şekilde analiz

edebilmesi gerektiğine dair sonuçları göstermiştir (Arslan, 2010: 11). Sharon ve Myles stresin çıkmasında etkili olan durumları da açıklığa kavuşturmuştur.

Robert Caplan ve John French, ekonomik açıdan iyi durumda olmak için hayatlarının çoğunu çalışarak geçiren bireylerin iş ortamında karşılaştıkları stres yaratan olayları incelemek üzere çalışma yapmışlardır. Örgüt ortamında çalışanların aldığı fazla sorumluluk, iş tanımlarının gerçekçi olmaması ve iş tatminsizliği stres seviyelerinin daha çok artmasına neden olduğunu saptamışlardır. Bireylerin yaşadığı bazı rahatsızlıkların iş yaşamına bağlı stresten dolayı ortaya çıktığının kanısına varmışlardır (Artan, 1986: 49-50). Çalışan bireyin sıkça karşılaştığı stres yaratan faktörler Caplan ve French tarafından tespit edilmiştir. Firmaların sektördeki yaşamlarını uzun süre devam ettirebilmeleri için yöneticilere yaptıkları çalışma sonuçları yol gösterici olmaktadır.

Örgütlerde çalışanların yaşadıkları stres ortamı eğer bireyin yaptığı işe daha güzel bağlanmasını ve kabiliyetlerini artırmasında katkıda bulunuyorsa ortamdaki stresi olumsuz olarak değerlendirmek yanlış olacaktır. Fakat bireyin iş yaşamında aşırı gergin olarak çalışmasına neden olan sonucunda kişinin sağlığına kötü etki edecek streste kontrol altına alınmalıdır. Şenyiğit, iş yaşamında yaşanan stresin bireylere olumlu ve olumsuz yönden katkı yapabileceğini vurgulamak istemiştir (Akgündüz, 2006: 4). Stresin etkilerinin çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz olarak yaşanması stresi ikiye bölmektedir. Olumsuz stresin etkileri kontrol altında tutularak bireyler üzerindeki olumlu etkileri artırılarak işletmeler için avantaja dönüştürülebilir.

Geçmişten günümüze yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulgularla stres konusunda birçok bilim insanı farklı kuramsal çalışmalar ortaya koymuştur. Gelecekte yapılacak ve yapılmakta olan çalışmalara da temel olmuştur. Stres konusuyla uğraşan tüm bilim adamlarının ortak özelliği de stresin etkilerini azaltmak ve başa çıkma yöntemlerini belirlemek olmuştur.

2.4 İş Yaşamı ve Stres

Her bireyin hayattaki isteklerine ulaşması için ekonomik özgürlüğe sahip olması gerekmektedir. Ekonomik özgürlüğe sahip olmak isteyen her birey yetenekleri veya seçtiği meslek doğrultusunda işletmelerde iş hayatına atılır. Sektörde

başarılı olmak isteyen işletmeler bünyesinde var olan iş gücüne katkıda bulunabilecek tüm unsurları en iyi şekilde kullanmaya çalışır. Bazı işletmelerin uyguladığı yanlış yönetim tarzı ve politikalar işletmelerde stres ortamının doğmasına neden olur. Yaşanan aşırı stresten işlerin gerçekleşmesinde en önemli yeri olan insan gücü olumsuz yönde etkilenebilir ve işletmelerde zarara neden olabilmektedir.

İş ortamında kişilerin karşılaştıkları stres, iş arkadaşlarıyla olan kötü diyaloglarından, yaptıkları işin gerektirdiği bağlantılardan kaynaklı ve kişinin normal şartlarda yerine getirmesi gereken görevlerden uzaklaştıran bir olay olarak meydana gelmektedir. Kişide örgüt içinde karşılaştığı ortamda daha önce bulunmayan ve gözdağı veren bu etmenlere karşı tepkisini doğal olarak göstermek zorunda kalmaktadır. Kişinin verdiği tepkilerle ortamda oluşan strese bağlı olarak çalışan kişilerin sağlığında bozukluklara ve işletmenin başarısının düşmesine neden olabileceği unutulmaması gereken önemli hususlardandır (Gürbüz, 1998: 33). İş stresinin etkili olduğu alanlar işletmede başarıyı artırmak için bir bütün olarak değerlendirilmelidir.

Örgüt ortamındaki stresin varlığında çalışan işçilerin üzerindeki baskıdan dolayı daha fazla iş kazası gerçekleşmektedir. Yaşanan kazalara da bağlı olarak çalışan iş ortamındaki stresten de işe sürekli gelmek istememektedir. Bu durumda işlerin aksamasına, karışıklıkların çıkmasına işlerin verimli bir şekilde yerine getirilmeyip kaos ortamının oluşmasına neden olur. Olayların sonucunda şirket zayıflayarak sektördeki rakiplerine karşı koyamayacak duruma gelir (Özbay, 2007: 15). Yaşanan durumların hepsi ortamdaki stresin belirtileridir (Demirel, 2013: 222). Bu belirtiler yaşanması halinde erken sorunları çözmek için şirketin stres hakkında farkındalık kazanmış olması uzun süre şirketin yaşayabilmesi için gereklidir.

Çalışmakta olan kişilerin iş yaşantısı hayatlarının her anında etkisini göstermektedir. Kişinin hayatında mutlu olması için, yapmakta olduğu işin özel hayatına olumlu etki etmesi ve toplum içinde de saygın bir konuma getirmesi gerekmektedir. Çünkü insanın mesleğinden duyduğu memnuniyet psikolojik açıdan büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar iş ortamında yaşadığı stresin tek başına üstesinden gelememektedir. Bu sebeple işletmelerin yönetiminde bazı düzenlemelere gitmesi gerekmektedir. Örgüt içindeki stres ortamına karşı gereken önlemler alınmadığı takdirde çalışanlar psikolojik ve fizyolojik açıdan zarar görebilirler (Altıntaş, 2003:

121). İşletmenin insan gücünü verimli bir şekilde elde tutması için örgüt içindeki ortama psikolojik açıdan iyileştirme çalışmaları yapması büyük önem taşımaktadır.

İş ortamındaki hiyerarşik düzen, çalışanların birbirini çekememesi ve işlerin belli süreye kadar yetiştirilme zorunluluğu kişiler üzerinde stresin oluşmasına ortam hazırlar. Ortamdaki stresten etkilenen çalışanlar üzerinde kötü durumların oluşmasına neden olur. Streten negatif yönde etkilenmiş çalışandan işte randıman almak mümkün değildir. Örgütteki çalışanlardan sadece birinin üzerinde bile stres birikimi fazla ise diğer çalışma arkadaşları da negatif yönde etkilenir (Güney, 2008a: 317). Çalışma ortamındaki stresin normal seviyelerde tutulması için yöneticiler tarafından kontrol altına alınması şarttır. Aksi takdirde şirket çalışanlarının aşırı stres ortamında yüksek performans gösterememesine neden olur.

Amerika’da yapılan çalışmaların sonucunda kişilerin çok stresli olmasının sebebini günde en çok vakitlerini geçirdikleri iş ortamlarının olduğu belirtilmiştir. Kişilerin iş ortamında maruz kaldığı stresin alkol kullanmak, sigara içmek gibi kötü alışkanlıklar kadar tehlikeli olduğu yapılan çalışmalar neticesinde görülmüştür. Fakat iş ortamındaki her yaşanan stresin olumsuz olduğunu belirtmek yanlıştır. Bazı stresli durumlar kişilerin çalışma yaşantısında motive olmasına sebep olabilir (Odabaşı, 2006: 36). İşletmelerin piyasada başarılı olması ve toplumun psikolojik açıdan sağlıklı bireylerden oluşması için iş ortamındaki stresle mücadele etmek gerekmektedir.

Stresle, örgüt içinde başarılı bir şekilde savaşabilmek için stresin ortaya çıkma sebepleri üzerinde durulmalıdır. Daha çok işyerlerinin genelinde rastlanan strese neden olan faktörlerden bazıları çalışanların işini kaybetme korkusu, hiyerarşik düzende çalışanların ast ve üst ilişkilerinde yaşanan zorluklar, çalışma sürelerinin çok fazla olması, çalışanın işinin karşılığını alamamasıdır. Fakat bazı işletmelerde gelişime açık olmayan elemanların yeni mezunların ilerlemesini durdurmak istemesi, koltuk kaybetme korkusu ile işi öğretmemek istemesi çalışma ortamında stresin yaşanması ile birlikte şirketlerinde gelişememesinde büyük rol oynamaktadır (Gümüştekin, Öztemiz, 2005: 273-274). Stres kaynakları işletmelerde doğru ve erken bir şekilde tespit edildiğinde şirketin başarısına katkıda bulunacağı gibi çalışanın sağlığının da olumlu yönde etkilenmesini sağlar.

Örgüt içinde bireylerden bedensel ve ruhsal özelliklerini kullanarak firma yönetimi onlardan isteklerini yerine getirmeyi beklerler. Firmanın aşırı beklentisi bireylerde

baskı yaratarak durumlarından hoşnut kalmamasına neden olur. Bireyler üzerinde iş stresi hâkim olur (Palut, 2013: 9). Çalışanların yetenekleri dâhilinde belirlenen iş yükü ya da yeteneklerinin geliştirilerek bireylerin iş yaşantısında stresle başa çıkabilmeleri sağlanabilir.

Stresin hâkim olduğu iş ortamlarında çalışanların ve işletmenin de çeşitli zararlara uğrayabilmesi mümkündür. Bireyin çevresindeki insanların aşırı beklenti içinde olmaları üzerine bu davranış bireyi yorar. Bu beklentiler sonucunda bireyi tatmin edebilecek karşılığının olmaması bireyin ortamdaki stresin varlığını fark etmesine sebep olur. Çalışanların iş ortamında mutsuz olmasına zemin hazırlar. İş ortamında verimi düşürecek bu durumların ortadan kalkması için birçok bilim insanı tarafından iş stresi modelleri belirlenmiştir (Kızılkaya, 1999: 27-30). Bireysel veya şirket olarak sektörde başarı elde etmek için gelişen dünyaya uyum sağlanması, gelişmeleri yakından takip etmek uzun yıllar boyunca piyasada varlığını sürdürebilmesi açısından önemlidir. Araştırmacılar bu yönde bireylere ve işletme sahiplerine katkıda bulunmak için araştırmalarını toplumsal yardım parametrelerinin stresle başa çıkabilmesindeki etkisini ortaya çıkarmak için sürdürmektedirler. Bireyin ailevi sorunlar yaşadığında psikologlardan aldığı sosyal yardım yaşadığı stresin etkilerini ortadan kaldırdığı ya da azalttığı görülmektedir. İş ortamlarında da artan iş sorumluluklarının, işi yetiştirmeye çalışmanın yarattığı gerginlik gibi faktörlerin çalışanlar üzerinde strese neden olduğu durumlarda dışarıdan sosyal yardım alınmalıdır (Tekingündüz, Kurtuldu, Eğilmez, 2016: 684-685). Psikolog veya psikiyatri doktorlarıyla işletme çalışanlarına sosyal yardım yapılabilir. Şirket yönetimi bünyesinde çalışan sağlığı açısından yeni yöntemler geliştirebilir.

İş ortamında çalışanlara verilen sorumlulukların bireyin kabiliyetinden az veya çok olması stresin yaşanmasına sebep olur. Bu sebeple McGrath tarafından bireyin kabiliyetinden daha çoğunun beklenmesi modeli geliştirilmiştir. Bu modelle kişinin yetenekleri doğrultusunda iş yükü dağılımı yapıldığında ortamdaki stresin kontrolü gerçekleştirilebilir. French tarafından ise ortamdaki iş stresinin bir diğer nedeni çalışanların çevreyle uyum sağlayamamasıdır. French'in modelinde bireyin fizyolojik ve psikolojik özelliklerinin çevre ile uyum sağlaması sonucunda çalışanda pozitif etkiler görülmektedir. İş ortamında bireyden yerine getirilmesi beklenen bir işin kişinin kapasitesini aşacağını verilen iş denenmeden anlaması durumunu kavramsal çerçeve modeliyle açıklanmıştır. Açıklanan diğer modellerde kişisel

özelliklerin sabit olarak değerlendirilmesi üzerine Lazarus tarafından yeni yaklaşım getirilmiştir. Bu yaklaşımda kişisel özelliklerin dinamik özelliklerinin olduğu, çevre ile etkileşiminde belli bir sürecin geçtiği işlem süreci modeliyle anlatılmak istenmiştir (Kızılkaya, 1999: 27-30). İş ortamında etkili olan stresle ilgili geliştirilen modeller strese neden olan etmenleri belirlemek için büyük rol oynamaktadır.

İş yaşamında bireyler üzerinde etkili stresin ortaya çıkmasına sebep olan bireyin kişilik özelliklerine bağlı faktörlerdir. Bireyin yaşamdan bekledikleri doğrultusunda ortaya çıkan ihtiyaçları ve kişiliğinde var olan özellikleri işte karşılaştıkları durumları analiz ederken her çalışanın farklı biçimde değerlendirmesine sebep olur. Çalışanın gelecekte planladığı konuma gelmek istemesi, sahip olduğu kabiliyetleri insanlarla olan diyalogu ortamdaki strese yön veren en önemli unsurlardır. Sektörde uzun süre başarılı bir şekilde yaşamlarını sürdürmek isteyen işletmelerin ortak amacı fazla üretim yaparak düşük maliyette kârlarını arttırmaktır. İşletmelerin bu amaca ulaşmak için aşırı hırs göstermesi örgüt içindeki stresi tetikleyerek çalışanın işten kaçmaya başlamasına, sağlığının bozulmasına neden olur. Bundan dolayı işletmelerde işlerin aksaması üzerine üretimde mal ve zaman kaybı yaşanarak şirketin zarara uğramasına sebep olur (Aydın, Üçüncü, Taşdemir, 2011: 390). Şirketlerin yaşadığı zarar sonucu ilk önce firma çalışanları daha sonra ise dolaylı yoldan piyasa büyük ölçüde etkilenir. Stresin kötü sonuçlarını ortadan kaldırmak için en önemli görev üst yönetim ile çalışanlar arası köprü vazifesi gören orta düzeyli yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler, örgüt içi gözlemlerini en iyi şekilde yapabilmeli, olası tehditlere karşı zamanında alınması gereken tedbirleri almalıdır.

Çalışan bireyler iş ortamındaki stresle savaşmak için ortamdaki baskıdan kurtularak ilk önce stresin oluşmasına sebep olan kaynakları öğrenmesi gerekir. Stresle mücadele ederken yardım alacağı yöntemler hakkında bilgisinin tam olması ve karşılaştığında hangi yöntemi seçip uygulaması gerektiğini bilmesi önemlidir. Çalışanların kendi üzerlerindeki stresin azaltılması veya yok edilmesi sağlandıktan sonra stresin şirketi ilgilendiren kısmıyla ilgili de düzenlemeler yapılmalıdır. Şirket ile ilgili olan çalışanı ve üretimi tehdit edecek şirket içi çevresel koşullar iyileştirilmeli, yanlış yönetim teknikleri belirlenerek eksiklikler giderilmelidir (Göksel, Tomruk, 2016: 323). Stresle mücadelede hem bireysel anlamda hem de örgütsel anlamda önlemler almak gereklidir. Çünkü her iki unsurunda birbirini tamamlayıcı özelliği olduğu unutulmamalıdır.

İşçi ve işverenin işletmede karşı karşıya kaldıkları stresli ortam sonucu doğru ve hızlı bir şekilde işleri yerine getirebilmelerinde azalmalar görüldüğü, iş arkadaşları ile diyaloglarında ortam huzurunu tehdit edecek davranış sergiledikleri görülmektedir. Örgüt ortamında stresin yaşattığı olumsuz durumların önüne geçmek için tedbirler alınmadığı takdirde iş hayatında var olan insanların sağlık bozuklukları yaşamalarını mümkün kılacaktır (Hacıhasanoğlu, Karaca, 2014: 156). Stresin tamamen önlenmesi veya azaltılmaya çalışılması işletmeler ve toplumu oluşturan bireyler için büyük bir fayda getirecektir. Stres kontrolünün gerçekleştirildiği toplumlarda ilerleme ve refah seviyelerinin yükselmesi her alanda başarılı olmasını sağlayacaktır.

İş hayatına düzen getirmek amacıyla yapılmış birçok araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda kişilerin çalıştıkları örgütün stres seviyesini azaltarak iş hayatındaki kalite şartları artırılmalıdır. Çünkü kişi konforlu çalışma ortamında çalıştığı için ortamdaki az seviyedeki strese karşı dikkatinin azalmasına neden olacaktır. Kişinin verimini artıracak çalışma koşullarına sahip işletmenin kişilerin iş tatminini artırarak iş stresini azaltmaya yönelik katkıda bulunacağı belirtilmektedir (Turunç, Tabak, Şeşen, Türkyılmaz, 2010: 119-120). Bireylerin çalıştığı işletmenin ortamıyla ilgili veya iş ile ilgili herhangi bir konu hakkında isteklerinin gerçekleşmemesi durumunda bireyin tepki vermesiyle ortamda stres oluşur. Ortamdaki çalışanların bireysel özellikleri de bu konuya doğrudan etki eder. A tipi kişilik yapısına sahip bireyler işletmede ne kadar yoğunluktaysa tartışma ortamını seven, kişilere hoşgörülü davranmayan, aceleci tavırlar sergileyen insan sayısı da fazla olacaktır. Örgüt ortamında stresin kaynağı olabilirler (Bayar, Öztürk, 2017: 528-529). İşletmelerin personel alımını planlayan insan kaynakları departmanı işe alımlarda kişilere uyguladığı envanterlerde kişilik testleri sonuçlarını büyük bir özenle değerlendirmelidir. Örgüt içinde stresin artmasına neden olacak kişilik tiplerini işletmede uygun konumlara yerleştirmelidir.

Modern yaşama ayak uydurmaya çalışan işletmeler kurumsallaşma yolunda yeni adımlar atmaya başlamaları ve işletmelerin dünya ekonomilerine olan katkı payının büyüklüğü çalışma yaşamındaki stresle ilgili araştırmaların yapılmasına akademisyenleri yöneltmiştir. Yapılan araştırmaların sonucu beş milyon kadar insanın çalışma ortamında yaşadığı stresin Birleşik Krallıkta topluma yıllık 3. 7 Milyar Sterlin zarar sağladığı göstermiştir (Tekingündüz, Kurtuldu, Öksüz, 2015: 31). Aşırı stres maddi ve manevi anlamda toplumlara zarar vermektedir.

Hayatımızın her aşamasında stresle karşılaşmak kaçınılmaz olacaktır. İş hayatında da özel hayatımızda da stresi oluşturan sebepleri tespit edip ortadan kaldırmaya veya azaltmaya yönelik çalıştırmalar sürdürüldüğünde stresle mücadelede başarı sağlanabilir. İş ortamında stresin kontrollü bir şekilde yönetimi sağlandığında çalışanın daha iyi koşullarda çalışması sağlanmış olacaktır (Soysal, 2009: 37). Çalıştığı işletmede mutlu olan her bireyin iş tatmini ve işe olan bağlılığı artarak mesleğinde daha başarılı olmasını sağlayacaktır.

Yaşam süresince karşılaştıkları olayların sonucunda çıkmaza giren bireyler sorunlar karşısında çözüm yolu üretmediğinde beden fizyolojik veya psikolojik tepki verir. Bireyin bu tepkileri stresli olduğunun göstergesidir. Özel hayatta karşılaşılan olumsuz durumların yanına iş ortamının yarattığı sorunlar ve çalışanın yoğun tempoda çalışması da eklenince bireyde stresin etkilerini görmek mümkündür. Ruhen ve bedenlen sağlıklı çalışanlara sahip olmayan işletmelerin ekonomilerinde sarsılmalar yaşanacağı gibi ülke ekonomilerine de bu sarsılmaların negatif etkileri yansıyacaktır. Bu sebeple sonuçları tüm dünyayı etkileyen stresin etkilerini azaltmak veya yok etmek için bireysel ve örgütsel anlamda çalışmalar yapılmalıdır.



3. STRESİN KAYNAKLARI

3.1 Stresin Kaynakları

Kişilerin yaşamlarında fazla stresin olumsuz sonuçlar doğurduğu bilinmektedir. Stresi yok etmekten çok oluşmasına neden olan etmenlerin neler olduğunu tespit etmek stresle başarılı bir şekilde mücadele etmeyi sağlar. Stres yapıcı faktörler kişiden kişiye değişiklik göstereceği için stresin kaynaklarını net bir şekilde ortaya koymak mümkün değildir. Fakat yaklaşık olarak tespit edilmiş faktörleri dikkate alarak hem bireylerin hem de işletmelerin stresi azaltmada yol kat edeceği stres konusunda yapılan çalışmalarla açıklanmıştır.

Kişinin doğuştan sahip olduğu özelliklerinden kaynaklı stres faktörleri kimi zaman iş ortamında işletmeyle ilgili stres faktörlerinin azalmasını sağlarken kimi zamanda işletmede stres ortamının oluşmasına doğrudan etkileyici faktör olmaktadır (Türker, 2013: 14). Bireyin stres yaşamasına sebep olan unsurları farklılaştırmadan bütünlük içerisinde değerlendirmek daha doğru olmaktadır. Çünkü çalışan biri evinde iken işyerinde çıkan sorunlardan kaçamazken, aynı zamanda da işte çalışırken yaşanmakta olan ailevi sorunlardan da kendini uzaklaştıramaz. Bireyin iş ortamında veya özel hayatında stresi ortaya çıkaran nedenler işletme, birey ve dış çevredeki bazı faktörlerinde birbiriyle ilişkisi sonucu yaşanan stres daha fazla alana yayılmaktadır (Akgündüz, 2006: 10). Kişinin hayatının her alanına yayılmış stresten kendi çabalarıyla tek başına kurtulmaya çalışması yeterli olmaz stresin artmasına sebep olur.

Örgüt içinde çalışmakta olan bireyler ve yöneticiler rakiplerine karşı başarılı bir işletme konumuna gelmek ve işletmeyi ayakta tutmak için büyük bir baskı altında çalışmalarını sürdürmektedirler. Örgütün dışında kalan rakip firmalar ve iş yaptıkları tedarik firmalarından kaynaklı sorunlar yaşadıklarında örgüt içinde stres ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Bu durumla karşılaşmış yönetici ve çalışanlar bu olaylar karşısında çözüm üretmekte sorunlar yaşamaktadırlar (Eren, 2014b: 292-293). Bireysel veya örgütsel stresin meydana gelmesinde etken olan unsurları

belirlemek için dışarıdan yardım alarak stresle mücadelede kolaylık sağlayabilir. Psikolog veya psikiyatri uzmanları ile işbirliği yapılması stresin kaynaklarının azalmasında yardımcı olmaktadır.

Kişilerin sıklıkla karşılaştıkları alışılmış stres yapıcılar dışında sağlık açısından tehdit unsuru olan kişi üzerinde oluşturduğu yoğun baskı stresin kaynaklarının boyutlarının değişebileceğini göstermektedir. Kişi üzerinde fazla etkilerin görülmesine sebep olan stres kaynakları ruhen, bedenlen veya sosyal yaşamda da kişinin hayatına etki eder (Özbay, 2007: 16). Bireyi hayatının her anında etkileyen strese neden olan faktörleri tespit ettikten sonra yok etmeye veya azaltmaya yönelik çalışmalar yürütülmelidir. Stresle mücadelede başarıyı sağlamak için stres kaynakları azaltılmalıdır.

Stres ile başarılı bir şekilde başa çıkmak için yapılan araştırmalarda her araştırmacının stresin kaynaklarını gruplandırırken farklı sınıflandırmalar yapmışlardır. Bu araştırmada genel olarak stres kaynaklarını örgütsel ve kişisel olarak ikiye ayırıp açıklayacağız. Çünkü stresin en büyük etkisi altında kalan bireylerdir. Doğrudan bireylerle bağlantılı olarak işletmelerde de stresin sonuçlarını görmek mümkün olmaktadır.

3.1.1 Örgütsel stres kaynakları

Hayatlarında isteklerine ulaşmak için maddi özgürlüklerine önem veren tüm bireyler iş sektöründe varlıklarını göstermektedirler. Her işletmenin üst düzey, orta düzey ve alt kademe çalışanlarının yaptığı işler yeteneklerine, iş tanımlarına ve mesleklerine göre farklılık göstermektedir. İş ortamında karşılaştıkları zorlukların derecesi departmanlara göre farklılık göstermekte, sorunlara çözüm üretirken de kişinin yapısı, iş arkadaşlarıyla ekip ruhunu yakalaması gibi birçok faktör etki etmektedir. İş hayatında karşılaşılan çeşitli durumlardan dolayı ortamda stresi tetikleyen birçok kaynak oluşmaktadır.

Ailesi ve arkadaşlarıyla bireyler sürekli yaşamları boyunca etkileşim içindedirler. Arada kurdukları bağdan dolayı bir süre sonra birbirlerinin tüm niteliklerini benimserler. Çalıştıkları firmalarda da bu nitelikleri sergileme fırsatı yakalarlar. Bu sebeple firmadaki çalışan bireylerin gösterdiği tepkilerin nedeni yapılan iş veya kişinin özellikleri olabilir. Tüm özellikleriyle patronun gözünde başarılı imaj çizmek isteyen yöneticinin bireylerin bu durumu iş ortamında hangi durumlar karşısında sergileyebileceğinin ayrımını önceden yapabilmesi gerekmektedir (Erdoğan, 1999:

288-289). İleriye dönük çalışan yöneticiler bu tür durumlar karşısında önlem aldığı takdirde işletmedeki stres kaynaklarının kontrolünü sağlayabilir.

Çeşitli hisleri, inançları, düşünceleri olan kişilerden oluşan işletmelerde insanlar hayatlarının çoğu vaktini geçirmektedirler. İşletmelerin bünyesinde barındırdığı insan gücünün niteliği, kullanılan makinelerin yeniliği, çevre tarafından takdir edilmesi, çalışanlarının birbiriyle uyumunun iyi olması veya olmaması gibi birçok özellik işletme içinde stresin oluşmasına sebep olabilmektedir. Her işletmenin olanaklarının farklılık taşıması neticesinde strese neden olan faktörlerde değişmektedir. Fakat aynı sektörü paylaşan firmaların stres yapıcı nedenlerinin benzerlik taşıyabileceği unutulmamalıdır (Örnek, Aydın, 2011b: 165). Sektörler bazında stresin kaynakları belirlendiğinde örgütlerinin içinde stres ile mücadelede etkin rol oynamak için aynı sektördeki tüm işletmelerin ortak çaba göstermesi gerekmektedir.

Belli bir örgüte bağlı elemanların çalıştığı ortama uyum sağlaması büyük önem taşımaktadır. İşletmenin amaçlarına, belirlediği politikalara ve örgütün iklimine uyum sağlayarak kendi özünde anlayarak davranışlarına yansıtılabilmelidir. Çünkü, tüm çalışma arkadaşlarıyla birlikte belli bir uyum içinde oluşturacakları büyük kuvvetle örgütte çıkabilecek kaos ortamını daha kolay aşabilmektedirler. İşletmenin belli bir ortak kültür ve duygulara sahip olmaması işletmeyi başarısızlığa sürüklemektedir. Başarısızlık sonucu motivasyonu azalan çalışanlar üzerinde stresin görülmesi olası durumlardandır. Bu durumla işletmede karşı karşıya kalmış bir yöneticinin üstündeki sorumluluklar daha çok artacaktır. Aynı zamanda hızlı bir şekilde büyüme dönemine girmiş bir firmanın artan iş yükü ve farklı sektörlerde yatırım yapmaya başlaması gibi faktörler ortaya çıkar. Firmada çalışan yöneticilerinin de bilgi eksikliği yüzünden işini düzgün yapamama hissine kapılıp korku yaşamasına neden olur. Sonucunda örgüt ortamında stresin yaşandığı görülmektedir. Farklı işlerin yol açacağı stres gibi sürekli aynı işlerin yapılması da çalışanın üzerinde strese sebep olan negatif faktörlerden biri olarak karşımıza çıkabilmektedir (Eren, 2014b: 296). Örgütte çalışan bireylerin örgütün normlarına uyum sağlamaması, işletmenin farklı iş kollarında aktif rol oynaması veya çalışanlarının sürekli aynı işle uğraşması gibi birçok neden de örgütsel stresin yaşanmasına neden olmaktadır. Bu sebeple örgütte yaşanabilecek değişiklerin

alıştırarak çalışanlara benimsetilmesi, iş yüklerini dengede tutmak gibi ortamdaki stresin yaşanmasını önleyici tedbir alınmalıdır.

Örgütlerde yaşanan ast üst ilişkileri hiyerarşik düzen üstlerin bu yetkilerini kötüye kullanması dolayısıyla sürekli çalışanlardan isteklerde bulunması kolay memnun olmama durumu da eklenince çalışanlar üzerinde ciddi bir şekilde stres kaynağı olmaktadır. İşletme içinde ise hiyerarşik düzen samimiyetten uzak soğuk bir ortamın oluşmasına sebep olmaktadır (Genç, 2004: 264). Çalışanlar üzerinde işinden memnun olmamaya, iş verimlerinde düşüş yaşanmasına neden olmaktadır.

Toplumda bireylerin seçtiği farklı meslek dallarının yarattığı stres düzeyleri de kendi içinde çeşitli nedenlere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Kişinin seçtiği mesleğinin iş dışındaki hayatına vakit ayırmasına olanak sağlayamaması sonucu sorunların üstesinden gelememesi stresi oluşumuna neden olan bir kaynaktır. Spesifik işlerde çalışan bireyin kendi kabiliyetini göstermesine izin vermeyen mesleklerde kişinin işinden zevk alamamasına sebeptir. Sağlık sektöründe çalışan doktorlara insanların canını teslim etmesi, polislerin, jandarmaların meslekleri itibarıyla zorlu operasyonlarda çalışması çalışan üzerinde stresi oluşturan faktörlerdir (Odabaşı, 2006: 47-48). Çalışanların yaptığı mesleki seçimler stresin yaşanmasında en büyük etkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt ortamında çalışanların stres yaşamasına etki eden, kişinin dış çevresi ile etkileşim içinde olması ve değişikliklerden etkilenmesidir. Ortamda çalışanların farklı özellikler taşıması sebebiyle çeşitli insanların bir araya gelmesi sonucunda kişinin ortamdaki gelişmelerden daha çabuk etkilenmesi gibi faktörlerde örgüt ortamında stresin oluşmasına etki eder. Kısaca örgütte bireylerin yaşadığı stresi tanımlayacak olursak bireyin iş ile ilgili durumlarda iş arkadaşları ile etkileşim içinde olması ve kişilerin gündelik hayatındaki sorunlarına vakit ayıramaması durumudur (Akgündüz, 2006: 24). Bireyin iş yaşantısında stresin etkilerinden uzak durması için yöneticilerin örgütsel kaynaklı sorunları çözmesi gerekmektedir.

İş hayatında çalışanların yaşadığı stresin işletmeye olan etkilerini saptamak için altı büyük şirketteki 46.000 çalışan üzerinde Bill Whitmer tarafından araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmanın sonuçları işletmelerde yaşanan sorunlar arasında stresin etkilerinin maddi açıdan daha büyük zarar yarattığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlar ışığında işletmelerde stresin etkilerini azaltmaya yönelik çalışmaların

yapılması için insanlara öncülük edilmesi önem taşımaktadır. Cary L. Copper stresi oluşturan faktörleri saptamak için bir araştırma modeli belirlemiştir. Copper'ın modeline göre kişinin iş ortamında yaşadığı stres sorunlarının işletmedeki stres yapıcılarla kendi kişisel özelliklerinin birleşmesi sonucu ortaya çıktığından bahsetmiştir. İşletmedeki çalışanların iş tatminsizliğine, alkol, sigara kullanımının artması ve ailesiyle geçimsizlik yaşaması gibi tepkileri stres karşısında vermektedir (Coşgun, 2006: 6-7). Yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular sonucunda örgütsel kaynaklı ve bireysel kaynaklı stres yapıcılar birbiri ile bütünlük göstermektedir.

İşletme sahiplerinin çalışanlarına işiyle ilgili zorlu görev isteklerinde bulunmaları örgüt ortamında olumsuzlukların yaşanmasına neden olabilmektedir. Bireylerin üzerinde stresin oluşmasına bu sebeple rahat çalışma ortamından yoksun kalmalarına neden olduğu görülmektedir. Hindistan'da bir çağrı merkezinde çalışan bireyler üzerinde yapılmış çalışmada Amerikalı vatandaşlardan borçlarını ödemeleri için çağrı merkezinden arama gerçekleştirdiklerinde geri dönüşün zor olduğu için çalışanlar üzerinde strese sebep olduğu tespit edilmiştir. Strese girme sebepleri ise aradıkları insanlar uzlaşmaya açık olmayan negatif insan profili çizebilme gibi durumlarla karşılaşmalarıdır. Bu durum karşısında Hindistan'daki Encore çağrı merkezi çalışanları için borcu olan insanlarla nasıl diyalog kurulacağı konusunda eğitim almalarını sağlayarak stresle mücadele yoluna girmiştir. Eğitimler sonucunda çağrı merkezi çalışanları borçlularla konuşmalarında yüksek ses kullanmadan borçlulara daha sakin, hoşgörülü davrandıklarında uzlaşmaya vardıklarını ve ortamdaki stresi azalttıkları gözlemlenmiştir (Robbins, Judge, 2013: 610). İşletmenin başarılı olması için çalışanlardan verim yüksek seviyelerde sağlanmalıdır. Çalışanların veriminin düşmesinde etkili olan stres unsurları tespiti ve gerekli tedbirlerin alınması Encore çağrı merkezinde görülen örnek olay gibi her örgütte büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel stres kaynaklarının tespiti bireyin işletme ortamında karşılaştığı stresten uzaklaşması için yöneticilerin göz ardı etmemesi gereken bir unsurdur. Şirketin verimli bir şekilde çalışması için çalışanların becerilerini rahat bir şekilde gösterebileceği ortam hazırlanmalıdır. Bu ortamda stresten yoksun olmalıdır. İşletmenin örgüte bağlı olarak doğan stres kaynaklarıyla gerekli mücadeleyi vermesi oldukça önemlidir. Örgütsel stres kaynaklarını yapılan işin yapısından kaynaklanan stres kaynakları, örgütsel yönetim tarzına ilişkin stres kaynakları, üretim sürecine

ilişkin stres kaynakları ve örgüt içi ilişkilerden kaynaklanan stres kaynakları olmak üzere dört bölüme ayırıp açıklayacağız.

3.1.1.1 Yapılan işin yapısından kaynaklanan stres kaynakları

Çalışanların seçtiği meslek dallarında kendi kişisel özellikleriyle örtüşmeyen işin yapısı gereği zorlu görevlerle karşılaşmaları sonucu iş ortamlarında stresin yaşandığı görülmektedir. Stresin yaşanmasına sebep olan nedenlerden biri de işin birey tarafından yerine getirilirken kişiyi zorlayıcı, ortamda gerilim yaratan yapısının olmasıdır. Çalışanların kendi kişisel yapıları da işin zorlu yapısına eklenince ortamdaki stres artış göstermektedir. İşletme yöneticilerinin şirketi başarıya taşıması için ortamdaki bu sorunun kaynaklarını tespit etmeli, gerekirse yardım almalıdır. İşin bireyi zorlayan yapısı değiştirilmelidir. Yapısı gereği değiştirilemeyen işleri yerine getirecek elemanların planlaması yapılırken işin yapısıyla uyumuna dikkat edilmelidir.

Çalışan bireyler tarafından işletmede gerçekleştirilen bazı işlerin birbiriyle sürekli aynı özellikte olabilmesi veya işveren tarafından süratli bir şekilde yerine gelmesi istenebilir. Bu durum çalışanın stres yaşamasına sebep olabilmektedir. Kişilerin işinde çok fazla görevinin olması veya işinin çok fazla detay barındırması gibi aşırı stres yapıcılar stresin kaynağı olabilmektedir. Fakat ortamda kişileri hiç uyarıcı unsurun olmaması da fazla rahat ortamın oluşmasına bireylerin işleri savaştırmalarına neden olabileceği de unutulmamalıdır (Uluğ, 2010: 22). Yöneticilerin çalışan bireyler üzerindeki iş yapmalarını sağlayan uyarıcı etkileri stres yapıcılara dönüşmemesi için dengeli bir şekilde dağılımını planlamalıdır.

Bazı mesleklerin yerine getirmesi gereken işlerinin yapısı gereği kişiler üzerinde aşırı baskı yaratması gerilimle ilgili rahatsızlıkların ortaya çıktığı görülmüştür. Tennessee'deki yapılan çalışmada özellikle çalışanlar üzerinde sağlık sorunlarına yol açan işlerin sağlık sektöründe, stok departmanlarında ve montaj hatlarında çalışan insanların daha çok karşılaştığına dikkat çekilmiştir (Sabucuoğlu, Tüz, 1996: 147). Çalışanların iş hayatlarındaki stresi azaltmaları için seçtikleri işin yapısı ile bireysel özelliklerinin uyum sağlamasına dikkat ederek seçmeleri stresin etkilerini azaltma yolunda başarılı bir adımın atılmasını sağlayacaktır.

İşletmenin amaç ve hedeflerine yönelik çalışan bireylerin yaptığı işle ilgili olarak sahip olduğu yeteneklerini ortaya çıkarması, işi benimsemesi örgüte uygun hal ve

tavırlar sergilemesi başarıyı sağlamaktadır. Çalışan bireylerin örgüt ortamında yapması gereken vazifeleri firmadaki üretimin baştan sona kadar olan aşamalarının sorunsuz devam etmesini sağlamaktır. İşlerin başarılı bir şekilde tamamlanması da çalışanların örgüt içinde vazifelerini belli normlar içinde gerçekleştirilmesiyle mümkündür. Kişilerin işletmedeki tavırlarını belirleyici unsurlar işletme tarafından belirlenen rol ve görevlerdir. Yöneticilerin astlarına verdiği vazifelerde çıkan aksaklıklar çalışanların stres altında çalışmasına sebep olabilir (Güney, 2008a: 321). İşin gereklerinden doğmuş sorunlarda çalışanlar tarafından yürütülecek çözüm yönteminin önceden tahmin edilmesi stresin etkisini azaltıcı yönde rol oynayabilir.

Başarılı işletmelerin yönetiminde dikkat edilen noktalardan en önemlisi çalışanlara dağıtılan vazifelerin doğru bir şekilde bölümlendirilmesiyle departman yöneticilerinin sorunlara müdahale etmesinin kolay olmasıdır. Üretimin aksamaması için yönetim tarafından verilen vazifelerin yerine getirilmesinde insan gücü büyük rol oynamaktadır (Aydın, 2016: 42). İşletmenin sahip olduğu nitelikli insan gücünün doğru kullanımı sonucu ancak işletmeyi meydana getiren diğer etmenler doğru bir şekilde çalışır.

İşletmelerin teknolojik yapılarını gelişmiş düzeylere çıkarmaları sonucu bünyesinde var olan çalışanlarının kabiliyetlerinin yeterli gelmemesi sebebiyle kişilerin kendini işe yaramaz konumda görmektedir. Kişiler üzerinde stresin etkileri görülmeye başlamaktadır. Bireyin yaptığı işin çeşitli bağlantılarla gerçekleşmesi üzerine gerek şirket içindeki çalışma arkadaşları ile gerekse şirketin dışında kalan müşteri veya tedarikçiler arasında yaşadığı diyaloglar sonucunda yanlışlıkların yaşanması da strese neden olmaktadır (Genç, 2004: 266). İşletmelerde görülen departmanlar arasındaki iletişimsizlik sorunları örgütlerin verimli bir şekilde çalışmasını ciddi ölçüde etkilemektedir. Son teknolojinin ürünlerini üretmek için yeni makineler alan firmalar çalışanın eğitimine önem vermediği durumlarda stres ile birlikte iş kazalarının da yaşandığı görülmektedir.

İşin gerçekleşeceği alan ve doğru yapılması için belirlenen yöntemler işin iskeletini oluşturur. İşin tamamlanması için belli yöntemlerin varlığı, taleplerin ve zorunlulukların olması işle uğraşan elemanlara stres dolu bir ortam yaratan faktörlerdir. Meslekler içinde gerçekleştirilen işin en karmaşık ve çalışanı zorlayan yapıda olan sağlık sektöründe yapılan işlerdir. Bireyin karşılaştığı yoğun çalışma ortamı, her konuda bilgi sahibi olma durumu, yapılan iş yoğunluğunun elemanlar

üzerinde dengede tutulmaması ve verilen görevlerin çok çabuk yerine getirilme istekleri stresin yaşanmasına zemin hazırlamaktadır (Gürbüz, 1998: 33). Sağlık sektöründeki gibi yapısında farklılık yapılamayan işlerde kişilerin stresle karşılaşacağı durumlara yönelik baş edebilme yöntemleriyle verimli çalışmaları sağlanabilmektedir.

İş hayatında her çalışan bireyin stres yaratan durumlarla sık sık karşı karşıya kalmaktadır. Her iş kolunda az veya çok stres ortamı yaratan faktör bulunmaktadır. Stresi kökten yok etmek mümkün olmasa da azaltıcı veya stresli ortamlarla mücadeleci bireylerin yetişmesi oldukça önemlidir. İşin doğasından kaynaklanan birçok stres kaynağı bulunmaktadır. Her araştırmacı farklı şekillerde gruplandırma yapmaktadırlar. Biz araştırmamızda işin yapısından kaynaklı stres faktörlerini yapılan işin fazla olması, yapılan işin monoton olması, olumsuz çalışma şartları, çalışma saatlerinin uzunluğu, iş tanımlarının gerçekçi olmaması, yükselme imkânlarının yetersizliği olmak üzere altı bölüme ayırıp açıklayacağız.

Yapılan işin fazla olması

İşletme sahiplerinin piyasalara karşı güçlü olmak istemeleri üzerine hırslı yapıları gereği daha çok para kazanma ve büyüme isteklerinde bulunurlar. İşletmelerinin bünyesinde barındırdıkları insan gücünü de en verimli şekilde kullanmak isterken elemanlarının yaşamlarının sadece iş hayatından ibaret olduğunu düşünerek planlamaları yapabilmektedirler. Kişilerin özel hayatlarına da vakit ayırması gerektiğini unutabilirler. Üst yönetimin belirlediği işlerin dağılımında yapılabilen adaletsizlikler sonucunda işgörenin üstünde fazla işin birikmesi üzerine çıkan problemler kişiyi stresle karşı karşıya getirebilmektedir.

Bireyin çalışma ortamında çok fazla çalışıp enerjisini harcaması ya da hiç iş yapmayıp sürekli oturarak zamanını geçirmesi gibi her iki olayda stresin yaşanmasına sebep olmaktadır. Çevremizdeki çalışanların tümüne baktığımızda hepsinin yaşadığı stresin ortak noktası haline gelen, işletme yönetimlerinin en uygun iş ölçülerinin belirlenirken sonucunda bazı hataların ortaya çıkabilmesidir. İşletmede elemanların yapması gereken işler normal düzeylerde dağıtılmazsa, örgüt çalışanlarının üzerinde fazla işin birikmesine neden olmaktadır. Ayrıca çalışan bireylerin yaptıkları iş tüm gücünü elinden almamalıdır. İşten döndükten sonra bireyin kendi özel hayatına ailesine de gücü yetebilecek miktarda iş yükü yönetim

tarafından belirlenmelidir (Örnek, Aydın, 2011b: 168). Kişinin uğraştığı işinin yoğunluğu, zorluğu ve yerine getirmek için fazladan enerjisini harcaması örgütsel stres kaynaklarını artırabilen unsurlar arasında yer almaktadır.

Psikolojik araştırmalar yürüten araştırmacılar işlerin fazlalığını miktarı ve özelliği bakımından iki farklı şekilde incelemektedirler. Özelliği bakımından bir işi incelenmesi belirlenen sürelerde verilen birden fazla işin tamamını bitirerek kişinin teslim etmesi durumunda işin niteliği belirlenir. İşin yine belirlenen sürelerde azlığı veya çokluğu önem taşımamakta olup sadece işin zorluk derecesi yönünden işin yerine getirilmesi nicelik bakımından işi anlatmaktadır. Örgütteki bir elemanın verilen işi yerine getirirken yetenekleri yeterli olmasa da işi yapmaya devam etmesi durumu strese zemin hazırlayabilmektedir. Örgütlerde yapılan işlerin zor ve fazla olması hali kişiden kişiye değişiklik gösterebilen bir olgudur. İşletmelerde iş planlamaları yapılırken herkesin yapabileceği kapasitede işlerin miktarı ve zorluk derecesi belirlenmelidir. Kişiler üzerinde fazla işin birikmesine neden olan faktörlerden en önemlisi işleri yerine getirecek kadar nitelikli insan gücünün işletme içinde olmamasıdır. Bir diğer neden ise işin sürekli normal koşullarda seyretmemesidir. İşletmelerin yönetiminde etkili yöneticilerin de iş ortamındaki kademeleri arttıkça stresle karşılaşma durumları da buna bağlı olarak artış gösterebilir. Çünkü yöneticinin kademesi ilerledikçe kendine bağlı olan eleman sayısı arttığı için işleri de bu durumla birlikte artış göstermektedir (Paşa, Kaymaz, 2013: 30-31). Bir örgütte bireyin üstüne düşen iş miktarlarının zorluk derecesine göre sınıflandırılması stresle mücadelede ve işgörenden verim elde etmede önem taşır.

Çalışanların yapması gereken işlerin ölçüsü artış gösterdikçe kişiyi stresin içine sokarak bazı sağlık sorunları yaşamasına bunların başında sigara tüketiminin olmasıyla çok fazla ilgisi olduğunu Caplan ve French gibi bilim adamları özellikle dikkat çekmişlerdir. Aynı zamanda alkol tüketimini artıran kişilerin de çok yoğun çalışmanın sonucu olarak alkole sığındıkları beyinlerini boşaltma biçimi olarak gördükleri çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. İşletmedeki fazla iş baskısı sonucu kişilerin psikolojik olarak etkilenecek önceden bilinmeyen durumlarda çok çabuk karar vermesi gerekirken doğru karar verme yeteneklerini kaybettikleri gözlemlenmiştir (Stora, 1991: 19-20). İş miktarı gereğinden fazla olduğunda bireylerdeki kötü etkileri sonucu bireyin sağlık durumu, işletmenin verimi ve toplumun yapısı olumsuz yönde etkilenecektir.

Stres üzerine çalışmalar yapan bilim insanlarının oluşturdıkları stres modellerinde çok az iş veya çok fazla iş ile uğraşan çalışanların üzerinde stresin etkileri daha iyi belirlenmiştir. Örgüt ortamında bireylerin işiyle ilgili vazifelerini yerine getirirken işin şartlarına göre gerçekleştirdiklerinde uygun düzeylerde stresle karşılaştıkları görülmektedir. Kişide çok fazla olumsuz etkiler yaratmayan uygun düzeydeki bu stres kişinin işiyle ilgili gerekli organizasyonları yapmasına, fazla iş ile az iş arasında dengenin kurulabilmesine yardımcı stres rolü oynamaktadır. Çünkü kişilerin örgütte fazla iş yapmaları uyku düzenlerinin bozulmasına bağlı olarak işinde veriminin düşmesine başarısızlıklar yaşamasına sebep olur (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2011: 340). Günlük hayattaki çoğu kişinin ruhsal ve bedensel hastalıkların nedenlerinden biri de iş ortamında aşırı iş yükü ile karşılaşmalarının neden olduğu belirtilmektedir.

İş hayatlarında yüksek pozisyonlarda olan bireylerin artan sorumlulukları ile birlikte sürekli iş seyahatlerinin çıkması nedeniyle şirket içindeki işlerinin birikmesi bireyin sıkıntıya girmesine neden olmaktadır. Yetiştirilmesi gereken işlerin işletme ortamından ev ortamına taşınmasıyla kişinin özel hayatında da kendine vakit ayıramaması sonucu üzerindeki sıkıntının ikiye katlandığı görülmektedir. Fazla işin ortaya çıkmasının sebeplerinden biri de bazı sektörlerdeki işletmelerin müşterilerden gelen talebe göre bazen işlerde sıkışıklık yaşamalarına bazen de işin olmaması halinde boş kalmaları kişide stres yaratan bir diğer unsurdur (Altıntaş, 2003: 128). İşletmelerin sürekli verimli bir şekilde çalışması için alınan siparişlere göre veya yapılacak üretime göre eleman sayısının ayarlanması iş planlarının çalışanın boşta kalmayacak gibi dengeli bir şekilde yapılması önem taşımaktadır.

İşletmelerde gerçekleştirilen bazı işlerin diğer işlerden farklı olarak daha fazla dikkatle yapılması gerekmektedir. Çünkü bazı işlerin zorluk derecesi ve işletme içinde yapılan iş sonucunda maddi durumların önemli ölçüde etkilenebilme ihtimalleri çalışanların baskı altında kararlarını verip işlerini yapmalarına neden olabilmektedir. Bu durumlar bireylerin vücudundaki kanda kolesterol değerlerini etkiler. Sağlık sorunları yaşayan bireyin zamanla stresin etkisi altına girmesine sebep olmaktadır (Güney, 2008a: 321). Bireyin, iş tecrübesinin yeterli düzeyde bulunmaması zorlu iş koşullarına dayanamayıp stresin etkilerine maruz kalmasını hızlandırmaktadır.

Örgütlerdeki iş fazlalığı bireyin durum ile ilgili bilgilerinin yetersiz olduğunu hissetmesiyle daha da işin içinden çıkılamayacak bir olay haline getirebilmektedir.

Gelişen teknolojiyle birlikte çalışan bireylerin de kendilerini geliştirmesi gerekmekte olup birçok bilgiyi uygulayabilecek düzeye gelmesi önemlidir. Bu sebeple işgörenin işi dışında kendini geliştirmek için ayrı bir çaba göstermesi gerekir (Akgündüz, 2006: 32). Kişilerin işiyle ilgili bilgilerle donanımını sağlamak için gösterdiği aşırı çaba sonucu bir süre sonra yorgunluğa, kendine vakit ayıramamasına ve sonucunda strese girmesine neden olmaktadır.

İşletmelerde çalışmakta olan birçok elemanın üzerine çok fazla iş yapma sorumluluğu verilmektedir. Bu sorumluluk gerek eleman eksikliğinden gerekse işinde çok becerikli olduğu için gibi nedenlerle yüklenmektedir. Kişiler kendine bile vakit ayıracak zaman bulamadıklarında ise bu durum kişinin karşılaşacağı stresin kaynağı olmaktadır. İş gören üzerindeki fazla iş birikiminin nedeni sadece işveren kaynaklı da değildir. Bazı çalışanların sorumluluklarını yerine getirmeyen bir kişiliğe sahip olması, işiyle ilgili gerekli bilgilerle kendini geliştirmemiş olması sonucu tamamlanmayan işler birikerek bireyin kendisinin de stres yaşamasında etken olabilir.

Yapılan işin monoton olması

Genellikle sürekli aynı işletmede uzun süre aynı işi yaparak zamanlarını geçirmekte olan bireyler belli bir süre sonunda aynı şeyleri yaptıklarının farkına vararak hayatlarının monotonlaştığını düşünmektedirler. İşindeki pozisyonundan memnun olmayan bireylerin işindeki becerisi de azalarak verimli çalışamamasına neden olur. Üst kademedeki de gerekli uyarıları alınca kişinin üstündeki baskı çoğalmaktadır. Mutsuz olan çalışan problemlerini tek başına çözemeyince iş hayatındaki monotonluk bireyi stres yaşamaya iten kaynaklardan biri olmaktadır.

Bireyler üzerinde sıklıkla karşılaşılan monotonluğun etkileri ümitsizliğe kapılma, sakinliğini koruyamama ve strese girme gibi olabilmektedir. Bireyin monotonluk sebebiyle yaşadığı sorunlar büyüyerek psikolojik rahatsızlıklara zemin hazırlamaktadır (Örnek, Aydın, 2011b: 171). İşletmede çalışanlar için planlanan işler sürekli aynı olunca birey yeni bir şeyler üretme özelliğini yitirmektedir. Aynı zamanda kişilerin performansını da düşürmektedir. İşletmeyi de verimsiz çalışma düzeniyle tanıştıracak olan bu faktörleri önlemek için çalışanların yaptığı işlerde farklılıklar yaratarak sürekli yapılan işlerde değişiklikler yapılmalıdır (Altıntaş, 2003: 123). İşletmenin monotonluğu önlemede önemli adımlar atması şirket başarısı için

çok önemlidir. Aynı zamanda bireylerinde işinde tekrara düşmemesi gerekir. Sürekli aynı işyerlerinde aynı işleri yapmaları mesleki açıdan kendilerini geliştirememeye iş hayatlarından zevk almamaya sebep olmaktadır. Çeşitli işlerde çalışmaları monoton iş hayatlarında farklılık oluşturabilir.

Çalışan bireylerin iş yaşamlarında sürekli aynı çizgi üzerinde yürümeleri bir gün içinde sürekli aynı işleri yapmaları pozitif düşüncelerini kaybederek psikolojik çöküntü yaşamalarına neden olmaktadır. Yaptığı işlerde çeşitlilik olmayan bireylerde kızgınlık ortamda huzursuzluk yaratma ve çalışma arkadaşlarıyla diyaloglarında olumsuzluklar yaşanabilmektedir (Güney, 2008a: 321). Monotonlaşmanın bireye verdiği sıkıntının diğer örgütsel stres kaynaklarından daha fazla etkilediği yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır. Çünkü insanın doğasında kendi aklıyla yaratıcılık ruhunu kullanarak ortaya çıkardığı ürünleri görmek vardır. Bu sayede daha mutlu olmaktadır (Aydın, 2016: 44). Firmaların amaç ve hedefleri sürekli yenilik peşinde koşarak yeni işler ortaya koymak olduğunda piyasada da çeşitlilik yaratarak pazarlarını genişletebilirler. Aynı zamanda çalışanlar üzerinde monotonluğun etkilerini yok edebilirler. İşletmelerinde de stresle mücadele de önemli adımların temelini atmış olurlar.

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte çalışanların gitgide el ile yaptıkları işleri bile makinelerle yapmaya başlamaları kişilerin yaratıcılıktan uzak ve makinelere bağımlı çalışmasına sebep olmuştur. Bu durumun sonucunda çalışanların iş yaşamlarında yaptıkları işlerin belli bir süre boyunca benzerlik göstermesi monoton bir iş yaşamı tarzına dönüştürmüştür. Bireylerin stresle karşılaşma düzeylerini artırdığı araştırmalar sonucunda varılmıştır (Has, 2015: 20). Bir işletmede var olan teknolojik imkânların çok az olması da kişinin işini zorlaştırılacağı ve sonucunda stres yaratan durumlarla karşılaşılacağı unutulmamalıdır.

Örgütlerde çalışanların işi başarıyla tamamlamalarına yardımcı uyaranların olmaması stresin ortamda hiç bulunmamasıdır. Stresiz iş ortamında monotonluk hâkim olmaktadır. Yaşanan monotonluk kişiler üzerinde sıkıntı, mutsuzluk, iş tatminsizliğinin yaşanmasına yol açabilir. İşletme ortamında yaşanması gerekli olan normal düzeylerdeki iş stresi işgörenlerin monotonluktan uzak bir iş hayatı sürdürmesine sebep olur. Bu durum sonucunda işgörenler üzerinde olumlu etki bıraktığı ve işlerin verimli bir şekilde yerine getirildiği görülmektedir (Akgündüz, 2006: 31). İşletme çalışanlarının sürekli aynı şeylerle uğraşmaları ortamın

gereğinden fazla sakin stres yoksunu olması da kişinin süreklilik gösteren eylemlerle uğraşması monotonluğun yaşanmasıdır.

Sektörlerin birçoğu yaşanan monotonluğun etkileri sonucunda veriminin düşüş yaşamayı sorunuyla karşı karşıya kalmaktadır. Soruna sebep olan monotonluğu yok etmek yerine eleman değişimine giderek yeni elemanlara işi öğretirken zaman kaybı yaşamaktadırlar. Bir süre sonra bu kayıplar şirketin başarısını maddi ve manevi yönden düşmesine sebep olmaktadır. Bireyler de iş ortamında monotonluğun yaşattığı stresten olumsuz şekilde etkilenmektedir. Monotonluğun ortaya çıkmasına sebep olan unsurların iyileştirilmesi yönünde atılan adımlar çok önem taşımaktadır.

Olumsuz çalışma şartları

Her birey yaşamını sürdürdüğü evinin veya iş ortamının rahat edebileceği, huzur veren ve konforlu olmasını arzu etmektedir. Sağlık açısından da insanın yaşadığı çevrenin tehlikelerden uzak, temiz bir ortam olması çok önemlidir. Bireyin yeteneklerinin ortaya çıkmasında yaşadığı çevrenin kişi üzerinde bıraktığı etkiler önem taşımaktadır. Özellikle yeni buluşlar peşinde koşan bir işletmenin çalışma ortamında kişiye ilham verebilecek tarzda döşenmiş olması gerekmektedir. Ortamda iş kazalarının yaşanmasına neden olabilecek tehlikeler çalışanlar üzerinde korku oluşturmaktadır. Yaşadıkları korkuyla bağlantılı olarak stres içinde çalışmalarına sebep olmaktadır. İşletme sahiplerinin çalışan bireyler üzerinde olumsuz etki bırakacak, verimini doğrudan etkileyecek ve işgörenin örgütten ayrılmasına neden olabilecek etmenleri tespit edip iyileştirme çalışmalarına başlamalıdır.

Herhangi bir sektör çalışanın işletme içerisinde karşılaştığı stres kaynakları arasında yer alan en önemli unsurlardan biri de iş kazasına neden olabilecek tehlike yaratan koşulların varlığıdır. Çalışanlar, iş kazasına sebebiyet verebilecek çok fazla tehdit ile birlikte çalışırken aşırı baskı ve korku altında çalışmalarını sürdürürken verimli bir şekilde işlerini yapamamaktadırlar. İş kazalarını engellemek, çalışanın örgüte bağlılığını artırmak ve çalıştığı ortamı evi gibi benimsemesini sağlamak için işletme içerisinde bazı düzenlemelere gidilmelidir. Çalışma ortamındaki demirbaşların temizliği ve yeniliği, teknolojik açıdan iyi durumda makinelerin varlığı, yeterli düzeyde aydınlatılmış olması ve zeminin düzgünlüğü iş kazalarına karşı alınması gereken etkenlerdir (Örnek, Aydın, 2011b: 172-173). İşletmenin

başarısına gölge düşürebilecek bu güvensiz çalışma ortamına karşı çalışanın iş kazaları sırasında mağdur olmasını engelleyici tedbirler alması gereklidir.

İşletmede oluşan tozlara karşı ortamın havalandırılmaması ve çalışanların üşmesi veya aşırı ısınması da olumsuz çalışma koşulları arasında yer almaktadır. İşletmenin sıcaklık düzeylerine dikkat edilmediğinde çalışanların birbirlerine çabuk sinirlendiği, iş kazalarında artış ve işlerini başarılı bir şekilde yerine getirmede azalmaların yaşandığı görülmektedir. Çalışma ortamındaki çalışanların solunum yapmaları esnasında soluk alırken çektikleri havanın içerisindeki karbondioksitin % 2,4'ün üstüne çıkmaması, oksijenin % 14'ün altına düşmemesi de bireylerin sağlık sorunuyla karşılaşmamaları için havanın içindeki gazların oranı önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu, Tüz, 1996: 146). Özellikle boyarmaddelerle ilgili bir sektörde çalışan bireylerin solunum yolu hastalıklarıyla ilgili sağlık sorunları yaşamamaları için iş ortamında gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir.

Olumsuz çalışma koşulları arasında görülen bir diğer madde ise işletme içerisinde yapılmış olan yanlış aydınlatmadır. Yapılan aydınlatma yetersiz ise kişilerde görme bozukluğuna, iş kazalarına ve loş ortam uykularının gelmesine neden olmaktadır. Çok aşırı aydınlatmada dikkatlerinin dağılmasına ve gözlerinde sağlık sorunları yaşamalarına sebebiyet vermektedir. Kişilerin mutsuz bir şekilde çalışmasına neden olan bu unsurların normal düzeyde bir ışıklandırma yapılarak yok edilebilmesi mümkündür. Çalışma ortamındaki bireylerin sesi, çalışan makinelerin sesi gürültü oluşturmaktadır. Ortamdaki gürültü, işgörenin çalışmasını olumsuz yönde etkileyen stres faktörleri arasında yer almaktadır. Aşırı sesin yalıtımlarla önlenmemesi, işçilerin makinelerin yanında kulaklık kullanmaması kişilerin kulaklarında sağlık problemi yaşamalarına neden olabilmektedir. Aşırı sestten dolayı çalışanlar arasındaki diyaloglarda aksaklıkların olması sebebiyle iş akışında problemlerin ortaya çıkmasında rol oynamaktadır (Özkalp, Kirel, 2009: 189). İşletmelerdeki gürültü ve aydınlatma sorunun normal şartlarda sağlanması çalışanların sağlığı ve iş akışının sorunsuz sağlanması için önem taşımaktadır.

Firmanın binasının küçüklüğüne ya da yanlış planlama yapılmasına bağlı olarak elemanların çok fazla olduğu örgütlerde yaşanan kalabalıktan dolayı bazı problemlerle karşılaşmaktadır. Çalışanın kalabalık ortam sebebiyle kendine has özellikler ve gizlilik ortadan kaldırıldığı için bireyler üzerinde stresin etkilerinin görülmesine zemin hazırlar. Çalışanlar iş yerinde özel telefon görüşmelerini

yapamadıkları için iş ortamından rahatsızlık duymalarına neden olmaktadır (Aydın, 2016: 49). Kalabalık her ortamda zorlukların yaşanacağı gibi iş yaşamında da sorun olmaktadır. Departmanlardaki çalışan sayılarının düzgün bir şekilde planlanması önemlidir.

İşletmede çalışanların işine bağlanması için ortamda var olan olumsuz çalışma şartlarını optimum seviyelere gelmesi sağlanmalıdır. Bireyler üzerinde stresin oluşmaması için motive edici, örgütle uyumunu artıran pozitif yönde etki eden olumlu çalışma koşullarının sağlanması için çalışmalar yapılmalıdır. İş göreni çalışmaya teşvik edecek şekilde çalışma ortamındaki düzenlemeler ustaca yapılmalıdır. Çalışma koşullarının iyileştirilmiş olması ile birlikte bireylerin işteki performansı artmakta, örgüte uyumu gelişmekte, iş tatmini yükselmektedir (Güney, 2008a: 323). Çalışma koşullarının olumlu yönde iyileştirilmesi çalışanların işten duyduğu memnuniyeti artırmaktadır. Çalışanların işe uyum sağlamasıyla işteki verimi de artarak işletmenin başarısını yükseğe taşımaktadır. Olumsuz çalışma şartlarının yok edilmesiyle hem birey için hem de işletme için karşılıklı yarar ilişkisi sağlanmaktadır.

Çalışanın işyerine ulaşımında zorluklar yaşaması da stresin oluşmasına etki eden faktörler arasında yer almaktadır. İşletmenin bulunduğu şehir, kalabalık ve büyük ise ulaşımında problemlerin yaşanması mümkün olmaktadır. Yolların düzgün olmaması, firmanın servisinin çalışmaması üzerine toplu taşıma kullanmak zorunda kalan çalışanın kalabalıktan toplu taşımayı kullanamaması, trafiğin aksaması gibi çeşitli zorluklarla çalışanın sürekli karşılaşması sonucu ruhen ve bedenen yıpranmalarına neden olmaktadır. Kişinin yolda yaşadığı aksaklıklar yüzünden iş yerine gelmeden tüm motivasyonu düşmekte olumsuz bir şekilde kişiyi etkilemektedir (Has, 2015: 33). İşletmenin kuruluş zamanında yürütülen fizibilite çalışmaları esnasında elemanların işletmeye ulaşımını kolaylıkla sağlayabilmesi için uygun yerlere kurulmasına dikkat edilmesi gerekmektedir.

Örgüt içinde çalışanların iş yüklerini verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için iş ortamında bazı etmenlerin tam ve eksiksiz bir şekilde bulunması gerekmektedir. Ortamdaki aşırı gürültü, araç ve gereç eksikliği, kalabalık ortam, iş kazalarına neden olabilecek tehlikelerin varlığı ve iş yerine zorlu ulaşım gibi nedenlerin işletmeye ve bireye olumsuz etkiler bıraktığı görülmektedir. İşverenin bu olumsuz şartları yok

etme çalışmaları yapması, işletmenin başarısını yükseltmekte ve çalışan bireylerin stressiz mutlu bir çalışma ortamında daha verimli olarak çalıştığı görülmektedir.

Çalışma saatlerinin uzun olması

Çalışan bireylerin, işletmede gün içinde işlerini yerine getirirken yüksek seviyelerde enerji sarf etmektedirler. Sarf ettikleri enerji çalışma saatlerinin uzun olması sebebiyle tükenmekte bireyin işlerini doğru bir şekilde yapamadığı görülmektedir. Bu sebeple işlerde aksaklıkların yaşandığı uzun süreli çalışanın işletmeye yararından çok zararının da dokunabileceği yönünde olayların yaşanmasına etki etmektedir. Çalışanın da bir süre sonra uzun çalışma saatlerine uyum sağlayamadığı özel hayatına da vakit ayıramadığı için strese girdiği ve bu durumun sonucunda işten ayrılmak zorunda kalabildiği görülmektedir.

İş gören uzun süreli işte çalıştığı zaman ruhen ve bedenen zorluk çektiği enerjisi bitme durumuna gelmiştir. Birey, vakit darlığından dolayı hayatının farklı kısımlarını yaşayamamaktadır. Bu durumda kişinin psikolojisini negatif yönde etkilemektedir. İşletmelerde uygulanmakta olan vardiyalı çalışma usulü ve fazladan mesai uygulamaları ile kişilerin strese girmeleri sonucu ruh sağlıklarına olumsuz etkilerde bulunduğu görülmektedir (Güney, 2008a: 322). Bireylerin sağlıklı bir şekilde işlerini yerine getirebilmelerini sağlayan çalışma sistemlerinin işletme içerisinde uygulanması önem taşımaktadır.

Farklı sektörlerde varlığını sürdüren firmaların iş saatlerinin belirli olup olmaması çeşitlilik gösterebilmektedir (Odabaşı, 2006: 61). İşletme içerisinde etkili olan vardiya çalışma usulünün sonucunda bireyde gözlenen belirtileri Sigman'ın yaptığı çalışmalarda ortaya konulmuştur. Bireylerin iş çalışma saatlerinin biyolojik saatleriyle uyum göstermediğinde uyku düzenleri, yemek saatleri değişmekte olduğu için bu farklılıkları bireyin ruhen ve bedenen olumlu bir şekilde karşılayamamaktadır. İşletme içinde gündüz çalışan elemanlarla gece çalışan elemanlar arasında hem iş hayatlarında hem de özel hayatlarını yaşayış biçimlerinde farklılıklar görülmüştür. Gece çalışan elemanların daha sinirli oldukları, yerine getirdikleri işlerde aksaklıklar yaşandığı gibi evli çiftlerin de evliliklerinde sorun yaşadıkları araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Gece çalışan elemanların uyku düzenlerinde yaşadığı bozukluk sebebiyle kalp ve sindirim rahatsızlıkları yaşadığı görülmektedir. Bireylerin sosyal aktivitelere de katılamamasından dolayı da sosyal

hayattan uzaklaşmış olmaları strese yatkınlıklarını artırmaktadır (Aydın, 2016: 47). İşletmelerin verimlerini artırmak için uyguladıkları vardiyalı çalışma usulü veya fazladan mesainin kişilerin stresle karşılaşmasında büyük rol oynadığı görülmüştür.

İşletmelerde üretimin aksamaması için çalışanların dönüşümlü olarak çalışmasına önem verilerek işlerin düzenli bir şekilde yerine gelmesini sağlayan vardiyalı çalışma usulü kullanılmaktadır (Örnek, Aydın, 2011b: 178). Çalışanlar üzerinde olumsuz etki bırakan vardiyalı çalışma usulü yapılmış araştırmaların sonucunda uygulamanın sanayii bakımından güçlü ülkelerde daha çok kullanımının arttığı yönünde bilgiler ortaya çıkmıştır. Güvenlik, eğlence ve sağlık sektörü gibi bazı çalışanların vardiyalı çalışma usulü ile çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Toplumu oluşturan bireylerin huzurlu bir şekilde yaşamını devam ettirebilmesi için çoğu kişi vardiyalı çalışmanın zaruri olduğunu belirtmektedirler. Vardiyalı çalışma usulü ile birçok çalışan olumsuz etkilerle karşı karşıya kalsa da her geçen gün dünyanın batısında yaşayan insan topluluklarının bu çalışma şeklinin kullanımına ağırlık verdiği görülmüştür (Yousuf, 2015: 34). Toplumlarda uygulanmakta olan vardiyalı çalışma usulünde çalışan insanların çeşitli stres sorunlarıyla karşılaşabileceği ve önlem alınması gerektiğini işletmelerin bilmesi gereken önemli hususlardandır.

Çalışanların ruh sağlıklarının vardiyalı çalışma usulünde nasıl etkilendiğini anlamak için araştırmacılar tekstil sektöründe bir çalışma yaparak saptamak istemişlerdir. Yapılan araştırmanın bulguları kadın elemanların fiziksel açıdan etkilendiği, erkek elemanların ise psikolojik açıdan sarsıldığını göstermiştir. Aynı zamanda gece çalışanlarda daha çok olumsuz etkilerin olduğu, kişiliklerine bağlı bazı özelliklerin bu çalışma şekliyle daha çok ön plana çıkıp kaygı problemi yarattığı da diğer sonuçların içinde yer almaktadır (Örnek, Aydın, 2011b: 178-179). Çalışma şekillerinde yapılan düzenlemelerin elemanların cinsiyet ve kişilik özellikleriyle bağlantılı olarak iyileştirme çabalarına gidilmesi daha etkili sonuçların elde edilmesinde önem taşımaktadır.

Firmalarda vardiyalı olarak çalışan elemanlarda çeşitli sağlık sorunları yaşadığı görülebilmektedir. Gece vardiyasında çalışanların uykularının düzgün olmamasına bağlı olarak metabolizmalarında dengesizlik yaşamalarına sebep olmuştur. Yaşanan dengesizlikler beyinlerinin yorulması sonucu gerçek performanslarını gösterememektedirler. Kişiler bu olumsuz etkiler sonucunda işe karşı istekli olmakta güçlük çekmektedirler (Stora, 1992: 18). İşletme yönetiminin, kişilerin çalışma

düzeninde yaşadığı zorluklara karşı önlem alabilmesi gerekebilir. Çünkü elemanlar yoğun çalışma temposuyla tek başına mücadele edemez duruma geldiğinde işteki yaşanan aksaklıkların tüm işletmeyi de etkileyebileceği unutulmamalıdır.

Çalışan bireylerin işte kalma süreleri uzadıkça özel yaşantısına ayırabileceği zaman kısıtlanmaktadır. Bireyin bu durum karşısında gerginlik yaşaması sonucunda üzerindeki olumsuz etkiler çoğalarak kişinin üzerinde stresin yaşanmasına neden olan örgütsel stres kaynakları arasında yerini almaktadır.

İş tanımlarının gerçekçi olmaması

İşletmelerde elemanlar tarafından yerine getirilmekte olan işler, kişilerin işe alımı esnasında insan kaynakları departmanının hazırlamış olduğu iş tanımlarını öğrenmektedirler. Fakat bazı durumlarda elemanların öğrendikleri iş tanımları gerçekle örtüşmemektedir. Birey ile uyum sağlamayan iş tanımları bir süre sonra kişi üzerinde stresi meydana getirmektedir. Gerçekçi olmayan iş tanımları bireylerde stres yaratan faktörler arasında yer almaktadır.

Her örgütte bir sürü elemanın çalışmasını gerektiren çok fazla yerine getirilmesi gereken işler bulunmaktadır. Yaptığı iş ile çalışan bireyin arasındaki uyumun sağlanması işletmeye başarılı sonuçlar kazandırması için gereklidir. İş tanımlarında, işin koşullarının saptanması, işin tamamlanmasının sonucunda ulaşacağı hedefler, işin olması gereken diğer işlerle bağının tespit edilmesi ve işi yerine getiren bireyin sahip olması gereken özelliklerin saptanması gibi maddeler önem taşımaktadır. İş tanımlarının bu maddelerden yoksun olması durumunda işletme içinde çeşitli sorunların doğması gerçekçi olmayan iş tanımlarının olası sonuçları arasında yer almaktadır (Aydın, 2004: 57-58). Örgütlerde grup halinde yerine getirilmesi gereken işlerin yapılmasında elemanlara verilen iş tanımlarının gerçeği yansıtması yapılan işin başarıya ulaşması için daha fazla önem taşımaktadır (Has, 2015: 29). İşletmede göz ardı edilmiş bu sorunlar maddi ve manevi yönden zararın ortaya çıkmasına sebebiyet verebilmektedir.

İş tanımlarına göre işletmede bulunan departmanlara alınan elemanların işi yapabilme kapasitelerine göre iş ile uyum sağlamalarına önem verilmesi gerekmektedir. İş tanımlarının gerçekçi olmaması kişilerin bu doğrultuda yanlış pozisyonlara getirilmesi sonucunda işgörenin aldığı maaş miktarlarında, yükselme şartlarında, verimlerinin değerlendirilmesinde doğruluktan uzak olmasına neden olur.

Bu sebeple işgörenin çalıştığı örgüte bağlanmasında problem yaşamasına sebep olmakta ve kişinin işinden hoşnut olmaması ile sonuçlanmaktadır (Akgündüz, 2006: 42). Bireylerin gerçekçi iş tanımlarını öğrenmemiş olması örgütte başarısızlık yaşaması sonucu strese girebilmektedir. Hem birey hem de işletme olumsuz olarak etkilenmektedir.

İşletme içinde çalışan bir elemanın bulunduğu pozisyonun gerektirdiği görevleri yerine getirmesi kişinin işletmedeki rolüdür. Çalışanın rolünün gerektirdiği görevleri bilmemesi rol belirsizliğine, çalışanın niteliklerinin işin gerçekleşmesi için gereken özelliklerle uyum sağlamaması da rol çatışmasının ortaya çıkmasına neden olur. Bu sebeplerden dolayı çalışan stres yaşayabilmektedir (Örnek, Aydın, 2011b: 173). Stresin kaynaklarından olan rol belirsizliği ve rol çatışmasını engellemek için insan kaynakları departmanı çalışanlarının, işlerine gereken önemi vermesi çalışan ve işletme açısından oldukça önemlidir.

Örgüt içinde bireyler üzerinde görülebilen rol çatışması örgütün dışında da etkili olabilir (Özkalp, Kırel, 2009: 191). Rol çatışmasının çalışanlar üzerinde yaşattığı stresin belirtilerini saptamak için Robert Kahn çalışmalar yapmıştır. Çalışmaların sonucunda elde edilen bulguların ışığında görülen belirtiler arasında örgüt ortamında tansiyonun yükselmesine, örgüt içinde çatışmaların yaşandığı, yönetime karşı güvensizliğin oluşması söz konusudur. Çalışanların işe karşı olan ilgisi azalır mutsuz olan çalışan strese girmektedir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2011: 339). Çalışanın iş yaşantısında rol çatışmasıyla karşılaşması üzerine örgütte çalışmasını sürdürmesi daha çok stresin etkileriyle baş başa kalmasına sebebiyet vermektedir.

İş hayatında başarılı olmak isteyen bireyler örgütte iş tanımlarının açık bir şekilde belirtilmemesi durumu yetki ve sorumluluklarını bilememesine sebebiyet vermektedir. Örgütteki sınırlarını bilemeyen işgörenin üzerinde bu durum stres yaratmaktadır. Genellikle hemşirelerin bu sorunla karşılaştıkları görülmektedir. Hastahaneye gelen hastaların hemşireleri bazen bir hastabakıcı olarak gördükleri, bazen de doktor zannettikleri hastalıklarıyla ilgili bilgileri almak istedikleri hemşirelerin çalışırken yaşadığı sorunlar arasındadır (Altıntaş, 2003: 124). Örgütün dışındaki unsurlarında kişilerin rol belirsizliği yaşamasına sebebiyet vermektedir.

Kişiler üzerinde görülen iş tatmininde ki azalma ve yüksek stres altında çalışma çoğunlukla rol çatışması yaşayan bireylerin ortak sorunlarıdır. Örneğin, okullarda

alışan rehberlik öğretmenleri ile öğrencilerin arasında güzel bir bağ kurulması gereklidir. Öğrenciler bir sorunları olduğunda rehberlik öğretmenleriyle paylaşımda bulunabilmelidir. Fakat rehberlik ğretmenlerinin okulda disiplin kurulunda da görev verilmesi üzerine öğrenciler her sorunlarını öğretmenleriyle paylaşmaktan çekinmektedirler. Rehberlik ğretmenlerinin bu durum karşısında rol atışması yaşamasına mesleğini başarılı bir şekilde yapamamasına neden olabilmektedir (Aydın, 2016: 62). Öğrenci ve ğretmen örneğinde bireylerin birbirlerinden yarar sağlayamamasına rol çatışmasının sebep olduğu görülmektedir.

alışan bireylerin mesleklerinde yerine getirmesi gereken iş yükleriyle ilgili sorumluluklarını bilmemesi veya etkileşim içinde olduğu kişilerin görevinin dışında görev vermesi durumunda birey belirsizlik yaşamaktadır. Çalışanların işinin gerektirdiği talepler doğrultusunda rol atışması yaşadığı görülmektedir. Örgütsel kaynaklı bu problemler bireylerin iş tanımlarındaki yanlışlıklar yüzünden ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple işgörenlerin psikolojisi olumsuz yönde etkilenmektedir. alışan bireyler mesleğini başarıyla yapamamaları üzerine strese girmektedirler. Stresli bireyin çevresindekileri de olumsuz yönde etkileyip işteki verimi düşürdüğü görülmektedir.

Yükselme imkânlarının yetersizliği

Bireyler alışma hayatlarının ilk başlangıçlarında büyük umutlarla, heyecanla başlarlar. Fakat bazen kişilerin karşılaştıkları olumsuzluklar sonucunda hayal kırıklığı yaşayabilirler. Bu olumsuzluklardan biri de bireyin başladığı işte yıllarca aynı pozisyonda çalışmak zorunda kalmasıdır. Bu durum sonucunda bireyin yetenekleri gelişmemekte, ücretinde büyük değişiklikler yaşanmamakta ve bireyin psikolojisinde de olumsuz etki yarattığı görülebilmektedir. Bireyin işinde yükselmemesi motivasyonunu da düşürebilmekte ve performansında düşüşlerin yaşandığı görülebilmektedir.

İşletme içerisinde çalışanların sahip olduğu kabiliyetlerinin işin gereklerini yerine getirirken kullanamadığı durumlarda pozisyonunda yükselmesi de zor olmaktadır. Fakat bazı bireyler daha yüksek kapasite ve donanıma sahip olmaktadır. Bu özelliklere sahip çalışanların pozisyonunda yükselmesi çok çabuk bir şekilde olmaktadır. Çalışanların rgt içinde karşılaştığı pozisyonunda çabuk yükselmesi veya ykselememesi durumu Peter kuramı ile açıklanmaktadır. Çalışanların işi

yapabilecek kapasitesinin dışında yeni vazifelerin verilmesiyle çalışan üzerindeki iş yerine getirememe baskısı artıkça stresle karşı karşıya kalma durumu da artacaktır (Altıntaş, 2003: 128). Örgütlerde işleri yerine getirecek elemanların kabiliyetlerini geliştirmesi, verilen işlerin uygunluğu elemanın örgüt içinde yükselmesinde büyük önem taşımakta olduğu görülmektedir.

İş hayatında bireylerin kazandığı statünün gelişmesi için işteki konumunda yükselmesi gerektiğine önem verilmektedir. Bireylerin beklentisi verilen işleri doğru bir şekilde yerine getirdikten sonra pozisyonlarında terfiinin gerçekleşmesi olmaktadır. Pozisyonunda yükselmesiyle birlikte bireyin kapasitesini geliştirmesi gerekmektedir, yeni departmanında ki çalışma arkadaşlarıyla diyaloglarını iyi tutması gerekmektedir. Çalışanın yükseldiği zaman taşıyacağı iş yüklerinin de artması üzerindeki gerginliği artıracaktır. Çalışanların iş pozisyonunda yükselmesi de yükselmemesi de stresi artıran iki unsur olarak çalışan bireylerin iş hayatlarında karşılaştıkları sorunlardır (Güney, 2008a: 322). Stresin oluşmaması için bireylerin işteki konumlarında yükselme ve yükselmeme durumlarına karşı önceden alınabilecek tedbirler alınmalıdır. Bireylerin, psikolojik olarak sağlıklı olması sağlanmalıdır.

Terfiinin birey üzerinde olumlu ve olumsuz olarak iki çeşit getirisi vardır. Her iki durum içinde bireyin stres yaşaması muhtemel olasılıklar arasındadır. Çünkü pozisyonunda terfi ettirilmeyen birey mağduriyet yaşadığını düşünürken, diğer yanda terfi eden ise yeni pozisyonun gerektirdiği vazifeleri ve sorumlulukları yerine getirememe durumunda sorunlar yaşayabileceğini düşünebilmektedir. Birey üzerindeki bu olumsuz düşünceler bireyin stres yaşamasına sebep olabilmektedir (Aydın, 2016: 46-47). Her iki durumda da stres yaratan unsurların yok edilememesi üzerine bireylerin bu durumları sağlıklı karşılaması için psikolojik yardım alması sağlanabilir.

Şirketlerin amaç ve hedeflerini belirleyen yönetimin en önemli varlığı olan insan gücünün verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak için planlamalar yapması gerekmektedir. Bu planlamalardan en önemlisi de elemanlarını elinde tutabilmek ve rakip firmalara kaptırmamak için elemanlara iyi olanaklar sağlayan mesleki kariyerlerine ilişkin planlamalardır. Yönetimin yaptığı planların işgöreni tatmin etmesi için objektif ve adil olması gerekmektedir. Yönetimin uyguladığı bu yaklaşım ortamdaki stres seviyesini aşağılara çekecektir (Kalyoncu, 2011: 99). Stresin

oluşmasına sebep olabilecek tüm faktörler göz ardı edilmeden çözüm yolları araştırılmalıdır.

İşletmelerin çalışan bireylerinin hiyerarşik bir düzen içinde olmaması durumu da kişilerin pozisyonlarında yükselmesinde negatif rol oynamaktadır. Genellikle işletmelerdeki hiyerarşik düzenin yokluğu veya düşük düzeylerde yaşanmasının sebebi ekonomik durumuna dayanarak işlerini azaltmaya gitmek istemesine bağlı olabilmektedir. Bir diğer nedeni ise işletmede yapılacak işlerin daha çabuk yürümesi için hükümlerin hızlı alınmasını sağlamaktır. İşletme içinde gerçekleşen elemanın pozisyonunda yükselmesi durumunda haksızlık yaşanmışsa diğer elemanların yönetime karşı bakışı değişebilmektedir. Bu haksızlıkların genel olarak işletme içerisinde çıkma sebeplerinden biri kişilerin yükselmesi esnasında yapılan kıyaslamaları yönetimin elemanın yetenekleri doğrultusunda bakması gerekirken, yönetim kadrosu ile olan diyaloglarına bakılabilmektedir. Bu sebeple de işletme ortamında yapılan yükselmenin haksız olduğunu söylemek mümkündür (Yousuf, 2015: 39). İşletme içinde strese neden olabilecek kaos ortamına karşı yönetimin terfi kararlarını alırken haksızlık yapmadan doğru bir şekilde alması gerektiği unutulmamalıdır.

Şirket içindeki insanlar istedikleri pozisyona yükselememesinin sebeplerinden biri de mesleklerinin ileri ve orta seviyelerinde olan elemanların yükselme imkânlarının azalmış olması ve kadroya katılan yeni mezunların varlığı diğer elemanlar için stres kaynakları arasında yer almaktadır. Şirkette verilen işleri verimli bir şekilde yerine getiremeyen elemanlarda işteki bulunduğu konumu kaybetme korkusu yaşaması stres faktörlerinden biridir (Akgündüz, 2006: 38). Şirket kadrosuna önceden katılmış kişilerin sektörün ve firmanın değişen dinamik yapısına uyum sağlaması yükselme imkânlarını artırabilmektedir.

Örgütsel stres kaynaklarından biri olan yükselme imkânlarının yetersizliği çalışan birey ve işverenin karşılıklı olarak göstereceği çaba sonucu başarıyla üstesinden gelinebilir. Çünkü bireyin şirketin değişen yapısına göre bilgi donanımında olması kendini geliştirmesi önem taşımaktadır. Aynı zamanda yönetiminde pozisyonlarında yükselecek kişileri belirlerken adil davranması diğer çalışanlara haksızlık yapmaması bir diğer nedenler arasında yer almaktadır.

3.1.1.2 Örgütsel yönetim tarzına ilişkin stres kaynakları

Şirketlerin kuruluş esnasında kararlaştırdığı amaç ve politikalarında yapılan yanlışlıklar ve eksiklikler işletmenin tüm varlıklarını doğru şekilde kullanamamasına neden olabilmektedir. Yöneticiler de tecrübesinin az olmasından dolayı örgütte ortaya çıkabilecek kriz ortamını doğru yönetemeyebilir. Bu sebeple çalışan bireyler üzerinde etkili olan stres ortamının oluşmasına zemin hazırlar.

Teknolojinin git gide ileri düzeylere ulaşmasıyla işletme yapılarında köklü değişimler yaşanmıştır. Bu değişimleri her işletme yönetimi benimsememiş demokratik düzenden uzaklaşarak eskiden etkili olan bürokratik biçimde düzenlenmiş yönetim biçiminden vazgeçememişlerdir. Çalışanların yönetiminde etkili olan bu şekilci yapı hayal güçlerini kullanarak yeni işler ortaya çıkarma becerilerini yok etmiştir. Bürokratik yapıyla kısıtlanan yetkiler ve çalışanlarda yönetime karşı güvensizliğin oluşması gibi sorunların işlerin yavaş ilerlemesine neden olmuştur (Yousuf, 2015: 38). Bireylerin baskıdan uzak rahat bir çalışma ortamına sahip olması işlerin verimli bir şekilde gerçekleşmesinde hem işgören hem de işverene çok büyük katkı sağlayacaktır.

İşletmelerin verimli bir şekilde amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaya çalışan işletmedeki tüm unsurlara yön veren en önemli eleman yöneticidir. Fakat bazı yöneticiler şirket içindeki işgörenin kişisel özelliklerine dikkat etmeden onları sadece üretimi sağlayan bir kaynak olarak görebilmektedirler. Bu sebeple de işletme ortamında stresin yaşanmasına neden olan en etkili kaynak yönetici olabilmektedir. Yöneticinin benimsediği sadece sonuca dikkat ederek değerlendirmeler yapması bireylerin üzerinde zaman sıkıntısının oluşmasına sebep olmaktadır. Aynı zamanda işgören sadece verilen işi yapmakla görevlendirilip kesinlikle alınacak kararlarda düşüncesine önem verilmemektedir (Uluğ, 2010: 23). Fikirlerine danışılmayan birey kendisini örgütün bir parçası olarak görememekte ve mutsuz olmaktadır.

İşletmede çalışmakta olan kişilerin vazifelerinin gerektirdiği şartları yerine getirmesi dışında yöneticilerin talepleri de oluşmaktadır. Bireylerin üzerine yüklenen vazifeler ve yönetimin talepleri arasında değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Bu durum karşısında birey üzerinde gerginlik oluşmasına sebebiyet vermektedir (Güney, 2008a: 323). Yönetimin yapısının merkezîyetçi olması, işgörene değer vermeyen çok sert olan kuralların uygulanması hiyerarşik düzende sorunlara neden olmaktadır. Çalışan

bireyler de işletme içindeki bu tür olumsuz durumlardan etkilenecek şekilde işinde göstereceği performansında azalmalar yaşamaktadır (Türker, 2013: 36). Yönetimlerin tüm gücü ellerinde tutmak istemesi bazen çok sıkı kuralları benimseyerek çalışanlarının işini sevmemesinin sebebi olmaktadır.

Şirketlerde işlerin başarılı bir şekilde yürütmesini sağlamaya çalışmak en çok üstüne düşülen durumdur. Bu duruma yön veren, işletmenin bünyesindeki tüm varlıklarını verimli bir şekilde kullanılması amacıyla yöntemler geliştiren de yönetim kademesinde ki yöneticilerdir. Fakat bazı işletme içinde ortaya çıkan olaylar esnasında tecrübelerinin yetersiz gelmesi sonucu yanlış uygulanan teknikler elemanlar üzerindeki stresi artırıcı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim tarzına ilişkin ortaya çıkan stres faktörlerini karar verme ve kararlara katılma, fazla sorumluluk, yetki eksikliği, değerlendirmelerdeki haksızlıklar, yöneticilerin çalışanları desteklememesi, yöneticilerin bencilliği, yöneticilerin baskıcı tutumu olmak üzere yedi başlık altında açıklayacağız.

Karar ve kararlara katılım

Örgütlerde çalışanların yönetim kademesindeki yöneticiler ile birlikte kendi pozisyonunu ilgilendiren kararların alınmasında fikirlerini belirtebilmesi ya da karar verme yetkisinin bulunması çok önemlidir. Bireylerin işine özen göstermesi ve bağlılığının artmasında pozitif rol oynayabilir. Fakat çalışanların iş ile ilgili zor kararları tek başına vermesi de stres yaşamaya neden olan kaynaklardan olabilmektedir.

İşletmedeki işlerin gerçekleşmesinde çalışanı yakından ilgilendiren kararların verilmesi esnasında düşüncelerini öğrenmemek, tek başına alınan kararları uygulamak çalışan üzerindeki stresi artırır. İşlerin fazla olduğu dönemlerde çalışanların iş ortamında kendini emniyette hissetmesi açısından fikirlerine başvurulması gerekmektedir. İşletme içinde fikirlerine başvuru çalışanın üretime katılım gücü artırır. Yaptığı işle ilgili pozitif düşünceler sahibi olmasına neden olur. İş arkadaşları ile bireyin ilişkileri gelişir. İş ile ilgili bireyin sahip olduğu özelliklerini daha güzel bir şekilde kullanmasını sağlar. Bireyin örgüt ortamında yaşadığı ruhsal sorunlar azalmaktadır (Altıntaş, 2003: 126). Bireyin sağlığı açısından ve işletmenin başarılı bir şekilde sektörde yaşamını devam ettirebilmesi için kararlara katılım önemli bir yer tutmaktadır.

Örgüt içinde çalışanları ve iş akışını etkileyecek kararların verilmesinde söz hakkı sahibi olmaları kararlara katılım sağlamalarıdır. Bazı örgütlerin politikalarında yer alan çalışanların da kararlara katılımına izin verilmesindeki amaç kişilerin kararları uygulamasını ve desteğini arttırmaktır. Uygulanması gereken kararların nedenlerini, özelliklerini daha iyi anlayarak şirket içinde uyumun sağlanmasına da olumlu yönde katkıda bulunacaktır. Aynı zamanda işletme çalışanlarının kararların alınması esnasında söz hakkının bulunması kabiliyetlerinin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. İşletmede iş akışında ortaya çıkmış problemler hakkında daha etkili çözüm yöntemleri geliştirilerek anlaşmazlıkların ortadan kalkmasına ve bireyler arası iletişimin güçlenmesine olanak sağlar (Aydın, 2016: 50-51). Üst yönetim birimlerini oluşturan yöneticilerin çoğunlukla kendinin alt kademelerinde çalışanlarının söz sahibi olmasına yanaşmazlar. Çünkü yöneticiler şirketteki konumlarını kaybetmek istememektedirler. Bu sebeple astlarını rakip olarak görürler. Yöneticilerin takındıkları bu yaklaşımda alt departman çalışanlarını olumsuz etkilemektedir (Güney, 2008a: 323). Yöneticilerin astlarla ilişkilerinde dengeyi koruması stresle mücadelede önemli bir adımdır.

Bazı durumlar karşısında işletme çalışanlarının karar verecek olması da kişi üzerinde stres yaratabilir. Çünkü kişinin vereceği kararın işletmede farklılığa neden olması gerekmekte, kaos ortamına çözüm getirmesi ve işletme elemanlarının karara sadık kalmasını sağlamak zorundadır. Başarılı bir karar verme sürecinin sonucunda hem kişi hem de tüm işletme açısından verimlilik kazandırması gerekmektedir (Aydın, 2016: 50). Kişinin mesleki açıdan tecrübe sahibi olması da karar verme sürecinde fayda sağlamaktadır.

Şirket içindeki işlerin ilerlemesini sağlamak için bireylerin kararlara katılım göstermemesi veya kararlarda fikir paylaşımının çok az olması işe devamsızlığının artmasına, kişilerin kendine olan güvenini kaybetmesine, örgüte bağlılığın azalması gibi problemlerin örgüt içinde görülmesine sebebiyet vermektedir (Has, 2015: 23). Yönetimin bireylerin kararlara katılım göstermesini engellemesi sonucunda firmanın zararına sonuçlanabilecek durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Şirket içinde kararlara katılımın olumlu ve olumsuz etkilerinin saptanması üzerine Morgolis ve diğer araştırmacılar çalışanların üstünde bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkan bulgularda da stresin insanlar üzerinde etkilerinin görülmesinde en önemli faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Buna bağlı olarak kişiler

üzerinde yaşanan belirtilerden bazıları kötü alışkanlıkların artması, asosyal bir yapıya bürünme, işe duyduğu güvenin azalması gibi durumlardır (Coşgun, 2006: 18). Kararlara katılmamanın örgüt içinde yarattığı negatif durumlara önceden çabuk müdahale edilmesi stresin etkilerinin büyümeden koruma altına alınmış olması önem taşımaktadır.

İş hayatında sektör farkı gözetmeksizin büyük, küçük işletmelerin yönetimlerinin birçoğunda görev yapan yöneticilerin en büyük korkusu alt kademe çalışanlarına karşı otoritelerinin sarsılmasıdır. Bu sebepten dolayı elemanlar üzerindeki gücünü korumak için yönetim ve işin işleyişi hakkında alınacak kararlarda bireylerin fikirlerini beyan etmesine karşı olmaları ortamdaki stresi arttıran unsurların içinde yer almasını sağlamaktadır. Bir diğer stresi arttırıcı unsur ise örgütteki önemli bir konu hakkında çalışanın karar vermesine izin verilmesi ile kişinin üzerinde artan sorumluluktan dolayı stres ile karşılaşabilecek olmasıdır. Karar verme ve karara katılma örgüt içinde strese zemin hazırlayan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Fazla sorumluluk

İşletme içerisinde tamamlanması gereken işleri takip eden elemanların üzerine genellikle birden fazla iş yükü verebilmektedirler. Bu durum karşısında kişi, üzerindeki fazla sorumluluğu iş yoğunluğu sebebiyle tamamlayamamaktadır. İşlerini yerine getiremediğinde üstlerinden uyarı alması durumu oluşmaktadır. Kişinin psikolojisine olumsuz yönde etki etmektedir. Bireyin birden fazla sorumluluğu yerine getirme zorunluluğunun bilincinde olması da stres kaynağı olabilmektedir.

Hem iş hayatında hem de aile hayatında çok fazla görev ve sorumlulukları olan bireyin işinde de sorumluluklarının arttırılması üzerine çelişkiye düşmesine sebep olur. Bu durumun sonuçları ile üstesinden gelemeyen birey strese girerek bunalım yaşamaya başlar. Genellikle bu çelişkiye düşen insanlar işinde üst pozisyonlarda çalışan sürekli iş seyahatlerine gitme durumları bulunan aynı zamanda evli çocuklarına karşı da sorumlulukları olan kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır (Altıntaş, 2003: 127). Bu kişilerin hem iş hem özel hayatlarında başarıyı yakalamaları güç olmaktadır.

Örgüt içerisinde çalışan bireylere verilen sorumluluklar arttıkça tanınan yetkilerde aynı seviyede genişletilirse stresin etkileri de azaltılabilir. Çünkü hem fazla sorumluluğu hem de yetkileri kısıtlı olan bireyin iş yapma istekleri tükenir (Güney,

2008a: 324). Bireylerin üstlerinde hissettikleri fazla sorumluluktan, oluşan aşırı stresin sebepleri örgüt kaynaklı veya birey kaynaklı olmak üzere iki durumun oluşmasına bağlı olmaktadır. Örgüt kaynaklı olduğunda verilen sorumluluklar bireyi zorlayıcı olarak çok fazla yönetim tarafından belirlenmiştir. Bir diğer sebep ise bireyin sorumlulukları az da olsa çok fazla hissetmesi verilen sorumlulukları abartarak stresin etkileri altına girmektedir. Çalışanlar planlanan sorumluluklarını reel bir yaklaşım geliştirerek idrak ettiklerinde stresin etkilerini azaltabilmektedirler (Aydın, 2016: 52). Kişilerin örgüt içinde yaşanan stres yapıcı durumlara karşı mücadeleci tavır sergilemeleri için eğitimlerine önem vermeleri gerekmektedir.

Örgütlerde yöneticilere verilen sorumluluklar, alt kademelerinde çalışan elemanların iş yüklerini tamamlamalarından sorumlu olmaları, iş akışını yönetebilmeleri, örgüt ortamında çıkan kriz ortamlarına karşı tedbirleri zamanında almalarının gerekmesi sorumluluklarının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda işletmenin maliyet çalışmalarında, yeni projelerin yürütülmesinde de sorumluluklarının bulunması stres kaynağı olabilmektedir (Gülbüz, 1998: 37). Gelişmemiş şirketlerde işe alımların düşük olması sebebiyle çalışanların üzerindeki sorumluluklar artmaktadır. Özellikle yöneticiler direk şirket sahipleri ile iletişim halinde oldukları için en ufak bir sorun karşısında yöneticileri sorumlu tutmaktadırlar.

Kişilerin, işletme içinde kaldırabilecekleri sorumlulukların dışında ek olarak daha çok sorumluluk verilince yerine getirilmesi güç olmaktadır. Fazla sorumluluktan dolayı çalışan bireyler üzerinde aşırı stresin etkileri görülebilmektedir. Bu durumun şirkette ve bireyde onarılması güç olaylara sebebiyet vermesi mümkündür. Bu sebeple işletmelerin işgörenler üzerindeki fazla sorumluluğu azaltması gerekmektedir. Çünkü sorumlulukların başarılı ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi işletmeler için çok büyük önem taşımaktadır.

Yetki eksikliği

Örgütte çalışan bireylerin işlerini doğru ve hızlı bir şekilde yapabilmeleri için verilen sorumluluklarla birlikte yetkilerinin de o yönde verilmesi gerekmektedir. Yetkileri kısıtlanan çalışanlar çalışma ortamlarında mutsuz olmaktadır. İşlerine karşı tatminleri azalmaktadır. Birey üzerinde olumsuz etkiler bırakan bu durumların ışığında yerine getirdikleri işlerde sorunların yaşanması ve performanslarında düşüşlerin görülmesi olası durumlardandır.

Çalışanlara tanınan yetkiler örgütteki bulundukları pozisyona göre çeşitlilik göstermektedir. Yöneticilerin yetkilerinin daha geniş olmasının sebebi araç ve gereçlerden çok insanlardan sorumlu olmalarıdır. Tüm çalışanlarla iletişim halinde olmak zorunda kalmaları, işlerin akışını kontrol etmek ve çalışanları yönetmek amacıyla toplantılara başkanlık etmek durumunda kalmaktadırlar. Sorumluluk ve yetkilerinin artması stres düzeylerinde de değişmelere sebep olur (Stora, 1992: 23). Fakat örgütteki bireylerin iş tanımlarında verilen sorumlulukları gereği işlerinin gelişmesi için yetkilerinin olmasını talep etmektedir. Talepleri yerine gelmeyen çalışanların motivasyonu azalarak işten kaçmaya meyil gösterdikleri görülmektedir. Bireylerin psikolojik durumlarına da bu durum negatif olarak yansımaktadır (Güney, 2008a: 324). Örgüt içinde yetki ve sorumlulukların birbirine paralel olarak ayarlanması iş akışını olumlu yönde etkilemektedir.

İş hayatında varlığını sürdürmekte olan işletmelerde çalışmakta olan elemanların dağılım düzenine bakıldığında en çok çalışanın alt kademelerde olduğu görülmüştür. Üst kademelerde bulunan yöneticilerin azınlıkta olması alt kademe çalışanları üzerinde hâkimiyet kurmalarını zorlaştırmıştır. Özellikle verilen sorumluluklar arttırılarak yetkiler kısıtlanmaktadır. Bu sebeple çalışanlar üzerinde yetkinin azaltılması ile iş tatminsizliği de ortaya çıkmıştır. Yetkilerin kısıtlanması durumunun genellikle sebebi yasal düzenlemeler ve yöneticilerin çalışanlarına yetki vermek istememesidir (Aydın, 2016: 51). Kişiler üzerinde yaşanan stres yetki ve sorumlulukların yöneticiler tarafında kesin bir şekilde sınırlarının belirlenmemesidir. Çalışan bireyler üzerinde bu durum olumsuzlukların yaşanmasına sebebiyet vermektedir (Kalyoncu, 2011: 95). Yetkilerinin yeterli bir şekilde verilmemesi bireylerin işlerini yerine getirirken sıkıntılar yaşamalarına sebep olmaktadır.

İşletme içerisinde alt birimlerde çalışan bireyler üzerine verilen sorumluluklara paralel olarak yetkilerin verilmesi iş tatminini, örgüte bağlılığı, verimi arttırıcı ve stresi azaltıcı görev yapmaktadır. Yöneticilerin de gücü kendisinde toplamak istemesi de çalışanlara tanınan yetkilerin az olmasıyla yakından ilgilidir. Çalışan bireylere verilen iş yüklerini sorunsuz ve hızlı bir şekilde yerine getirebilmeleri için stres yaratıcı durumlara karşı önlemler alınması gerekmektedir.

Değerlendirmede haksızlıkların yapılması

İş hayatında genellikle kurumsal olmayan firmalarda çalışan üst yönetim kademelerindeki yöneticilerin alt kademe çalışanlarının performanslarını değerlendirirken sorunlar yaşanmaktadır. Yöneticilerin objektif olmamaları ve kişisel duygularıyla çalışanlara yaklaşımları haksızlıkların yaşanmasına neden olmaktadır. Bu durum işgöreni negatif yönde etkilemektedir.

İşe alımı gerçekleştirilen elemanların işte ki verimini ölçmek için, verilen görevleri başarma düzeyleri ve işin gereklerine uygun kabiliyetlere sahip olup olmadıklarını saptamak için bazı testler uygulanmaktadır. Yapılan testlerde ki değerlendirme koşullarının tam olarak belli olmaması ve adil bir şekilde yapılmaması gibi durumlar kişiler üzerinde negatif etki bırakmaktadır. Çünkü kişilerin işe devam etmesinin kararı ve şirketteki pozisyonunda yükselmesi değerlendirmeler sonucunda yöneticilerin vereceği karara bağlıdır. Bu sebeple yapılan değerlendirmelerin adil ve belli kriterlerle gerçekleşmesi işgören için büyük önem taşımaktadır (Güney, 2008a: 324). Çalışanların duyduğu yönetime karşı güvenin sarsılmaması için değerlendirmelerde haksızlıkların yapılmaması dikkat edilmesi gereken noktalardan biridir.

İşletme içerisinde uygulanan testler genelde iki türlü çalışanların karşısına çıkmaktadır. İşteki performanslarının ölçümü ve yerine getirdikleri görevlerde ki başarı düzeylerine bakılarak değerlendirmeleri yapılır. Fakat bu değerlendirmelerdeki ölçütlerin belli olmaması, çalışanların değerlendirilecek maddelerden habersiz olması durumu stresin ortamda yaşanmasına sebep olur (Aydın, 2016: 52). Değerlendirmelerin yapılacağı zaman bazı çalışanlar tarafından önceden bilinmesine ortam hazırlanmış ise bu durum da çalışanlar arası kaos ortamının oluşmasına neden olabilir.

Şirket içinde çalışanların değerlendirmesini gerçekleştiren bireylerin çalışanları yanlış yönlendirmemesi ve tecrübe sahibi olması haksız değerlendirmeleri önlemek için büyük önem taşımaktadır (Odabaşı, 2006: 59). Aynı zamanda örgütlerin belirlediği hedefler doğrultusunda başarıya ulaşması için araç olarak kullanılan değerlendirmeler işgörenin verimini arttırması ve işi ile ilgili yaptığı yanlışlıkların giderilmesine de yardımcı olmaktadır. Verimli çalışan ve çalışmayan işgören arasındaki farkın görülmesiyle birlikte iş tatminsizliğinin örgüt içinde önüne

geçilmesi sağlanmaktadır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda işgören hakkında alınan kararları nedenleriyle birlikte değerlendirmeyi yapan kişi tarafından aktarılmalıdır. İş görene bu şekilde yaklaşılarak işine duyduğu güvenin ve örgüte bağlılığın artmasında katkı sağlamaktadır (Yousuf, 2015: 42-43). Değerlendirmelerde haksızlık yapılmadığı takdirde çalışanların kabiliyetleri ile pozisyonlarının örtüşmeme durumları ortaya çıkmaktadır. Alınması gereken önlemlerin alınmasında yardımcı olmaktadır.

İşletmelerin üst kademelerinde bulunan en üst yöneticilerde stresin gelişiminde etkili olan faktörlerden en önemlisi elemanları değerlendirmede haksızlıkların yaşanması olmaktadır. Üst kademede ki yöneticilerin vereceği kararları da etkileyen bazı değerlendirmelerde ölçütleri belirleyemedikleri durumlarla karşılaşınca yaşadıkları stres düzeyleri de artmaktadır (Akgündüz, 2006: 40). İşletme içerisinde yaşanan haksızlıkların tespit edilmesi stresin etkilerini azaltma da yardımcı olmaktadır.

Genellikle örgütlerde yapılan performans değerlendirmelerinin yardımcı olduğu konulardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Aydın, 2004: 56):

- Çalışanların mesleğiyle ilgili yetersizliklerini azaltmak için alması gereken eğitimleri belirlemek,
- Çalışanların pozisyonlarında ilerlemesini sağlamak,
- Çalışanların maaşları hakkında karar vermek,
- Firma için gerekli olan eleman sayısını saptamak,

Yukarıdaki gibi konular olmak üzere bu değerlendirmelerin adil ve eksiksiz biçimde yapılması çalışan bireyler ve örgütün iş sektöründe başarı kazanması için önem taşımaktadır. Değerlendirmelerin yapılmasında etkili olan konuların aynı zamanda çalışan bireyleri de etkilemesi sonucu işlerini yerine getirirken daha çok özen göstermelerine imkân sağlar.

Şirket içindeki yönetimin başarılı olması için iş yüklerinin eksiksiz yerine getirilmesini sağlayan çalışanları doğru ve hızlı bir şekilde organize etmesi gerekmektedir. Yöneticilerin bu görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için çalışanların işte gösterdikleri performansları hakkında bilgi sahibi olmak zorundadırlar. Yöneticilere bu bilginin akışı da genellikle insan kaynakları departmanı çalışanlarının yardımı ile gerçekleşmektedir. Çalışanlara uygulanan performans değerlendirmelerinin sonuçlarının objektif değerlendirilmesi,

haksızlıklardan uzak olması çalışan bireylerin işine güven duyması ve işletmenin başarılı bir şekilde çıkarlarının gözetilmesinde büyük rol oynamaktadır. Değerlendirmelerde haksızlıkların yaşanmaması sağlanırsa örgütte stres ortamının oluşmamasında da mümkün olmaktadır.

Yöneticilerin çalışanları desteklememesi

Örgütlerde görev yapmakta olan üst düzey yöneticilerin birçoğunda görülen durumlardan biri de alt kademe de çalışan bireyleri rakip olarak görmeleridir. Bazı yöneticilerin takındığı bu tutum çalışanların üst yönetim ile arasında ilişkisinin iyi olmamasına neden olmaktadır. Çalışanların firma içinde yapmak istedikleri girişimlerde yöneticilerinden destek almaması işi başarma motivasyonunu azaltmaktadır. Bu sebeple de kişi işinden uzaklaşmakta stres yapıcı unsurlarla karşı karşıya kaldığı için fizyolojik ve psikolojik olarak etkilenebilmektedir.

Üst düzey yöneticilerin astlarına gereken hassasiyeti göstermemesi halinde örgüt ortamındaki ilişkiler giderek gerginleşmektedir. İş gören, üstlerinden beklediği ilgiyi görmediği zaman iş ortamına kendini uyumlu hissedemez. Çünkü işgörenler sorunları karşısında iyi veya kötü de olsa bir çözümün yönetici tarafından belirlenmesini istemektedirler. Yöneticilerine danıştıkları konular hakkında cevap alamayan bireyler de gerginlik, stres ve işlerini yapma isteklerinin kırılması gibi durumlar ortaya çıkar (Altıntaş, 2003: 129). Örgüt ortamında pozisyonu ne olursa olsun çalışan bireye yönetici tarafından değer verilmesi işletmeye olan bağlılığı artırmak için önem taşıyan bir unsurdur.

İş hayatında elemanlara verilen işlerin yerine getirilmesi esnasında sorunlar yaşanmaktaysa bu durumun sebepleri arasında yöneticilerin yardımcı olmaması ve işi başarıyla yapabilme yeteneğinin bulunmaması korkusudur (Genç, 2004: 270). Bazı çalışan bireyler de işlerini yerine getirdikten sonra yönetici tarafından beğenilmek istemektedir. Maddi yönden alınan teşvik dışında beğenilme duygusu da işgören için önemli olan bir motivasyon kaynağı olmuştur. Çalışan bireyin işini severek yaptıktan sonra örgütte önemli rol oynayan yöneticiler tarafından takdir edilmesi işine karşı duyduğu bağlılığı artırır. Fakat çalışanların desteklenmesi de tarafsız olmalıdır. Çünkü işgörenin işini mutlu bir şekilde yapmasında çok büyük etkisi olmaktadır (Aydın, 2016: 53). Yöneticinin iş ortamında sevilmesi sağlanırsa çalışanlara verdiği talimatların hızlı ve düzgün bir şekilde gerçekleşmesinde rol oynar.

Yöneticilerin, örgüt yönetiminin işlerinde başarılı olan elemanları için primle desteklenmesini sağlaması işlerine olan bağlılığı ve hızlarını artırıcı rol oynamaktadır. Fakat ortamda bireyler arası rekabet ortamının oluşmasına, strese ve endişeye de sebep olmaktadır. İş görenin yönetici tarafından iş yapmaya destek vermesi esnasında bireyi aynı zamanda strese yöneltmemesi de gerekmektedir (Özbay, 2007: 24). Çünkü stres ortamı da işletmede ki işlerin gerçekleşmesinde aksaklıkların yaşanmasına neden olur.

Yöneticilerin bencilliği

Yöneticiler işletme içinde düzeni sağlamaları için çalışan bireyler üzerinde otorite sahibi olmak zorundadırlar. Fakat yönetici olarak bazı firmalarda çalışanlar tecrübelerinin az olması sebebiyle ya da farklı kişisel özellikleri taşıması üzerine işgörene karşı tutumlarında çeşitlilik gözlenebilir. Özellikle yöneticiler de gözlemlenen yanlış tutumlardan biri de işgörenin sorunlara karşı bencilce tavırlar sergilemesidir. Yöneticinin işgörene karşı bencilce yaklaşımı sonucu stres ortamının oluşmasına sebep olan faktörler arasında yer almaktadır.

Örgüt içinde işgörenin yerine getirdiği işten yöneticinin hoşnut olmaması ortamda gerginlik yaratmaktadır. İş görenin yöneticiden daha iyi özelliklere sahip olması da yöneticide korkuya sebep olmaktadır. Bu tür korkuları olan yöneticilerle çalışmak işgören için stres kaynağı oluşturmaktadır. Çünkü yöneticilerin egolarının yüksek olması, işgören ile arasındaki bağın kuvvetli olmaması durumunda yerine getirilen işler yönetici tarafından takdir edilmez (Güney, 2008a: 327). Örgütte kurallarının benimsenmesini isteyen ve işlerliğini hızlandırmak isteyen her yöneticinin çalışanlarla arasındaki ilişkiyi olumlu yönde geliştirmesi gereklidir.

Günlük yaşantımızda kişiler duygularını düşüncelerini dile getirmek için birbirleriyle sürekli diyalog halindedirler. Kişiler arasında kurulan diyaloglar sayesinde birbirlerini daha iyi anlamaktadırlar. İş hayatında da çalışanlar arasında kurulan diyalogların önemi büyüktür. Fakat çoğu işletmede çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimin samimiyetten uzak olduğu görülmektedir. Bu durumda iş ile ilgili konuların rahatça konuşulmasına engel olmaktadır (Odabaşı, 2006: 53). Bencilikten ve egolarından arınmış yöneticiler ile kurulan iletişimin, örgütteki işlerin doğru bir şekilde ilerlemesine ve çalışanların işinden duyduğu memnuniyetin artmasına pozitif yönde etki ettiği görülmektedir.

Tepe yöneticilere ve işletme sahibine karşı daima ilişkilerini iyi tutmak isteyen bazı yöneticiler astlarını arka planda bırakmaya çalışıp kendi başarılarını ön plana çıkarmaya çalışırlar. Örgütlerde görülen bu durumu Caplan ve French tarafından yapılan çalışmalarda astlar ve üstler arasındaki iletişimin nitelikli olmaması durumu stres yaratan faktörler arasında yer almaktadır. Yöneticilerinin bencilce tutumlarına maruz kalan işgören iş ile ilgili problemlerin çözümünde de yardım alamayınca üst yönetime olan itimadı zayıflar (Has, 2015: 34). Ruhsal olarak etkilenen çalışanın işteki verimi de negatif yönde etkilenebilir.

Örgütlerde başarı getirecek huzurlu bir çalışma ortamının oluşturulmasında çalışanların tutumları, yetenekleri kadar onları idare eden yöneticinin de özellikleri çok önemlidir. Sadece kendi menfaatlerini gözetken bencil bir yöneticiyi çalışanların yaptıkları işlerle tatmin etmesi çok zordur. Çalışan üzerindeki çalışma baskısını artırıcı rol oynamaktadır.

Yöneticilerin baskıcı tutum ve davranışları

Şirketlerde çalışanlar üzerinde oluşan iş stresinin görülmesinde en önemli kaynaklardan biri de örgütsel yönetim tarzına ilişkin stres kaynakları arasında incelenen yöneticilerin baskıcı tutum ve davranışlarıdır. Çalışan bireylerin birçoğunun karşılaştığı işlerin yoğun olmasıyla birlikte üstlerinden aldığı emirlerin anında yerine getirilmesinin istenmesi stresin oluşmasında en büyük etken olmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına baskı yaparak iş yaptırmaları çalışan için örgütte çalışmaktan zevk almamasına ve işe karşı olan ilgisinin azalmasına neden olabilir.

Yöneticilerin çalışanların çalışma saatlerinde bazı durumlara karşı esnek davranmaması, maliyetleri uyguna getirmek için çalışanları daha çok çalışmaya zorlaması da sergiledikleri baskıcı tutuma örnek davranışlar arasında yer almaktadır (Özbay, 2007: 23). Aynı zamanda bazı yöneticilerin kişisel özellikleri arasında görülebilen kontrollü yaklaşımlar geliştirmesi de bireylerin çalışma tempolarına olumsuz yönde etki bırakmaktadır (Kalyoncu, 2011: 84). İş görenlerin işlerini hızlı yetiştirmeleri için yöneticilerin bazen baskıcı tavırlarla aşırıya gitmektedirler. İş görene karşı yöneticinin gururunu zedeleyici söylemlerde bulunması gibi ciddi baskıcı tutumlarda sergileyebilmektedirler. Yönetici kaynaklı yaşanan bu durumlar işgören üzerinde işlerini yerine getirirken sıkıntı yaşamasına, güçsüz hissetmesine ve

kendine olan güveninin azalmasına da neden olmaktadır (Has, 2015: 35). Yöneticilerin tutumları çalışanları ve işletmede işlerin akışını doğrudan etkiler.

Yöneticilerin baskıcı tavırlarında ileriye gitmemesi çalışanın huzurlu çalışması için önemlidir. Aynı zamanda çalışmaları için çalışanları hiç uyarmaması da bireyler arasında işleri savsaklamalarına neden olabilmektedir. Bu sebeple yöneticilerin çalışanlarına karşı gösterdiği tutumlarda ölçülü davranması önem taşımaktadır. Çünkü yöneticilerin yanlış davranışları kişiler üzerinde stres kaynağı olabilmektedir.

3.1.1.3 Üretim sürecine ilişkin stres kaynakları

İşletmelerin üretim departmanlarında gerek çalışan kaynaklı gerek malzeme kaynaklı bir sürü sebepten dolayı üretim aksayabilmektedir. Yapılan üretimler için uygulanan planlamalarda çıkan aksaklıklar da çalışanlar için stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmede bulunan her departmanın doğrudan veya dolaylı yoldan hepsinin etkili olduğu üretimde hataların çıkması doğal olmaktadır.

Örgütte işgörenin emeği ile malın işlenmesi sonucu üretim gerçekleşmektedir. İşletmede olan herkesin bu ortama uyum sağlaması verimli bir çalışma düzeni elde etmek için zorunludur. İş görenin üretimin gerçekleşmesi için yardımcı olan araç, gereç, teknoloji, makineler ve çalışma arkadaşlarıyla birlik içinde çalışması gerekmektedir (Güney, 2008a: 324). Çalışanların üretim yaparken işin başlangıcından en son aşamasına kadar işin gerektirdiği şartlara göre uyumlu bir şekilde hareket etmesi gerekmektedir (Aydın, 2016: 53). Aynı zamanda üretimde çalışan elemanların yapacakları işler hakkında bilgi sahibi olması, gerekli kabiliyetlerinin olması gerekmektedir. İşletmede çalışanın yapması gereken işin çalışma kapasitesiyle paralel olması önemlidir. Kapasitesi ile uyumlu olmayan işi yapan birey stres altında çalışmaktadır (Odabaşı, 2006: 62). İşletmenin işlerini başarıyla yetiştirebilmesinde çalışanların örgüt ortamına uyum sağlaması verimli bir üretimin sağlanması için önem taşıyan unsurlardan biridir.

İşletme içerisinde yönetici ve çalışanların en çok problemlerle karşı karşıya kaldıkları süreç üretim sürecinde olmaktadır. Bu süreç boyunca genellikle iş ortamında stresin yaşanmasına neden olan üretim akışına bağlı olarak gelişen sorunlar, yeterli araçların olmaması, zaman baskısı, yeteneklerin işin yapısına uygun olmaması, yapılan işin karşılığını alamamak olmak üzere dört başlık altında açıklayacağız.

Yeterli araçların olmaması

Firmalarda üretimin gerçekleşebilmesi için gerekli olan en önemli unsurlardan biri de yeterli araçların bulunmasıdır. İşletmenin üretim kapasitesinin verimli bir şekilde çalışması, çalışanların iş yüklerini doğru ve hızlı bir şekilde yerine getirmesi çok önemlidir. Çalışanların işletme içerisinde yerine getirdiği işin strese dönüşmemesi için gerekli olan tüm kaynakların eksiksiz bulunması gerekmektedir.

Çalışanların neredeyse hayatlarının çoğu zamanını geçirdikleri işlerinde büyük çaba gösterdikleri halde aksaklıklar yaşamaları onların stresli iş ortamında çalışmalarına sebep olabilmektedir. İşlerin akışını etkileyen sebeplerden biri de yeterli düzeyde materyale ve araca sahip olmamalarıdır. Çalışanların iş ortamında gergin çalışmasının en önemli etkeni iş akışında gerekli olacak tesisatın olmaması sebebiyle rahat ve huzurlu çalışma ortamında çalışmasına engel olmuştur. Çalışmaya elverişli, araç ve gereç bakımından kullanışlı ortamlarda çalışamayan bireylerde iş ortamında daha çok enerji kaybettikleri görülmüştür. Enerjileri çok çabuk biten işgörenin stresin etkileriyle daha çabuk karşılaşabileceği ortaya çıkmıştır (Güney, 2008a: 325). İşletmede iş akışında gerekecek şartların sağlanması ve gerekli düzenin geliştirilmesi stres ile mücadelede de önemli bir adımın atılmasını sağlayabilir.

Yöneticilerinin talep ettiği vazifeleri eksiksiz ve doğru bir şekilde yerine getirebilmek için büyük bir emek sarf eden işgörenin gerekli araç ve gereçlerle çalışma zorunluluğu bulunmaktadır. İşletmedeki araç ve gereçlerle belli bir harmoni içinde çalışan işgören çeşitli yıpratıcı durumlardan uzak kalarak verimli bir şekilde çalışmaktadır (Aydın, 2016: 54). İş ortamında doğru araç gereçlerin seçimi verimin yüksek düzeylerde sağlanabilmesi için gereklidir.

İşletmelerin günümüz teknolojilerinden uzak kalması sonucu eski araçların kullanılmaya devam edilmesi kişilerin işinden uzaklaşmasına sebebiyet vermektedir. Çünkü çalışanlar kullandığı araç ve gereçlerden işlerini kolaylaştırmalarını ve rahatlık sağlamalarını beklemektedir. Teknolojik bakımdan işletme içerisinde iyi imkânların sunulması, işgörenin çalışma hayatına devam edeceği şirketi tayin etmesine yardımcı olan unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat işletme yöneticilerinin teknolojik araç ve gereç alımında elinde olan insan gücünün yeteneklerine uygun olarak seçimler yapmaları da ayrı bir önem taşımaktadır. Aksi takdirde işgören araç ve gereç kullanımında yetersiz kalarak işten ayrılma

tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır (Türker, 2013: 38). Bu sebepten dolayı çalışanlar iş ortamında baskı altında kalmasıyla birlikte strese girmelerine ortam hazırlayacaktır.

Büyük bir çoğunlukla şirketlerde teknolojik düzenin geliştirme süreci örgüt bünyesinde çalışan yönetici ve mühendislerin ortak kararları ile ilerleme göstermektedir. Fakat bu şekilde ilerleyen süreçlerde yetersiz araç ve gereç kullanımında artış görüldüğü ya da en son teknolojide araçların alımının yapılmasıyla işgörenin kullanma kapasitesinin olmadığı görülmektedir. İşletme içerisinde araç ve gereç alımının doğru ve eksiksiz bir şekilde gerçekleşmesi yönetici, mühendis ve araç gereci kullanacak işgörenin düşüncelerinin de alınması ile karara bağlanmak daha sağlıklı olacaktır (Odabaşı, 2006: 63). Ayrıca, işgöreni yeni teknolojik düzene alıştırmak için verilen eğitimler de stresi azaltıcı görev üstlenecektir.

Firmaların yetersiz araç ve gerece sahip olması, üretilen ürünü tüketen kesimin tüm taleplerine yanıt verememesine, sektördeki rakiplerinin gerisinde kalmasına sebebiyet verdiği unutulmamalıdır. Teknolojik gelişmelere ayak uyduramayan işletmelerin sektördeki konumunu riske atacağı ve bu durumun sonucunda işverenin işletmesini kapatacak hale gelmesiyle stres yaşayacağı gelişebilecek olaylar arasında yer almaktadır (Yousuf, 2015: 27). Bir işletmenin sektör içerisinde rakiplerine yenik düşmesi, tüm çalışanlarını ve tüketicileri olumsuz yönde etkilemektedir.

Üretim departmanlarını sektöründe rakip olduğu firmalara karşı canlı, yeni ve hızlı bir şekilde tutmak isteyen işletmelerin göz ardı ettiği en önemli üretim süreci kaynaklı stres faktörleri arasında yer alan yetersiz araçların bulunması olmuştur. Yönetici ve mühendisler tarafından teknolojinin takip edilmemesi veya çalışanların düşüncelerinin alınmaması sonucu işletmedeki araç ve gerece bağlı eksiklikler giderilememektedir. Bu durum işletme içerisinde tüm çalışanların stres içinde yaşamasına sebep olmaktadır. Araç ve gereç eksikliğine bağlı sorunların çözümüne yönelik işletmedeki tüm çalışanların işverenin de desteği ile çalışması gerekmektedir.

Zaman baskısı

Örgüt içerisinde çalışanların üzerine tanımlanan iş yüklerinin yoğun olması sebebiyle işlerin tamamlanması için çalışma süresi yeterli gelmemektedir. Üretimi gerçekleştirilmekte olan siparişin planlanan zamanda tüketiciye ulaşması gerekir. Bu

sebeple işlerin yetişmesi için yöneticiler fazla mesai yapılmasını talep ederler. Çalışanların işi yetiştirmek için zaman baskısı altında uzun süre çalışıp enerji sarf etmesi psikolojisini olumsuz yönde etkileyerek stres yaşamalarına neden olan bir diğer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bazı mesleklerde çalışanlar işlerini yerine getirebilmeleri için belli zaman dilimi içerisinde çalışmaları gereklidir. Aşırı iş yoğunluğu ile karşılaşan birey bitirilmesi gereken zaman diliminin belli olması sebebiyle bireysel özelliklerine de bağlı olarak stres yaşayabilmektedir. Zaman baskısını en çok yaşayan işletme içerisinde çalışan en üst düzeyli yöneticiler ve projelerde görev alan insanlar olmaktadır (Güney, 2008a: 324-325). Bu zorunlulukla genelde karşılaşan mesleklerden bazıları, muhasebeciler, öğretmenler veya bankacılar olabilmektedir (Akgündüz, 2006: 33). Çalıştıkları işletmeye de bağlı olarak hayatını saat ve takvimlerle düzene sokmak durumunda kalan işgören zaman baskısını stres faktörü olarak daha çok yaşamaktadır (Aydın, 2016: 54). Stresin ortaya çıkmasında etkili olan zaman baskısını ortadan kaldırmaya yönelik zaman yönetimi eğitimleri çalışanlar üzerinde olumlu etkiler bırakabilmektedir.

Zaman baskısının kişiler üzerinde etkili olmasını sağlayan bir diğer sebep ise iş yerine çalışanları oyalayan ziyaretçilerin gelmesi, hazırlanan planlamaların gerçeklerden uzak olması gibi faktörlerde baskıyı arttıran sebepler arasında yer almaktadır. Verilen işleri yetiştirememesi durumu da kişilerde stresin yaşanmasına etki eden nedenlerdendir. Kişilik tiplerine bağlı olarak zaman baskısının etkileri çeşitlilik gösterebilmektedir (Türker, 2013: 28). Zaman baskısı kişiler üzerinde çok aşırı şekilde yaşandığında stres ortamı oluşturabileceği gibi, zaman ile ilgili yapılan yerinde baskılar da çalışanı motive olup işlerini daha çabuk bir şekilde yerine getirmesine neden olabilir.

İşletmelerde iş akışının çabuk işlemesi ve çalışan bireylerin zamanında işleri yapmasını sağlamak için yöneticiler ve planlama departmanı çalışanlarının oluşturduğu planlarda verilen tarihlere tüm örgüt çalışanları uymak zorundadır. Bu zorunluluk bazı çalışanlar üzerinde aşırı şekilde baskı oluşmasına sebep olmaktadır. Bireylerin kişisel özelliklerinin çeşitlilik göstermesi veya iş yüklerinin yoğunluğu sebebiyle zaman baskısının etkileri stres şeklinde görülebilmektedir. Zaman baskısı sonucu yaşanan stres çalışanların psikolojisini ve işletmenin verimini olumsuz yönde etkilemektedir.

Yeteneklerin işin yapısına uygun olmaması

İşletmeler içerisinde bireylerin boş olan pozisyonlara yerleştirilmesi esnasında gerek çalışan birey kaynaklı gerekse işletme bünyesinde işe alımı sağlayan ekibin yaptığı hatalar sebebiyle bireyler doğru pozisyonlarda çalışmamaktadır. Bireyin yetenekleri ile uyumlu bir işi yapmaması da başarısını ve veriminin olumsuz yönde etkilemektedir.

Kişilerin iş seçimini yaparken çalışma imkânlarının yetersizliği de uygun işi bulamamasına etki etmektedir. Uygun işi bulamayan birey bulunduğu konumda mutlu olamamakta işi ile uyum sağlayamamaktadır. Bireyler işe alındıktan sonra uyum sağlayamadıklarında işlerini değiştirmek için çaba göstermeye başlar. Çalışan bireyin işini değiştirmek üzere takındığı tutum çalıştığı işte ki başarısını, motivasyonunu düşürerek ortamda stres yapıcı unsur olarak bireyin karşısına çıkar (Has, 2015: 24). Bireyin işini değiştirmek istemesinden kaynaklı üzerinde oluşan stres diğer çalışma arkadaşları üzerinde de olumsuz yönde etki bırakmaktadır.

İş görenin çalıştığı pozisyon ile yetenekleri uyum sağlayamayınca yeni bir işe geçme durumu da yoksa kariyerini geliştirme konusunda adımlar atmalıdır. Yeteneklerini işinin gerektirdiği ölçüde geliştirmesi gerekmektedir. İşletme içerisinde işgörenin gelişmesine yönelik kariyer geliştirme programlarının yapılması ile işgörenin ve işletme ortamında yaşanacak stresli ortamın önüne geçilmesi sağlanabilir. İş gören yeteneklerinin yetersizliğinden dolayı yaşadığı sıkıntı ve stresten kariyer geliştirme programları sayesinde uzaklaşabilmektedir (Odabaşı, 2006: 54-55). İşverenin ve işgörenin iş birliği içinde iş için gerekli yetersizliklerin önüne geçmek için beraber çalışmalar yapması başarılı işler yapmaları için atmaları gereken önemli adımlardandır.

Örgütlerde işe alımı gerçekleşen elemanların yeteneklerine göre pozisyona yerleşmemesi işte ki verimin düşmesine ve stresin ortaya çıkmasıyla ilişkilidir. Bu sebeple örgüt ortamındaki olumsuz etkileri yok etmek için kişilerin yeteneklerinin kariyer geliştirme programları ile gelişmesi işletmenin verimli çalışması ve çalışan psikolojisi açısından çok büyük önem taşımaktadır.

Yapılan işin karşılığını alamamak

Firmalarda çalışan bireylerin yaptığı işin karşılığını alamamaları da ciddi derecede stres yaratan unsurlar arasında yer almaktadır. Bireylerin işinden tatmin olması için

beklentilerini karşılayan işletmenin içinde olması gerekmektedir. İşletmenin işgörenlerine sağladığı imkânların yeterli olması, işgörenin işe karşı bağlılığını artıracaktır. Bu sebeple örgüt ortamında stresin oluşması engellenebilecektir.

Sektöründe başarılı olmak isteyen işletmelerin küçültmeye gitmesi ya da çalışmak isteyen bireylerin fazla olması işletmelerde işe alımların az olması gibi nedenlerle birçok birey iş hayatına adım atamamaktadır. İş hayatına başlayamayan ekonomik özgürlüğüne kavuşamayan bireylerin veya çalışan bireyin maaşının az olması sebebiyle ekonomik ortamın farklılık göstermesine ayak uyduramaması ve çevresindeki insanların da ekonomik durumlarının çok iyi olması durumu kişilerin üzerinde stresin oluşmasına etki eden nedenler arasında bulunmaktadır. Aynı zamanda aynı örgüt içinde aynı pozisyonda çalıştığı arkadaşları ile bireyin aynı ücreti almaması durumu da stresin görülmesine sebeptir (Özbay, 2007: 23). İşletmelerin ücret politikalarında stres yaratabilecek durumların olmamasına önem vermesi gerekmektedir.

İşletmelerin genelinde görülen ücret politikası işgörenin beklentileriyle ters düşmektedir. Çünkü işletmeler az parayla çok kar etmek istemekte, işgörenin de maaşı az miktarda tutularak kişinin günlük yaşantısında ki giderlerini karşılayamadığı için stres yaratan kaynaklar arasında yer almaktadır. İş görenin beklentilerini karşılamayan ücret, işteki verimin düşmesine örgüte karşı bağlılığın azalmasına neden olduğu görülmektedir (Kalyoncu, 2011: 97). İşverenin çıkarlarını düşünürken çalışanın da memnuniyetini düşünmesi işletmenin veriminin artmasına yardımcı olabilmektedir.

İş görenin örgüt içerisinde yaptıklarının karşılığını alamaması sonucu yaşayacağı stresin etkilerinden çalışma ortamını uzak tutması için ücret politikalarında adil düzenlemeler yapması gerekmektedir. İşletmenin yaptığı düzenlemelerin içinde işgörene verdiği ücret miktarının diğer rakip firmalarla kıyaslanabilir durumda olması gerekmektedir. İş görenin yerine getirdiği işe orantılı olarak değişmelidir. Ücret sistemindeki düzensizlikler işgören üzerinde baskı oluşturarak motivasyonun düşmesine stres ortamının oluşmasına sebep olmaktadır (Akgündüz, 2006: 41). İşverenin ücret politikasını oluştururken çalışanın haklarını ve işletmenin çıkarlarını gözetmesiyle çalışanlarının rakip firmalara gitmesinin önüne geçebilmektedir. İşverenin doğru politikalarla çalışanlarını ve işletmeyi belli uyum içinde çalışmasını

sağlaması gerekmektedir. Çünkü elinde olan insan gücünü elinde tutması gerekmekte verimli çalışmalarını sağlamasına öncelik vermelidir.

3.1.1.4 Örgüt içi ilişkilerden kaynaklanan stres kaynakları

Örgütü oluşturan en önemli unsurlardan biri olan çalışanlardır. Örgüt ortamının mutlu ve huzurlu bir atmosfere sahip olması tüm çalışanların motivasyonunu ve işte ki verimini etkilemesi açısından büyük önem taşımaktadır. Her ne kadar çalışanın maddi beklentileri örgüt tarafından yerine getirilse de kişi örgüt ortamına kendini uyumlu hissetmez ise psikolojik sorunların yaşanması ve stresle karşı karşıya kalındığı görülmektedir.

Örgüt içinde çalışmakta olan bireyler yaptıkları işlerin farklılıklarına göre departmanlara yerleştirilmiştir. Bireylerin takım halinde çalışmaları gerekirken birbirleriyle uyum içinde olmaları gerekmektedir. Bu durumda bireylerin iş arkadaşlarıyla uyumlu olmamaları stresin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Palut, 2013: 13). Çalışanların çalışma arkadaşlarıyla yapabilecekleri takım halindeki işlerde ortaya çıkabilecek sorunlara karşı önlem alınması gerekmektedir.

İşletme içerisinde çalışma ortamının düzenlenmesi için belli kuralların olması gerekmektedir. İşletmenin sektöründeki varlığını devam ettirebilmesi için yasal gücünü artırarak işletmenin kültür yapısını geliştirmesi gerekmektedir (Güney, 2008a: 325). Çalışanlar arasında örgüt ortamının samimi olmamasından kaynaklı iletişim kopukluğu, yönetici ve astları arasındaki çatışma ortamının oluşması gibi durumlar ortaya çıkabilir (Genç, 2004: 269). Bu sebeple örgüt içi ilişkilerde yaşanan olumsuzluklardan kaynaklı durumlar stres sebebi olarak bireylerin karşısına çıkmaktadır.

Çalışma ortamında bireyler farklı kişisel özellikler taşıdığı için ortamda çatışmaların yaşanması oldukça normal bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat bireyler arası çatışmanın sürekli yaşanması işgörenin iş hayatını olumsuz yönde etkileyecektir. İş akışında verilmesi gereken kararların doğruluktan uzak ve bilgi akışının elemanlar arasında sağlıklı bir şekilde yürümemesine neden olmaktadır. Birbirlerini çekemeyen çalışma arkadaşlarına sahip bir bireyin iş ortamında yaptığı işlerin yardımlaşma olmadığı için ilerlememesine bu durumun sonucunda stres ortamının oluşması ile karşılaşılacaktır (Yousuf, 2015: 48). Stressiz bir çalışma

ortamında çalışmak isteyen bireylerin birbirleri ile uyum içinde yardımlaşarak çalışmaları önem taşımaktadır.

Örgüt içi ilişkilerin düzgün olmamasından kaynaklı oluşabilecek stres kaynakları; işyerinde dedikodu yapılması, çalışma arkadaşlarının desteği, çalışanlar arasında rekabet, örgüt içindeki ortak değer ve normlara uyum baskısı, iş ortamında görüş farklılıkları, düşük statü, iş tatminsizliği, çalışanlar arasında birlik ruhunun eksikliği, çalışanlar arasında çatışma, iş ortamında huzursuzluk, yönetilen-yönetici ve iş arkadaşları ile anlaşmazlık olmak üzere on bir başlık altında açıklayacağız.

İşyerinde dedikodu yapılması

Genellikle şirketlerde ofis ortamlarında birden fazla kişinin bulunması ve kişisel özelliklerinin farklılık göstermesi sebebiyle ortamda çok fazla gürültü olmaktadır. İşlerde yaşanan aksaklıklar, yönetimdeki adaletsizlikler sorunların oluşmasına neden olur. Bu sorunlar da işgören için konuşması gereken konular arasında yer alır. Çalışanların iş yerinde dedikodu yapmaları bireyler arasındaki ilişkiyi de olumsuz yönde etkileyerek işlerdeki verimi düşürmektedir.

Bazı kişiler insanlarla ilişkilerinde iletişim kurarken dürüstlükten uzak olmaktadır. İçinde bulundukları örgütün ortamından da kaynaklı olarak işgörenler içinde karşılarındaki iş arkadaşlarının yüzüne karşı söyleyemediklerini arkasından abartılı bir üslup kullanarak başkalarıyla paylaşmaktadırlar. İşletme ortamında yaşadıkları olumsuzlukları, başkalarının başarısını çekemedikleri için arkalarından konuşmayı çok severler. Dedikodusu yapılan bireylerin motivasyonun düşmesine işte stresin artmasına sebep olmaktadır. Dedikodudan olumsuz bir şekilde etkilenen bireyin üzerinde stresin etki göstermesi üzerine zaman kaybı yaşamasına ve veriminin düşmesine işletme de başarısızlık yaşamasına sebep olmaktadır (Aydın, 2016: 60). Çalışanların iyi kişisel özelliklere sahip çalışma arkadaşlarına sahip olması ortamdaki stresi azaltıcı unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yaşadığımız toplumdaki insanların kültürü kişilerin hatalarını ya da hakkındaki düşüncelerini yüz yüze söylemeye göre şekillenmemiştir. Kişiler arkadaşlarına karşı genelde beğenecekleri şeyleri konuşarak ya da başkalarını çekiştirerek iletişimini sürdürmektedir. Genelde dedikodu yapmayı seven insanlar, mutsuz yaşantılarını ve başarısızlıklarını örtmeye çalışanlar olmaktadır. Bu tip kişilerin işletme ortamında da bulunması kişiler arasında huzursuzluğun oluşmasına neden olmaktadır (Akgündüz,

2006: 51). Stres faktörlerini belirlemek amacıyla otel çalışanlarına yapılan bir araştırmada işgörenin iş arkadaşlarıyla dedikodu yapması stres kaynakları arasında en başta geldiği görülmüştür (Has, 2015: 36). Örgüt ortamında bireylerin oluşturduğu dedikodu ortamının strese sebebiyet vermesi ile tüm işletme ve çalışanlar olumsuz bir şekilde etkilenmektedir.

Örgüt içi ilişkilerin zayıf olması kişiler arası iletişimin kopuk olmasına sebep olmaktadır. İletişimin güçlü olmamasının en önemli nedenlerinden birisi de çalışanların dedikodu yapmaya meyilli kişilik özelliğine sahip olmasıdır. Örgüt içinde yapılan dedikodular bireyler arasındaki iletişimi zayıflattığı gibi, motivasyonlarını da düşürerek çalışma performanslarını azaltmaktadır. Başarısızlıklar yaşamaya başlayan işgören sonucunda da stresle karşı karşıya kalmaktadırlar.

Çalışma arkadaşlarının desteği

Gündelik yaşıntımızda karşılaştığımız tüm olumsuz durumların üstesinden gelmek için çevremizdeki insanlarla konuşmaya, yardımlaşmaya ve desteklerini almaya ihtiyaç duyarız. İş hayatında da iş akışı içinde karşılaştığımız zorlu durumlar karşısında çalışma arkadaşlarının desteğini alarak iş birliği içinde birçok işi başarıyla yapabiliriz. Fakat iş ortamlarında arkadaşlarına destek olmayan sadece kendi çıkarlarını düşünen çalışan bireylerin de bulunması durumu diğer çalışanlar için strese sebep olmaktadır.

İş görenlerin iş ortamlarında maruz kaldığı stresin etkilerinin sebeplerini araştırmak için yapılan çalışmaların sonuçları tatmin etmemektedir. İş görenler iş ortamında yaşadıkları olumsuzlukların nedenlerini genelde işlerinin gereği olarak görürler. Olumsuzlukların nedenlerini bulup yok etmek yerine kabullenmeye çalışmaktadırlar. Bu sebeple de kişiler üzerinde daha çok stresin oluşmasına ortam hazırlamaktadır (Odabaşı, 2006: 52). Stres dolu çalışma ortamında çalışanların sorunlarının çözümüne odaklanmaya vakit ayırmamaları verimlerini düşürmektedir.

Kişilerin yaşamlarını dışa dönük bir şekilde geçirmesi yapılan bilimsel çalışmalarda stresin etkilerinden daha uzak yaşadıklarını göstermektedir. Kişinin arkadaşlarının olmaması içe dönük bir yaşam tarzı sürmesi ise stres yaşamasına ve hastalıklara daha çabuk yakalanmasına olanak tanımaktadır. Kişinin stresli iken grup arkadaşlarının desteğini alması stresin etkilerini azaltmaktadır. İş yaşıntısında ise kişiye çalışma

arkadaşlarının destek vermesi yönetici ve diğer çalışanlardan kaynaklı oluşabilecek stresin etkilerinin daha az yaşanmasına sebebiyet vermektedir. Aynı zamanda işletme içerisinde vardiyalı çalışma usulü uygulanacaksa çalışanların birbirine destek olması ile işin baskı yaratan unsurlarını en aza indirebilirler (Güney, 2008a: 328). İş ortamında işgörenin yapacağı iş esnasında ya da bir toplantıda üstüne karşı yapacağı bir açıklama durumunda iş arkadaşlarının desteğini aldıkları zaman işgörenin üzerinde hissettiği yük azalır. Stresten uzak mutlu bir şekilde işgörenler işletmede çalışmalarını sürdürmektedirler (Arslan, 2010: 25). Hayatımızın her anında karşımıza çıkabilecek stresin olumsuz sonuçlarına karşı sosyal çevremizin desteği azaltıcı rol oynamaktadır.

İş yaşamının ekonomik koşullara veya sektördeki rakiplerine karşı başarılı olmak için zorlu şartların üstesinden gelmek zorunda kalmaktadırlar. Bu zorlu şartlar işletme ortamında çalışanlar üzerinde baskı oluşturmaktadır. Çalışanların bu zorlu süreci başarıyla atlatmaları için iş birliği içinde olmaları birbirlerine destek olmaları sağlanmalıdır. Çalışma arkadaşlarıyla yardımlaşarak çalışma ortamına uyum sağlamayanlar stres yapıcı unsur haline gelmektedir.

Çalışanlar arasında rekabet

Örgüt içerisinde çalışmakta olan elemanlar işlerini başarıyla zamanında tamamlayarak yöneticilerinden takdir edilmek üzere beklemektedirler. Daima gözde eleman olmak için çalışma arkadaşlarının yaptığı işin önüne geçmek için birbirleri ile rekabet içinde çalışmayı sürdürmektedirler. Yaptıkları işlerin üstleri tarafından beğenilmesi için birbirlerinin işlerine müdahale etmeye çalışırlar. Bu sebeple de çalışanlar arası rekabetten doğan stresin oluşması da mümkün olmaktadır.

Her işletmenin kendine göre belirlediği politikaları vardır. Bu geliştirilen politikalardan bazıları da çalışan bireylerin en çok önem verdiği konulardan olan yükselme imkanları ve ücretler olmaktadır. İşletmelerin politikaları farklılık gösterdiği için çalışanlarına tanıdığı yükselme imkanları ve ücretlerdeki olanaklar çeşitlilik göstermektedir. İşletme tarafından belirlenen az sayıdaki olanaklara sahip olmak için çalışanlar arası rekabet ortaya çıkmaktadır. Bu ortaya çıkan rekabet çalışanları mesleklerinde ilerlemelerine sebebiyet verse de ortamdaki stresi artırmaktadır (Kalyoncu, 2011: 100). Yöneticilerin çalışanlar arası gereksiz rekabet yaratacak konulara müdahalesi stresin aşırı etkilerinden korunmak için önemlidir.

İşletme içindeki bireylerin ortamda genellikle kaos yarattıkları konulardan biri işte gösterdikleri iyi performansların karşılığını alamamaktır. Çalıştıklarının karşılığını almak için çalışanlar arkadaşları ile rekabet içinde çalışmaya başlar. Bu rekabet ortamı çalışanları birbirlerine karşı düşmanca tavırlar sergilemesine sebep vermektedir. Çalışanların yarattığı düşmanca tavırlar birbirlerinden daha üstün görünebilmek için performans değerlendirmeleri esnasında her türlü hileyi yapmaya yönelmektedir. Birbirleri arasında kıskançlıkların oluşmasıyla aralarındaki takım ruhunun bozulmasına da etki etmektedir. Bu durum sonucunda bireyler arasında stresin etkileri görülmesi mümkün olmaktadır (Aydın, 2004: 70). Ortamdaki rekabetin stres yapıcı olmaması çalışanları çalışmaya teşvik edecek kadar bulunması çok önemlidir.

Kişilerin hayatlarında ulaşmak istedikleri yere gelebilmesi için para ve statü sahibi olmak istemeleri geneline en ön sıraya yerleşmektedir. Bu isteklerine ulaşmak içinde işlerinde başarılı olmaları önem taşımaktadır. İşlerinde başarıya ulaşmak ve terfi kazanmak için çalışma arkadaşlarının önüne geçmek istemeleri de aralarında rekabete sebebiyet vermektedir. Bu rekabet kişiler arasında işteki hırslarını artırarak ortamda stresi artırıcı unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Rekabetin iş ortamında az seviyede bulunması çalışanı çalışmaya teşvik etmesi gibi çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerin bozulmasına çalışma ortamının kişiler üzerinde baskı yaratmasına sebebiyet vermektedir.

Örgüt içindeki ortak değer ve normlara uyum baskısı

Her işletmenin çalışma ortamında çalışanlarının belli bir düzen içinde çalışmalarını sağlamak amacıyla uyulması gereken çeşitli kurallar geliştirilmektedir. Bu kurallar çalışanlar üzerinde baskı yaratabilmektedir. Çünkü çalışma ortamları bu tür kurallarla samimi bir ortamın dışına çıkmakta kişilerin örgüte olan bağlılıklarını etkileyebilmektedir. Örgütün içindeki ortak değer ve normlara baskı çalışan bireyleri stres içinde çalışmasına neden olabilmektedir.

Çalışma ortamında işgörenin işletmeye ait olan ortak değer ve kurallarla bağ kurarak benimsemesi gerekmektedir. Fakat işgören girdiği iş yerindeki kurallara uyma durumunda direnç gösterebilir veya hemen uyum sağlayabilir. Bu durumda göstermiş olduğu davranıştaki kurallara uyum sağlama düzeyi benimseme seviyesini göstermektedir. İş yaşantısında işgörenin belli kurallara nasıl uyum sağlayacağını

düşünmesi veya uyum sağladıktan sonra yaşadığı zorluklar kişinin üzerinde stresi hissetmesine neden olmaktadır (Genç, 2004: 270). Bu örgüt içinde yaşanan durumlar kişilerin iş yaşamından uzaklaşmasına da neden olabilmektedir.

İşletme ortamına giren elemanların kuralları kabullenme esnasında yaşadığı sıkıntılı süreç genelde göz ardı edilmektedir. Şirket içerisinde uyulması istenen genelde elemanların kıyafetlerini örgütün kurallarına göre ayarlamalarıdır. Elemanların genelinde baskı yaratan kurallardan en belirginini tutucu fikirlerin işletme kurallarında olmasıdır (Has, 2015: 36). İşletmenin belirlediği ortak değer ve normların elemanlar üzerinde baskı yaratmaması ortamdaki stresi önlemek açısından önem taşımaktadır.

Kurumlar çalışanların davranışlarının iş akışını bozacak durumlara yol açmaması için çalışma ortamının ikliminin ve kültürünün gelişmesine katkı sağlayacak bazı kurallardan destek sağlamak zorunda kalmaktadırlar. İşletmenin içerisinde çalışanların uyması gereken kurallara oluşturduğu değerleri de yansıtmaktadır. İşletmenin oluşturduğu ortak değer ve normlarında çalışma ortamında çıkabilecek her türlü duruma karşı önlem amaçlı veya sorunlara çözüm odaklı yaklaşımlar içeren formlarda hazırlanmaktadır. Hazırlanan kurallara çalışma ortamında uyum sağlaması gereken çalışanlar farklı kişisel özellikler taşıması ve çeşitli topluluklardan geldiği için kuralları benimserken zorluk yaşamaktadırlar. Yaşanan zorlu süreç çalışanlarda stresin yaşanmasına sebep olmaktadır (Akgündüz, 2006: 51-52). Çalışanların stres dolu ortamda çalışması yaptıkları işe negatif etki bırakmaktadır. Düzenli bir şekilde iş hayatını sürdürmelerini sağlamak için belirlenmiş norm ve kuralların kişiler üzerinde aşırı baskı kurmaması normal düzeylerde olması tüm çalışanların ve örgüt ortamının stresin etkilerinden korunması için önem taşımaktadır.

İş ortamında görüş farklılıkları

İşletmedeki çalışanların farklı inançlara sahip olmaları ve çeşitli kişisel özellikler taşımaları gibi nedenlerden dolayı birbirleriyle fikirlerinin paylaşırken karar verme esnasında görüş ayrılığına düşmektedirler. Bu sebeple iş ile ilgili önemli kararlar verirken yaşadıkları fikir ayrılığı bireyler üzerinde sıkıntı yaratmaktadır. Çünkü çalışanlar, iş akışının aksamaması için doğru ve çabuk karar vermek zorundadır. Bu kararı verirken yaşanan kargaşa ortamı çalışanları yorar ve stres yaşamalarına neden olmaktadır.

Genellikle çalışanların iş ortamlarında çalışma arkadaşlarıyla takım ruhunu yakalayarak çalışmalarını işletmenin verimli bir şekilde çalışmasına etki etmektedir. İş birliği içinde çalışma aynı zamanda çalışanların çalışma arkadaşları ile olan arkadaşlık bağını güçlendiren bir etkiye sahiptir. İş ortamında iş birliği yerine rekabet ortamı varsa çalışanların üzerinde stresin yaşanmasına sebep vermektedir. Çünkü rekabet ortamında çalışan örgüt üyelerinden beklediği desteği bulamadığı için sorun yaşamaktadır. Çalışanların iş ortamında bu tip sorunlarla karşılaşmaları mücadele vermelerine neden olmaktadır. Aynı zamanda örgüt ortamında fikir farklılıkları yaşanması herhangi bir anlaşmaya varamamalarına sebep olmaktadır. Bu sebeple bireylerin yaşadığı sorunlar enerjilerini ve performanslarının düşmesine neden olmaktadır (Odabaşı, 2006: 58). Enerji ve performansları düşen çalışanlar strese girerek iş ortamından uzaklaşmak istemelerine neden olmaktadır.

Genellikle örgüt ortamlarında çalışanların yaşadığı fikir ayrılığı nedeniyle yaşadığı en büyük sıkıntı üst düzey yöneticileri ile orta düzey yöneticilerinin arasında yaşanan kargaşa astlara da stres kaynağı olmaktadır (Özbay, 2007: 26). Astların yapması gereken işi doğru bir şekilde yapamaması yöneticilerinin görüş ayrılığı yaşamaları sebebiyle bireyin kararsızlık yaşamalarına hangi emre uyması gerektiğini bilememesine sebebiyet vermektedir.

İşletme içerisinde çalışanların sahip olduğu politik düşüncelerinde farklılık olması ortamdaki huzurun bozulması ile stres yaşamalarına neden olan unsurlar arasında yer almaktadır. Yöneticilerin genelde yaptığı yanlışlardan biri politik açıdan aynı görüşte olduğu çalışanlarını kayırarak diğer çalışanların motivasyonunun düşmesine ve yönetime karşı güvensizliğin yaşanmasına sebep olmaktadır (Aydın, 2016: 66). Çalışanların iş yapabilme kabiliyetlerinin azalması gibi durumların yaşanmasını mümkün kılmaktadır.

Çalışma ortamında çalışanların yüksek performans göstermelerini engelleyecek faktörler arasında yer alan görüş farklılıklarının ortaya çıkması birçok çalışanın ortak sorunu olmuştur. Yöneticilerin farklı görüşteki çalışanlarını ayırması, iş ortamında çalışanlar arasında ekip ruhunun oluşmaması gibi durumlar görüş farklılığının yarattığı sorunlar arasındadır. Bu sorunların önüne geçilmediği takdirde kişilerin stres içerisine girmesine sebep olmaktadır.

Düşük statü

Bireylerin işletme içerisinde çalıştıklarının karşılığını alamamaları istedikleri pozisyonlara yerleşememeleri sorun oluşturmaktadır. Toplumda ki bireylerin birçoğu etrafındaki insanlar tarafından da takdir edilmek istemektedirler. Bu isteklerinin de yerine gelmesi için çalıştıkları işletmenin onların toplumdaki statüsüne paralel yönde pozisyona yerleştirmesi gerekmektedir. Bu durumu sağlamayan işletmede çalışanların memnun olmaması durumu stres ortamına zemin hazırlamaktadır.

İşletme içinde çalışanın bulunduğu konuma gereken değerin verilmesi statü kavramını ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlar bağlı oldukları kurumda kazandığı statü ve çevresindekilerin değer vermesi ile saygın bir konuma sahip olmaya çalışmaktadırlar. Kişilerin istediği konuma gelmeye çalışması çevresindekilerin ilgi odağı olmak istemesi işinden tatmin olmak istemesiyle bağlantılıdır (Güney, 2008a: 326). İşletme içerisinde elemanların statüsü düşükse olduklarından daha az seviyede çalışmakta ise yöneticilerinden ve işinden zevk alamaz. Bu sebeple kişi üzerinde olumlu etkiler bırakmayan işinden dolayı strese girmesine neden olmaktadır (Odabaşı, 2006: 61). Bireylerin statüsüne uygun pozisyonlarda çalışması stres ortamının yaşanmaması için önem taşımaktadır.

İş tatminsizliği

Belli bir örgüte bağlı olarak çalışanların çalışma ortamında aradığı kriterleri bulamaması çalıştığı iş yerini sevmemesine neden olmaktadır. Çalışanların genelde yaşadığı sorunlar terfi, ücret dengesizlikleri, çalışanlar arası aşırı rekabet ve yöneticilerin adaletsiz yaklaşımları gibi durumlar bireylerin işinden memnun olmamalarına neden olmaktadır. İşinden memnun olmayan bireylerde stresin etkilerinin görülmesi mümkündür.

Çalışanlar çalışma ortamından memnuniyet duymuyorlarsa içlerine kapanık, çalışma arkadaşlarına destek olmayan, dengeli tavırlar sergilemeyen özellikler taşımaktadır. İşletme yönetiminin uymalarını istediği kurallara çalışanlar iş tatminsizliği yaşadıkları için uymakta da zorluk çekmektedirler. İş tatminsizliği bireyler üzerinde ruhsal bozukluklara ve kendilerini savunmaya çalışma gibi belirtiler gösterirler. İş tatminsizliğinin işletmeye olan etkileri ise işe devamsızlıkların yaşanması, iş kazalarının olması, işten ayrılan çalışanların yerine gelen çalışanın örgüte uyumu esnasında işletme içerisinde verimin düşmesiyle birlikte tüm sorunlar işletmenin

maddi yönden zayıflamasına, manevi yönden ise rakipleri içinde güç kaybetmesine neden olmaktadır (Kantar, 2010: 71-75). İş tatminsizliğinin yaşanmaması için sorunları az olan bir iş ortamı ve sosyal bir yapıya sahip çalışanlarla dolu işletmede devamsızlık azalacağı gibi iş tatmini artacaktır (Gürbüz, 1998: 40). İş tatminsizliğinin etkileri hem birey hem örgüt için büyük sorunlara yol açmaktadır. Stresin yaşanmasıyla ortamdaki bireylerin üstündeki sıkıntı, baskı daha çok artmaktadır.

Çalışanlar arasında birlik ruhunun eksikliği

Belli bir örgüte bağlı olarak çalışanların iş ortamında çalışma arkadaşları ile belli bir uyum içinde çalışmaması işletme ortamında huzursuzluk çıkartmaktadır. Örgüt ortamında çıkan sorunlardan dolayı bireyler arası ilişkilerde kopuklukların yaşanmasına neden olur. Örgüt ortamındaki iletişimin zayıflamasıyla birlikte çalışanlar arasında ekip olarak çalışma ruhunun eksikliği durumu ortaya çıkmaktadır.

Yönetici ve çalışan arasında yaşanan iletişim yetersizliği, çalışanların sosyal desteğe ihtiyaç duyması, çalışanların çalışma arkadaşlarıyla samimi bir hava içinde çalışmaması örgütsel iklimin havasını bozmaktadır (Genç, 2004: 269). Örgütsel iklimde sorunların olması da çalışanlar arası birlik ruhunu zedelemektedir.

Örgüt içindeki bir iş ile ilgili diğer bireylerin soyutlanması çalışanlar için stresi tetikleyici bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. İş akışına bağlı olarak çalışanların birbiri ile çalışmalarına izin verilmemesi çalışma arkadaşlarının ortamının dışında kalmasına kendisini yalnız hissetmesine sebep olmaktadır (Güney, 2008a: 327) Kendisini yalnız hisseden birey çalışma arkadaşlarıyla aralarında birlik ruhu bulunmadığından örgüte karşı bağlılık duyamaz ve strese girmektedir.

Çalışanlar arasında çatışma

Çalışanlar arasındaki iletişimin zayıflamasına neden olan faktörler arttığında önlemler alınmadığı takdirde çalışma ortamında huzursuzluk ortaya çıkmaktadır. Yaşanan huzursuzlukla birlikte ortaya çıkan çatışma ortamı işgörenin stres yaşamasına neden olup performansına olumsuz etki etmektedir.

Çalışma ortamında ortaya çıkabilecek iş ile ilgili sorunlarda çalışan bireylerin birbirleriyle anlaşamadıkları zaman uzlaşma ortamının olmaması iş yerlerinde çatışma ortamlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çalışanların kendisinden kaynaklı ya da çalışma arkadaşıyla olan ikili ilişkisi sebebiyle de çatışma ortamları

işletme içerisinde görülebilir. Genellikle çalışanlar arasında bireysel sebeplerden dolayı çıkan çatışma birbirleriyle uyumlu olmayan fırsatların varlığı karşısında bireyin seçim esnasında zor duruma düşmesinden kaynaklanmaktadır. Çalışma arkadaşları arasında çıkan çatışma ise herhangi bir durum karşısında edindikleri tutumların birbirine uymaması halinde ortaya çıkmaktadır. Bu tip çatışmanın ortaya çıkma sebebi çalışanların çalışma ortamında çok fazla olmasından kaynaklanmaktadır (Kalyoncu, 2011: 100). Çünkü çalışanların sayısının çok fazla olması alınacak kararlar için belirtilen fikirlerde çok fazla çeşitlilik olmasına neden olmaktadır.

Örgüt içinde yöneticilerin çalışanlarının performansını beğenmemesi ve iletişimlerin samimi bir havadan uzak olması sebebiyle aralarındaki problemler büyüyerek stresli bir ortamın oluşmasına etki eder. Çalışan bireylerin gerek kişisel özellikleri sebebiyle gerekse çalışma ortamına uyumunu zorlaştıran sorunların varlığının işletme içerisinde olması çalışanların arasında yaşanan gerginliklerin sebepleri arasında yer almaktadır (Özbay, 2007: 24). Yönetici ve çalışanlar arasında ya da çalışanların kendi içerisinde yaşadığı sorunların büyük çatışmalara sebep olmadan önlenmesi gerekmektedir.

Çalışma arkadaşları ile iş ortamında çatışma yaşayan bireylerin performanslarında düşüşlerin yaşandığı görülmektedir. Çatışma ortamının bireyin işini yapması için gerekli olan kabiliyetlerini kullanamamasına buna bağlı olarak motivasyonun düşmesine çalışanın veriminin düşmesine neden olmaktadır. İş hayatında başarılarla alışık çalışanların bu tür başarısına gölge düşürecek durumlar karşısında gerginlik yaşarlar. Üzerinde baskı oluşan birey strese girerek çalışma ortamında huzursuzlukların arttığı görülmektedir (Gülbüz, 1998: 40). Bireylerin iş ortamında huzurunu bozan durumlara gereken müdahalelerin yapılması çatışma ortamlarının ve stresin azalmasına yardımcı olacaktır.

Çatışma ortamlarının iş yaşantısında bireylerin karşısına çıkmaması için alınması gereken önlemlere ağırlık verilmesi örgüt içindeki tüm çalışanların motivasyonun yükseltilerek örgüte bağlılığının artmasına yardımcı olacaktır. İşletme yönetiminde bulunan yöneticilerin çalışanın performansını ve firmanın verimini düşürecek durumların yaşanmaması için çalışmalar yapmalıdır.

İş ortamında huzursuzluk

İş yaşantısında bireyleri yaptıkları iş ile ilgili çıkan sorunların çözüm süresi uzadıkça ortamda stresi arttırmaktadırlar. Ortamda artan stres ile birlikte yaşanan huzursuzluk iş akışına da olumsuz yönde etki ederek verimin düşmesine neden olmaktadır. Verimin düşmesine bağlı olarak firmanın maddi ve manevi yönde kayıp yaşaması da ortaya çıkabilecek olası sorunlar arasında yer almaktadır.

İş ortamında ortaya çıkan huzursuzlukların birçok nedeni olabilmektedir. Bu sebeplerden biri de seviyelerinin aynı olduğu kişilerle bireylerin eşit olanaklara sahip olmamasıdır. Çünkü çalışan çalışma arkadaşının kendisi ile aynı niteliklerde olup işletme içerisinde terfi ve maaşında farklılıkların olması çalışanların huzursuzluk çıkarmasına neden olmaktadır (Coşgun, 2006: 17). Yönetimin çalışanlarına adil bir şekilde yaklaşım tarzı benimsemesi çok önemlidir. Adil bir şekilde yönetim şeklini benimseyen işletmelerde çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının artarak maddi ve manevi yönden işletmenin prestijini artıracaktır.

İşletmenin çalışanına verdiği iş yükünü bireylerin yapmak istemesinin altında çeşitli sebepler yatmaktadır. Bireyler genellikle yerine getireceği işin sonunda yönetim tarafından takdir edilmeyeceğini düşünmektedir. Kişisel özelliklere de bağlı olarak bazı çalışan bireylerin iş yapmaya teşvik edilmesi için işletmede önemli kişiler tarafından takdir edilmesi gerekmektedir. Bu şekilde bir yaklaşımla çalışanın işine mutluluk duyarak bağlanması hedeflenebilir. Çalışanın başarılı bir şekilde yerine getirdiği iş konusunda üstleri tarafından hiçbir beğeni almaması kişiler üzerinde stresle birlikte huzursuzluğun yaşanmasına neden olmaktadır (Has, 2015: 37). Çalışanın işletme içinde motivasyonun yükselmesiyle birlikte daha güzel işlere imza atacağı ve diğer çalışma arkadaşlarına da pozitif enerjinin yansıyacağı unutulmamalıdır.

Bireyin özel yaşamında yaşadığı sorunlarla birlikte iş hayatında da bazı problemlerle karşılaşması sonucunda stresin belirtileri görülmektedir. İş ortamında var olan stresi tetikleyici nedenler zamanla çözüme kavuşmadığında artarak işletmede huzursuzluğa neden olmaktadır. İşletme çalışanları huzursuzluğun yaşandığı çalışma ortamında verimli bir şekilde çalışmamaktadır. Çalışanlarından verim alamayan yöneticilerde gergin tavırlar sergilemektedir. Örgüt içinde görülen huzursuzluk önlemler alınmayınca içinden çıkılması zor bir durum halini almaktadır.

Yönetilen-yönetici ve iş arkadaşları ile anlaşmazlık

Örgüt içerisinde çalışanların farklı kişilik yapılarına sahip olması ve işteki pozisyonlarında beklentilerinin karşılanmaması bireyi olumsuz yönde etkiler. Negatif yönde etkilenmiş birey çalışma ortamındaki iş arkadaşları ve yöneticileriyle olan ilişkilerinde anlaşmazlıklar yaşayacaktır. Yaşanan anlaşmazlıklar sonucunda iş akışında da aksaklıkların görülmesine neden olacaktır.

İş görenler örgüt içerisinde verilen iş yüküne göre birçok iş arkadaşına karşı sorumlulukları vardır. İşletmelerin genelinde hiyerarşik düzen benimsenmiş durumdadır. Bu sebeple işgörenlerin, üst kademe yöneticileri de yerine getirdikleri işlerde yüksek performans beklemektedir. Yöneticilerin beklentisi de işgörene aşırı stres yaratmaktadır. İşinde aşırı stres altında çalışmakta olan bireyler yaşanan anlaşmazlıklarla birlikte iş tatminsizliği yaşamaktadırlar. Yöneticilerin astlarını sürekli kendilerinden bilgisiz ve tecrübesiz olarak değerlendirilmesi çalışan bireyi sıkıntıya düşürmektedir. Bireyin çalışırken yaptığı en ufak bir hatasından dolayı yöneticisinin cezalandıran katı bir tutum sergilemesi anlaşmazlık ortamını tetikleyen bir diğer sebeptir. Fakat yöneticinin örgüt içerisinde stresi tetikleyecek durumlara karşı önlemler almayı denemelidir. Çalışanlarının yaşadığı en ufak bir zorluk karşısında yılmamaları için destekçi olması iş akışını tehlikeye düşürecek durumlardan uzakta kalınmasına yardımcı olacaktır (Akgündüz, 2006: 48-50). Yönetici ve çalışan arası iş birliği içinde olması tüm işletmenin başarı kazanması için çok değerlidir.

Çalışanlarına destek sağlayan bazı yöneticilerinde yine de sorunlar yaşadığı görülebilmektedir. Çünkü bazı çalışanlar iş yapmaktan kaçmakta veya özgürlüklerine düşkün olmaktadır. Çalışanların örgüte uyum sağlamaması sonucu çalışma arkadaşları ve yöneticilerle anlaşmazlık yaşamasına sebep olmaktadır. Örgüt ortamında yaşanan bu anlaşmazlıklar sebebiyle zamanla yönetici ve çalışanlar arasındaki güven kaybolur. Yöneticilerin çalışanlarına karşı güven duymamasından dolayı sürekli baskı kurarak istediklerini yaptırma çabası içinde olması ortamdaki stresi artırmaktadır. Aynı zamanda aynı seviyede çalışanların da birbirlerini iş ortamında geçmeye çalışması yarış ortamının yaşanmasına neden olmaktadır. Alt kademe çalışanlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin bozulmasıyla stres içinde çalıştıkları görülmektedir (Güney, 2008a: 328). Çalışanların iş gücünden işletmenin

en yüksek düzeylerde yararlanması için çalışma ortamında strese sebep olacak her türlü anlaşmazlıkların azaltılması gerekmektedir.

Örgüt içinde yöneten ve yönetilen kişiler arasındaki iletişimin niteliği verim açısından önem taşımaktadır. Yönetilen kişilerin örgüt içerisindeki konumundan mutlu olması için yöneticilerinin oluşturduğu takım içinde kendini hür hissetmesi gerekmektedir. Yöneticinin takımına kendini ait hissetmeyen veya takım içinde bireysel özelliklerini yansıtamayan çalışanlar iş tatminsizliği yaşamaktadırlar (Aydın, 2016: 58). Bireyler yöneticilerinin takımları içinde kendilerini güvende hissetmesi iş başarısına olumlu katkıda bulunmaktadır.

Tüm insanlar iş hayatlarında zamanlarının birçoğunu geçirdikleri için mutlu olmak istemektedirler. İş yaşamlarında mutluluklarına gölge düşürecek her türlü durumu kabullenememekte işe devam etmekte zorlanmaktadırlar. Bireylerin işletme içindeki çalışma arkadaşları ve üst kademedeki yöneticileriyle aralarında anlaşmazlıkların oluşması da performanslarını düşürmektedir. İşletmeye karşı kendini verimsiz hisseden çalışanın stresi artarak örgüte karşı bağlılığı da azalış göstermektedir.

3.1.2 Kişisel stres kaynakları

Çalışanların bireysel özellikleri sebebiyle de örgüt içerisinde stresin yaşanmasına sebep olduğu görülebilmektedir. Örgütün içinde çalışan bireylerin kişilik özellikleri çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitlilik sebebiyle çalışanlar birbirlerinin davranışlarını her durumda hoşgörüyü karşılamamaktadır. Birbirleri ile iletişimlerinde kopukluk yaşayan çalışan bireyler işlerini verimli bir şekilde yerine getirememektedirler. Çalışanların da kendisinde var olan stres kaynaklarının belirlenmesi, alınması gereken önlemlerin alınması tüm işletmenin başarılı bir şekilde ilerlemesi için çok büyük önem taşımaktadır.

Hayatımız boyunca gerek iş gerekse özel hayatımızda karşımıza çıkan stres unsurları karşısında mücadele ederken kendi bireysel özelliklerimize bağlı olarak hareket ederiz. İşletme içerisinde işgören kesiminin strese karşı gösterdiği tutumu üst yönetim kademesinde çalışan yöneticilerinin gözlemlemesi çok önemlidir. Gözlemleri sonucunda edindikleri bilgiyi de çalışan bireylerin davranış özelliklerine göre sınıflandırmaları çok önemlidir (DeCenzo, Robbins, Verhulst, 2017: 299). Yönetimin işletmenin başarısına gölge düşürecek stres tehditlerini fark etmesi çok önemlidir.

Gündelik yaşantımız içinde gereksinim duyduğumuz kişisel ihtiyaçlarımız, insanları farklı bir şekilde değerlendirirken oluşturduğumuz tutumlarımız gibi birçok neden kişilik özelliğimize bağlı olarak stres faktörleri arasına yerleşmektedir. Bilhassa çalışma ortamında çalışanların birbirlerini rakip görmeleri, cinsiyet farkından dolayı yaşadıkları sıkıntılar, psikolojik açıdan arkadaşlarıyla geçinme problemi yaşamasını taşıdığı kişisel özelliklerden kaynaklanmaktadır. (Türker, 2013: 15). İşletme içinde çalışanların stres düzeylerinin yükselmemesi için yönetimin kişisel stres kaynaklarını belirlemesi önem taşımaktadır.

Örgüt içerisinde insan gücünü oluşturan çalışan bireylerin hepsinin taşıdığı kişisel özellikler farklılık göstermektedir. İş ortamındaki bu çeşitlilik stres kaynağı olmaktadır. Bu sebeple işletmedeki iş akışının düzeni aksayabilmektedir. Sorunlarla karşılaşmamak için yönetimin kişisel stres kaynaklarını doğru bir şekilde sınıflandırması gerekmektedir. Kişisel stres kaynaklarını aşağıda sıralandığı gibi yedi başlık altında açıklayacağız:

- Üstlenen rolün özellikleri,
- Çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerinin yetersizliği,
- A,B ve karma tipi kişilik özellikleri,
- Yaşam ve kariyer değişikliği,
- Rol belirsizliği,
- Ailevi Sorunlar,
- Çalışanın kaygı ve heyecan düzeyi.

3.1.2.1 Üstlenen rolün özellikleri

Stresin algılama süreci kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Çünkü dünyada yaşadığımız her durumun olumlu veya olumsuz olarak nitelendirilmesi her kişinin algılama düzeyine göre çeşitlilik göstermektedir. Tüm insanların başına gelen olayların stres sebebi olarak tanımlaması da farklıdır. Başına gelen olayları kişi iki şekilde değerlendirmektedir. Yaşadığı durumun kişi üzerinde etkisinin ne şekilde olduğuna dikkat edilir. Kişi karşılaştığı durumda tehdit unsuru varsa olumsuzlukları yok etmek için yöntemler geliştirmeye dayalı bir yol izlemektedir (Yousuf, 2015: 20-21). Strese sebep olabilecek olayların ayrımının yapılması esnasında kişinin geliştirdiği tutumlar çok önemlidir.

Her bireyin taşıdığı bireysel özellikleri örgüt içerisinde sergilediği görülmektedir. Çalışanın iş ortamındaki problemleri değerlendirme şekli kendi kişisel tutumlarına bağlı olarak değişim göstermektedir. Kişinin duygusal yönden zayıf olması işletme içerisinde oluşan problemleri soğukkanlı bir şekilde karşılayamamasına da sebep olmaktadır (Akgündüz, 2006: 16-17). Kişinin olumsuz veya olumlu geliştirebilecek her türlü tutum örgüt içerisindeki bireylere de etki etmektedir. Bu sebeple kişilerin taşıdığı kişilik yapılarına bağlı özelliklerinin stres yapıcı durumlar karşısında olumlu tutumlar geliştirmesi önem kazanmaktadır.

3.1.2.2 Çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerinin yetersizliği

Toplumu oluşturan bireylerin hem iş hem de özel hayatlarındaki zorluklara karşı kendini donanımlı bir şekilde geliştirmesi gerekmektedir. Fakat her insanın kendi gelişimine verdiği değer de bireyde bireye çeşitlilik göstermektedir. Örgüt içerisinde çalışan bireylerin de bulundukları pozisyonlarında başarılı olmaları için sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerinin düzeyleri farklıdır.

Bireyin çalıştığı işletmede verilen iş yüklerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için bazı gereksinimleri vardır. İş yaşantısında işgörenin bilgi ve becerilerini işletmenin gereksinimleri doğrultusunda yeterli düzeye getirmesi gerekmektedir. İşletmedeki çalışma şartlarının değişmesi teknolojik gelişmelerin yaşanması bireylerin var olan bilgilerini yenilemesini gerektirmektedir. Çalışan işletme içinde yaşanan hızlı değişmelere bilgi ve becerilerini geliştiremediği takdirde kişisel stres kaynağı olarak karşısına çıkmaktadır (Odabaşı, 2006: 54-55). Çalışanların kariyerlerini geliştirmede çalıştığı kurumun yönetimiyle iş birliği içinde olması önemlidir.

İşletme çalışanlarının bilgi düzeylerinin yeterli seviyede olması stres yapıcı durumlar karşısında geliştirdikleri davranışlarında çeşitlilik görülmektedir. Tecrübeli ve mesleki kariyeri güçlü olan çalışanların stres yaratan olaylar karşısında mücadele ederken daha başarılı olmaktadır. Fakat örgüt içerisindeki eğitim düzeyi lisans mezunu olan çalışanların yapılan araştırmalarda iş yaşamında daha çok yıprandıkları görülmüştür. Stresle mücadelede de lisans mezunu olan çalışanlar işletmeye olumlu etki edecek bir şekilde stresi yönetmektedirler (Kalyoncu, 2011: 85-86). İşletmenin verimli bir şekilde çalışmasına çok büyük etki eden çalışanların eğitim düzeyinin

yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Örgüt içinde çıkabilecek her türlü çatışma ortamını doğru ve aşırı stresi önleyecek şekilde yönetmesi önemlidir.

3.1.2.3 A,B ve karma tipi kişilik özellikleri

Bazı insanlar, hayatlarından çok fazla beklenti içerisine girerler. İsteklerine sahip olmak için her türlü yolu bulmaya çalışırlar. Onları isteklerine ulaştıracak her türlü yöntemi bulmaya çalışırken de stres içerisine girerler. Bir süre sonra isteklerine ulaşan birey hevesini çok çabuk alır. Beklentilerinin gerçekleşmesiyle de A tipi kişilik tipine ait bireylerin yaşadıkları mutluluk çok uzun sürmemektedir (Güney, 2008a: 329). A tipi kişiliğe sahip bireyler örgüt içerisinde de pozisyonlarında terfi etmek için hırsla çok fazla çalışırlar. Örgüt içerisinde istedikleri konuma yerleştirildiklerinde de memnuniyetleri kısa sürmektedir. Bu şekilde çalışmalarını çalışma ortamlarında stresin gelişmesine sebep olmaktadır.

Bireylerin bazıları da B tipi kişilik özelliklerini taşırlar. Genellikle hayatın zorlu durumları karşısında rahat tavırlar sergilerler. Kendilerine çok zorlayıcı kurallar koyarak sınırlandırmazlar. Bu tip kişilik yapısına sahip bireyler kendilerine güvenerek, sakin bir şekilde iş ortamında çalışmalarını sürdürürler. Çalışma arkadaşları ile rekabete girmekten kaçınırlar. B tipi kişilik özelliklerine sahip çalışanlarla aynı iş ortamını paylaşmak stres ortamının oluşmamasında büyük etkisi vardır. Fakat işletme içinde yönetim kademesinde bulunan yöneticilerin A tipi kişilik özellikleri taşıyanların B tipi kişilik özelliklerine sahip olan yöneticilere göre karar verme aşamasında strese girip zorlandıkları görülmüştür. A ve B tipi kişilik özelliklerini bir arada barındıran bireylerde karma tip kişilik özelliklerine sahip olmaktadır. Karma tip kişilik yapısına sahip bireylerde önemli olan hangi kişilik tiplerine daha yakın davranışlarını sergiledikleri önem taşımaktadır. Çalışanın iş ortamında huzurunu bozacak durumlar yaratmaması uyumlu olması gereklidir (Türker, 2013: 24-25, Batıgün, Şahin, 2006: 33). Bir işletmenin içerisinde çalışan topluluğunda stres kaynağı olabilecek kişilik tiplerinin yaygın olarak bulunmaması maddi ve manevi sorunların yaşanmamasını sağlar.

Aşağıdaki çizelge 3.1’ de A ve B tipi kişilik özelliklerinin özet olarak farkları görülmektedir. A ve B tipi kişilik özelliklerini taşıyan kişilerin birbirleriyle zıt karakter oldukları da belirtilmektedir. A tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler stresi yaşamaya daha yatkındırlar. B tipi kişilik özelliklerini taşıyan bireyler daha rahat

tavırlar sergiledikleri için stresten daha uzak kalırlar. Karma tipi kişilik özelliği taşıyan bireylerin de hangi tip kişilik özelliklerine yatkın oldukları önemlidir. Her çalışan bireyin örgütle uyum içerisinde olması stres yapıcı kaynak olmaması gerekir.

Çizelge 3.1: A ve B Tipi Kişilik Özellikleri.

A Tipi Kişilik Özellikleri	B Tipi Kişilik Özellikleri
• Rekabet ortamını sever. • Kendini iş yapmaya motive edebilir. • Önemli başarılar elde etmek için beklentilerinin yüksektir. • Zaman kaygısı yaşarlar. • Etrafında bulunan herkesi yönetmeye çalışmaktadır. • Sportif faaliyetlere önem vermez. • Çalışma hayatlarında aşırı kaygılanmaktadırlar. • Kendilerine olan güvenleri tamdır.	• Birey kendi özel hayatına daha çok zaman ayırır. • Karar verme esnasında çabukluk göstermez. • Takım halinde çalışmaya önem verir. • Zamanın akışına esir olmaz. • Sosyalleşmeye aşırı önem verme • Çalışma hayatı ve özel hayatını birbirine karıştırmaz. • Gündelik yaşantısında ortaya çıkan korkuları dikkate almaz.

Kaynak: Türker, 2013: 27.

3.1.2.4 Yaşam ve kariyer değişikliği

Bireyler hayatlarında yaşadıkları köklü değişikliklerden olumlu veya olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Özellikle kişilerin mesleki kariyerinde ortaya çıkan değişimlerde hayatlarının gidişatını değiştirmektedir. Yaşanan değişiklikler, olumsuz yönde bireye yansıdığına çalışma ortamında etkileri görülür.

İş hayatında sektörde yaşanan değişimler bireyin kariyerini geliştirmesine sebep olmaktadır. İş ortamı dışında yaşanan gelişmelerde bireyin yaşamında köklü değişikliklere gitmesine ortam sağlar. Birey sahip olduğu özelliklerini değiştirmeye çalıştığına kendini baskı altında hisseder. Yaşadığı sıkıntılar sonucunda strese girmesine zemin hazırlamaktadır (Kalyoncu, 2011: 99). İnsanların hayatında yaşadığı değişimlere çok çabuk uyum sağlaması zor olmaktadır. Belli bir zaman geçmesi gerekmektedir. Bu geçen zaman sürecinde strese girip sıkıntı yaşamaları da bireyin kendi kişilik özelliklerine bağlı olarak gelişmektedir.

3.1.2.5 Rol belirsizliği

İşletme içinde işgörene verilen iş tanımları açık bir şekilde belirtilmeyebilir. Bu tür durumlarla karşılaşan bireyler rol belirsizliği yaşamaktadırlar. İş görene

verilen işiyle ilgili vazifelere zamanını nasıl ayarlayacağı konusunda net bilgi sahibi olamaz. Çalışma ortamında ne yapacağını bilemeyen birey stres içerisinde çalışmaya başlar (Özbay, 2007: 21). Fakat bu tür olumsuz durumların birey üzerinde yaşanmaması için yöneticiler de üzerine düşen görevi yapması gerekmektedir. İş görene işyerinde yapacağı işin gereklerini, yönetici anlatarak çalışma ortamında yaşanacak stresi engelleyebilir. Rol belirsizliği birey üzerinde engellendiğinde firma içindeki pozisyonunda da ilerleme kaydederek motivasyonun artmasına katkı sağlar (Palut, 2013: 12, Kaplanoglu, 2014: 134). Örgüt içinde iş akışının doğru bir şekilde devam etmesi için çalışan bireylerin üzerine düşen görevi doğru bir şekilde yerine getirmesi verimin artmasında en önemli unsurdur.

İşletme çalışanlarının, sürekli devam eden rol belirsizliği yaşaması sonucunda birey bulunduğu pozisyonun gereklerini hiçbir zaman bilememektedir. Yaptığı işten zevk alamayan bireyin psikolojisini olumsuz yönde etkiler. Örgüte karşı bağlılığı zayıflayan çalışan bir süre sonra depresyona girer. Kendine olan özgüvenini yitirerek, çalışma ortamında gösterdiği performansta da düşüş yaşamaktadır (Akgündüz, 2006: 44). Bireyin örgüt içinde yapması gereken vazifelerinin yönetici tarafından sınırlarının çizilmesiyle başarı yükselecektir. Çalışma ortamına uyum sağlaması açısından da sıkıntı ve stres yaratan ortamda çalışmaması önem taşımaktadır (Has, 2015: 26-27). Verilen iş yükünün doğru bir şekilde tamamının yerine getirilmesi için bireyin, yönetici tarafından bilgi sahibi olmasının sağlanması önem taşımaktadır.

Firmaların yeni iş girişimlerinde bulunmaları işgören üzerindeki vazifelerin değişiklik göstermesine sebep olmaktadır. İş görenin hangi işi yerine getireceği hususunda belirsizlikler ortaya çıkmaktadır. Yönetilenler rol belirsizliği yaşadıkları için yerine getirmesi gereken vazifeleri başka çalışma arkadaşlarına da yükleyebilirler. Bu durumda şirket içindeki düzeni alt üst edebilir ve ortamda çatışma ortamının oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Coşgun, 2006: 11). İşletme içinde çalışan olumsuz çalışma şartlarından, negatif yönde etkilenecek üzerinde baskı ve sıkıntı hissetmektedir.

İşletme yöneticileri, çalışanlarının bulundukları pozisyonlarında başarılı olabilmeleri ve bu doğrultuda yüksek verim elde ederek çalışmalarını amaçlamaktadırlar. Fakat bazı yöneticilerin tecrübesiz olması ya da firmanın örgüt içinde gerekli düzenlemeler

yapmadan yeni iş girişimlerinde bulunarak kaos ortamının oluşmasına zemin hazırlar. Bu durumlardan dolayı işgörenler hangi işi ne şekilde yerine getireceğini bilemediğinden rol belirsizliği yaşarlar. Sonucunda işin içinden kolaylıkla çıkamayan birey strese girerek ruhen ve bedenen yıpranabilmektedir.

3.1.2.6 Ailevi sorunlar

Her bireyin ailesiyle olan ilişkileri farklılık göstermektedir. Bazı bireyler ailesiyle çok fazla sorun yaşamadan hayatını devam ettirirken bazıları ise ailesiyle geçinirken çok fazla sorun yaşamaktadır. Aile içerisinde sorunları olan mutluluğu yakalayamamış bireyler genelde iş ortamında da sorunlarıyla birlikte çalışmalarını sürdürmektedirler. Ailevi sorunların olumsuz etkileri birey üzerinde görülür. Örgüt içerisinde çalışırken iş yaşamına negatif yönde etki eder. Çalışma performansı düşerek işletmenin de verimini düşürebilmektedir.

İş görenin iş hayatında yaşadığı stresin kaynağı bazen evinde ailesiyle yaşadığı sorunlardan dolayı kaynaklanmaktadır. Evinde ailesiyle huzuru sağlayamamış bireyin işyerinde iş ile ilgili karşılaşacağı sorunları da büyütür iş stresinin artmasına neden olmaktadır. Evinde ailesiyle çok fazla sorunu olmayan birey çalışma ortamındaki problemlere daha soğukkanlı ve çözüm getiren bir bakış açısıyla yaklaşabilmektedir (Türker, 2013: 17). Stresin oluşması için sadece örgüt içerisinde oluşan problemler etkili olmamaktadır.

Çiftler yeni bir aile olmak için karar verirken stresin etkilerinin görülmesi mümkündür. Farklı ailelerde yetişmiş insanlar farklı kültür ve eğitim aldıkları için çeşitli özellikler taşırlar. Aile olma aşamasında bireylerin birbirlerinin yaşantısına alışması zaman alır. Bu süreçte stres ortamının oluşmasına elverişlidir. Kişilerin üzerindeki bu gerginlik iş yaşantısına da yansımaktadır (Yousuf, 2015: 22). İşletmedeki problemlerin ve bireylerin ailevi ortamlarında yaşanan sıkıntıların birleşmesiyle çalışan strese girerek çalışma performansını düşürmektedir.

Kadın çalışanların aile ortamında sahip olduğu rolünün çok büyük olması çalışma ortamında da sahip olduğu sorumlulukları kolay taşıyamamasına neden olmaktadır. Kadın bireyler hem ailesine hem de işine çok fazla önem vermektedir. Bazı durumlarda ise kadın yöneticiler işinde sergilediği resmi tavırları ailesine de sergilemektedir. Bu sebeple de aile ilişkileri olumsuz etkilenebilmektedir. Ailesinde

sorunlar başlayan birey zamanla problemlerini çalıştığı işletmeye de taşımaktadır (Akgündüz, 2006: 14). İşletme çalışanları da negatif yönde etkilenmektedir.

Genellikle kişiler üzerinde etkili olan ailesel kaynaklı stres faktörleri arasında sevdiklerini kaybetme sonrası yaşadığı üzüntüler, karar verirken her konuda eşinin söz sahibi olmak istemesi, aile üyelerinden birinin rahatsızlanması çalışan kişiler üzerinde sıkıntı ve baskıların yaşanmasına neden olmaktadır (Kalyoncu, 2011: 89). Ailevi sorunlar yüzünden yıpranan birey işyerindeki problemlerle de karşılaşınca çözüm yolu üretmekte zorlanarak strese girmektedir. Stresle karşılaşınca daha çok heyecanı ve korkusu artan kişi üzerinde, onarılması zaman alan etkiler bırakmaktadır.

3.1.2.7 Çalışanın kaygı ve heyecan düzeyi

Örgüt içerisinde çeşitli kişilik özelliklerini taşıyan kişiler bulunmaktadır. Kişilerin birbirinden farklı düzeylerde kaygı ve heyecan düzeyi vardır. Kişiden kişiye farklılık gösteren bu özellik çalışanın yüksek kaygı ve heyecan yaşaması sonucu verilen iş yükü ile ilgili ortaya çıkan sorunları çözüm yeteneğinin azalmasına sebep olmaktadır. Genellikle yöneticilerin heyecan ve kaygı düzeyi işletme içerisinde iş akışının olumsuz yönde etkilenmemesi için düşük seviyelerde olması gerekmektedir.

Çalışanların kaygı seviyelerinin genellikle yüksek olmasına sebep olan unsurlardan bazıları da işletmedeki sorunlar, ailede yaşadığı problemler veya kişilik özellikleri de etki edebilmektedir. İş görenin işletme içerisindeki rolüne ilişkin bilgilerin açıkça belirtilmemesi çalışanı zorlayan sebeplerin başında gelmektedir. İş ortamında gergin bir havanın hâkim olması çalışanın işini kaybetme korkusuyla çalışması kişinin kaygı seviyesinin artarak stresi yaşamasına neden olmaktadır. Heyecan seviyelerinde yaşadığı farklılık ise kişinin küçüklüğünden beri devam eden, duygusal yapısına ilişkin olarak değişim göstermektedir (Coşgun, 2006: 23-24). Heyecan ve kaygı düzeyleri yüksek olan bireylerin iş ile ilgili ortaya çıkan sorunların çözüm süreçlerinde zorlanmaktadırlar.

Genelde insanlarda görülen kaygı düzeyi yaşanan yeni gelişmeler sonucunda değişim göstermektedir. İnsanlarda bu durumla birlikte hormonları da çeşitli salgılar üretmektedir. Salgılanan hormonlarla birlikte kişilerin kaygı düzeyi daha da artmaktadır. Kaygı düzeyinin yüksek olması kişilerin stresin etkisi altında kaldığının göstergesi olmaktadır. Fakat, kişinin yaşadığı kaygı anormal bir duygu olarak

karşılanmamaktadır. Kişinin stres faktörleri ile karşı karşıya kalması sonucu kaygı ve heyecan ortaya çıkmaktadır (Türker, 2013: 44). Çalışanların kişisel özelliklerinden kaynaklı yaşadığı kaygı durumu bozukluklarının işinde ki çalışma performansına olumsuz yönde etki etmektedir.



4. STRESİN BELİRTİLERİ, ETKİLERİ, BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ VE STRESİ AZALTMADA YÖNETİCİLERE DÜŞEN GÖREVLER

4.1 Stresin Belirtileri ve Etkileri

Bireylerin gerek işinde gerekse aile ortamında ortaya çıkan sorunların çözümünü bulamadığında kendini baskı altında hissetmektedir. Bu baskıyı birey üzerinden uzun süre kaldıramayınca stresin etkilerine maruz kalmaktadır. Her kişiden kişiye değişiklik gösteren stres belirtileri farklı durumlarda fiziksel, psikolojik ve davranışsal olarak etkilerini gösterir.

Kişi stres etkenleriyle baş başa kaldığında vücudunda verilen tepki üç dönemde gerçekleşmektedir. Kişilerde ilk dönem olan tehlike evresi genellikle sıkıntı, uykuda dış sıkma, kâbuslar görme, çok fazla yemek tüketimi ve gürültüye aşırı duyarlılık gibi belirtilerle kendini göstermektedir. Tehlike evresini atlatan kişi direnç dönemine geçer o dönem içinde stresin yıkıcı etkilerini düzene koyamazsa bitkinlik evresine geçerek birtakım hastalıklarla karşılaşabilir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2011: 329-330). Kişinin bu tip durumlarla karşı karşıya kaldığında stresle mücadelede doğru yöntemleri seçmesi önemlidir.

Aşırı stres altında kalmış insanların bedeninde görülen bozukluklar genelde yaşamlarından zevk almama, diğer insanlarla iyi ilişkiler kuramama, üzüntü ve kaygı içinde olma gibi farklı durumlarda oluşabilmektedir (Rowshan, 2002: 17-18). Kişilerde aşırı baskı ve sıkıntıdan dolayı yaşanan stres etkili olduğu zaman bakımından iki şekilde sınıflandırılmaktadır. Eğer bir stres kişi üzerinde hayatının her anında yaşadığı sorunlardan dolayı kısa zamanlı görülmüşse, bu kısa zamanlı etki gösteren stres olarak adlandırılmaktadır. Yine kişiler üzerinde çok çeşitli sebeplerden dolayı süreklilik gösteren stres çeşidinin de olduğu unutulmamalıdır (Tutar, 2000: 257). Stresin belirtilerini fiziksel, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üç başlık altında açıklayacağız.

4.1.1 Stresin fiziksel belirtileri ve etkileri

Genellikle insanlar strese sebep olan durumlarla karşılaştıklarında olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Kişilerin sağlığını bozacak durumların ortaya çıkması sonucu vücutlarında fiziksel belirtiler görülmektedir. Yaşanan fiziksel belirtilerini azaltması veya yok etmesi için stresle mücadelede doğru yöntemler uygulamalıdır.

Stresin insanlar üzerinde fiziksel etkilerini açıklamak için yapılan çalışmalar çok yeterli olmamaktadır. Çünkü vücudun strese karşı verdiği fiziksel tepkilerin stresle ilişkisini ölçmek belirli sonuçlar vermemektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda ileri sürülen görüşlerde, iş ortamında kendine güveni az olan çalışanların stresin fizyolojik etkileri daha çok solunum yolu ve bağışıklık sisteminde görüldüğü belirtilmektedir (Robbins, Judge, 2013: 612). Stresli kişilerin bağışıklık sistemini güçlendirici yönde yöntemlere ağırlık vermesi gerekmektedir.

Stresli olaylara sürekli maruz kalan kişilerin sempatik sinir sistemleri aşırı şekilde çalışmaya başlar. Artış gösteren hormonlarında etkisiyle kalbimiz daha fazla çalışmaya başlar. Bu durumun insanlarda kalp ve damar rahatsızlıklarının görülmesine neden olduğu belirtilmektedir (Palut, 2013: 15-16). Bireyler üzerinde yaşanan fizyolojik etkilerin en büyük sebebi stresin vücudumuzdaki hormonları artırmasıdır. Kişilerin stresin fizyolojik etkilerine maruz kalmaması için stresle mücadele tekniklerini bilmesi oldukça önemlidir. Genellikle kişilerde görülen stresin fiziksel belirti ve etkilerini aşağıda sıralandığı gibi sekiz başlık altında açıklayacağız:

- Tansiyonun Artması,
- Nefes Darlığı,
- Baş Ağrısı,
- Mide Bulantısı,
- Sindirim Bozukluğu,
- Alerji,
- Yorgunluk,
- Terleme.

4.1.1.1 Tansiyonun artması

Bireyin vücudu yaşadığı stresli olaylar karşısında fizyolojik tepkiler vermektedir. Vücudumuzda en hızlı etkilenen sistemimiz kalp ve damarlarımızdır. Kişi strese sebep olan olayları yaşarken kalbi daha fazla çalışmaktadır. Bedenimizde kan

basıncını düzenlemeye yönelik görev yapan mekanizmalar stresin varlığında çalışmakta zorluk çeker. Kişinin artış gösteren kan basıncı sebebiyle tansiyonunda artış gözlemlenir. Kişinin stres sebebiyle meydana gelen tansiyonundaki dengesizlikler hipertansiyon veya hipotansiyon rahatsızlıkları gözlemlenmektedir (Kalyoncu, 2011: 101). Bireyin aile ortamında ya da iş ortamında karşılaştığı sorunların artış göstermesi stres ortamının oluşmasına zemin hazırlayarak insan vücudunun fizyolojik tepkiler vermesine sebep olmaktadır.

4.1.1.2 Nefes darlığı

Kişilerin, vücutlarını her yönden etkileyen stres, bilim insanlarının yapmış olduğu çalışmalar neticesinde fizyolojik etkilerinin vücudumuzda nefes darlığı ve astıma sebebiyet verdiğine varılmıştır. Aşırı stres yaratan olaylar karşısında kişinin psikolojisi zarar görmektedir. Psikolojisi bozulan kişinin çok üzücü olaylar yaşaması neticesinde astım nöbetine daha kolay yakalanacağı bilinmektedir. Astım nöbetleri, bireye erken müdahale edilmediğinde ölümcül tehlike barındırmaktadır. Kişilerin stresli olaylar esnasında nefes alışverişinde zorlanması, yüzünün morarmaya başlaması oldukça tehlikeli durumlardır. Stresin etkilerini azaltmak isteyen kişi, daha fazla oksijene gereksinim duyar. Bu sebeple daha fazla solunum yapmaya başlar. Normalden daha fazla ve kısa süreli nefes alan insan en çok solunum sistemi stresin etkilerine maruz kalmaktadır (Aytekin, 2009: 23-24). Solunum yolu rahatsızlığı olan insanların stres yaratan olaylardan uzak durmaya çalışması gerekmektedir. Kötü sonuçlarla karşılaşmamak için stresi azaltmaya yönelik yöntemlere ağırlık vermeleri gerekmektedir.

4.1.1.3 Baş ağrısı

Hayat şartlarının insanları zorlu bir sürece sürüklemesiyle birçok birey, süreklilik gösteren baş ağrılarına maruz kalmaktadır. Genellikle bu ağrının ortaya çıkmasında etkili olan en önemli faktör kişinin sosyal faaliyetlerinden uzaklaşmasından dolayı yaşadığı duygusal rahatsızlıktır (Aysal, 2014: 13-14). Baş ağrısı, enseden, alından veya gözlerimizin etrafından seyredebilmektedir. Bazen bireyin iş yapma kabiliyetini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Üzücü olaylar yaşayan bireyin baskı yaşaması ile birlikte beynine giden damarlarının daralması sonucu kan akışı azalarak baş ağrılarının oluşmasını sağlamaktadır (Odabaşı, 2016: 18). Baş ağrısı, stresin

bireyler üzerindeki fiziksel etkilerinden en sık olarak karşı karşıya kalınan durumlar arasında yer almaktadır.

4.1.1.4 Mide bulantısı

İnsanların birçoğu sürekli her şeyi kafaya takmaktadır. Verilen bir işi anında bitirmek için kendi ihtiyaçlarını unutmaktadır. Unutulan ihtiyaçların başında da, arabaların benzine ihtiyaç duyması gibi insanlarda yemek yemeye ihtiyaç duymaktadır. Çünkü bedenimizin güzel bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Bedenimizin bu ihtiyacını düzenli bir şekilde sağlamadığımızda mide problemleri yaşamamızda mümkündür.

Süreklilik gösteren stres durumları karşısında bireyin zarar gören midesinde ülser gibi hastalıklara da sebebiyet vermektedir (Çirik, 2018: 17). Bireyler morallerini bozan olaylar yaşadıkdan sonra stres içerisine girerler. Stres altında kalan insan beynin kabuğu kortizol hormonun salgılanmasını sağlar. Salgılanan kortizol hormonundaki hidroklorik asit midede yaraların oluşmasına neden olmaktadır. Açılan yarada insan midesinde ülser rahatsızlığının başlamasına sebebiyet vermektedir. Bireylerde ortaya çıkan ülserin stresle olan ilişkisini bilim insanları Almanların İngiltere'ye savaş açması esnasında mide rahatsızlığı olmayanlarda bile ülserin ortaya çıktığını ileri sürmüşlerdir (Güney, 2015: 44). Kişilerin gündelik hayatta yaşadığı mide bulantılarının, ülser hastalıklarının stres ile olan ilgisini bilim insanları da geçmişte insanların deneyimlerini inceleyerek ortaya koymuştur.

4.1.1.5 Sindirim bozukluğu

İş hayatında veya aile yaşamında çeşitli zorluklarla karşılaşan bireylerin stresle karşılaştıklarında bedenimizde sindirim sistemimiz etkilenir. Genellikle stres sebebiyle kişilerin yemeğini çok fazla kaçırmaması, yemek yeme isteğinin azalması, gastrit, kişinin yediklerini midesinin kolaylıkla sindirememesi, ülser gibi hastalıkların ortaya çıkması sindirim bozukluğunun belirtileri olmaktadır (Karadavut, 2005: 46). Bireyler bağlı oldukları örgütte aşırı gerilim içinde çalışırlar. Özellikle yöneticilerin, işletme içerisinde önemli kararlar vermesi sebebiyle stres altındadır. Bu tip çalışanlarda diğer pozisyonlardaki bireylere göre sindirim bozukluğu yaşadıkları görülmektedir (Odabaşı, 2006: 16). Kişi stresin etkilerinden kurtulamadan bedeninde fiziksel rahatsızlıklarla karşılaşınca stresi ikiye katlanmaktadır.

4.1.1.6 Alerji

Bireyler, gündelik hayatlarında yaşadıkları sıkıntılardan dolayı karşılaştıkları stres dolayısıyla vücutlarında görülen bir diğer belirti ise alerjidir (Ömeroğlu, 2015: 9). Kişinin yaşadığı olumsuzluklar karşısında bunalıma girip dışarıdaki çeşitli unsurlardan çok çabuk etkilenmesi çeşitli alerjik hastalıklara neden olmaktadır. Yaygın olarak alerjik hastalıklar kaşınma, hapşıрма ve öksürük gibi belirtilerle kendini göstermektedir (Aytekin, 2009: 23). Stres dolayısıyla bireyin yaşadığı alerjiler bazen tüketilen gıdalardan da kaynaklanmaktadır. Sağlıklarını korumaları açısından bireylerin bedenlerine dokunan besinleri tüketmemeleri önemlidir. Alerjisi olan bireylerin dikkat etmemeleri üzerine iş ortamında da çalışma performansları düşecektir.

4.1.1.7 Yorgunluk

Çalışan bireyler, iş yoğunluğundan ve özel hayatlarında ortaya çıkan sorunlarla uğraşırken çok fazla enerji kaybetmektedirler. Çözüm yolunu kendisi bulup arayan birey çok fazla yorulduğu için sinir sisteminde de bozulmalar yaşanabilmektedir.

Günümüzde teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte çalışma yaşantısında bireyler bilgisayarlar başında hareketsiz kalmaktadır. Bu sebeple bireyler psikolojik yönden yorgun düşmektedirler (Özbay, 2007: 27). İş görenin örgüte karşı bağlılığının azalması, işini kaybetme korkusu yaşaması gibi çeşitli etkenlerde kişinin yorgunluk yaşamasına sebep olmaktadır (Aytekin, 2009: 19). Kişinin iş ortamında yaşadığı yorgunluk tüm hayatına yansımaktadır. İnsanlarla olan iletişimi de zarar görmekte kişinin stres altında kalmasına neden olmaktadır.

4.1.1.8 Terleme

Birey, üzücü olaylarla karşılaştığında stresin etkilerine maruz kaldığında bedeni de kendini soğutmak için terlemeye geçer (Oflaz, 2018: 28). Yaşanan terleme normalde sıcaktan dolayı yaşanan terlemeden değişiklik gösterir. Kişinin karşılaştığı olayların ruhsal yönden etkilemesi kişinin terlemesini artıran faktörler arasında bulunmaktadır. Genellikle bireylerde görülen terlemenin stresten kaynaklandığını koltuk altı ve avuç içilerindeki ıslaklıktan anlamak mümkündür (Aytekin, 2009: 19). Birey yaşadığı stres yaratan olaylar karşısında bunalıma girerek vücudunun sonrasında terleme tepkisi vermesiyle çok sık karşılaşmaktadır.

4.1.2 Psikolojik belirtiler ve etkileri

Günlük yaşantımızda karşılaştığımız psikolojimizin bozulmasına etki eden bir sürü olay yaşamaktayız. İnsanların karşılaştığı kalabalık trafik, ailevi problemler, ev hanımlarının çocuklarının eğitiminde karşılaştığı problemler gündelik stresin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bireylerin önemli hastalıklara yakalanması da, ruhsal yönden bireyi yıkıcı faktörler arasında yer almaktadır (Fidan, 2016: 32). Kişilerin zorlu yaşam koşulları karşısında olumlu davranışlar geliştirememesi psikolojilerinin bozulmasına yol açmaktadır.

Yaşanan stres sonucunda sebebi yaşamış olduğu bedenen yıpranmaları azaltmaya veya yok etmeye yardımcı olarak stresle mücadele etmeye çalışır. Birey geliştirdiği duygusal davranışlarla strese karşı koymaya başlar. Geliştirdiği davranışlar bireyin hayatını çok etkiliyorsa öfke ve bıkkınlık göstermesine sebebiyet verecektir. Birey hayatında mutluluğa ulaşamadığı için depresif davranışlar sergilediği yaygın olarak karşılaşılan durumlar arasında yer almaktadır (Türten, 2014: 47). İnsanların iç huzurunun olmaması, psikolojisini de bozarak çeşitli ruhsal rahatsızlıkların görülmesine neden olmaktadır. Stresin insanlar üzerindeki psikolojik belirtilerini aşağıda sıralandığı üzere altı başlık altında açıklayacağız:

- Yüksek Kaygı, Gerginlik ve Endişe,
- Geçimsizlik,
- İşbirliğinden Kaçma,
- Yetersizlik Duygusu,
- Yersiz Telaş,
- Çabuk Sinirlenme.

4.1.2.1 Yüksek kaygı, gerginlik ve endişe

Hayatımızda karşılaştığımız olumsuz durumlar karşısında bireylerin uzun süreli stres yaşaması endişeli olmalarına neden olmaktadır. Bireylerin endişe içinde olmaları bedenlerinde terlemeye ve ilgilendikleri konulara dikkatlerini verememelerine ortam hazırlamaktadır. Bulunduğumuz gergin iş ortamları ya da ailemiz içinde huzursuzluk yaşamak kısa zamanlı veya uzun süre endişeli davranışlar sergilememize sebep olmaktadır (Aslan, 2014: 32). Bireylerin stres yapıcı faktörlerle karşılaşmaları kaygı düzeylerini artırmaktadır. Öğrencilerin sınavları olduğunda korku, endişe ve yapamayacağını düşünüp karamsarlığa kapılmaları kişilerin kaygılı olmalarına neden

olmaktadır. Yüksek kaygı, gerginlik ve endişe yaşamaları kişileri mutsuz etmektedir. Süreklilik gösteren kaygılı davranışlar bireyler üzerinde önlenmediği takdirde, ciddi sorunlar yaşadıkları görülmektedir (Kulaksız, 2016: 36-37). Endişeli tavırlar sergilememiz iş ortamında ya da özel yaşamımızda sağlıklı düşünmemizi engellemektedir.

4.1.2.2 Geçimsizlik

Yaşadığı hayattan memnuniyet duymayan bireyler kendilerine önem vermeyen ve sevmeyen kişilik tipleri çevresindeki insanlara da gereken değeri vermemektedir. Bu sebeple de bireyin çevresinde bulunan insanlarla iletişimi de giderek zayıflar. Birey kendinden başka hiç kimseyi yanında istemeyip geçimsiz olmaktadır.

Geçimsizlik belirtileri kişilerin ruh sağlığının, genelde yaşadıkları olayın etkisinden ve sonuçlarından ağır yaralar alması sonucu ortaya çıkmaktadır. Çevresindeki insanlara sürekli saldırgan tavırlar sergilemeye meyillidirler. İş ortamında geçimsiz çalışanlarda saldırgan tavırlar sergilemesi işletmenin araç ve gereçlerine zarar vermesi şeklinde görülebilmektedir. Yöneticilerin bu tür davranışlar içerisinde olan çalışanlarını tespit etmesi ve onları bu davranışa iten sebepleri öğrenmesi gerekmektedir (Ferhanoğlu, 2009: 38-39). Örgüt ortamında huzurun sağlanması tüm çalışanların psikolojisi ve işletmenin başarısı açısından çok önemlidir.

Bireyin geçimsiz olmasının sebepleri arasında, karşısına çıkan olaylar esnasında kendini küçük görmesi, öfkeli olması ve endişe içinde olması yer almaktadır. Geçimsiz birey iş ortamında iletişim halinde olduğu çalışma arkadaşlarına nefret beslemekte, işte ki başarısının düşmesi için elinden geleni yapmaktadır (Türker, 2013: 48). Geçimsiz bireylerin topluluk içinde bu şekilde davranışlar sergilemesi arkadaşları tarafından sevilmemesine neden olur.

4.1.2.3 İşbirliğinden kaçma

Bazı bireyler çevresindeki insanlara karşı güveninin azalmasından ya da sadece işinde kendini ön plana çıkarmak istemesi sebebiyle işbirliğinden kaçarak. Fakat bu davranışlarının altında stres yaratan ortamın etkilerinin bireyin psikolojisine yansımalarından dolayı olmaktadır. İşbirliğinden kaçan bireyin işlerini tek başına yapmaya çalışması ve etrafındaki insanlarla iyi geçinmemesi stresinin artmasına neden olacaktır.

İşbirliğinden kaçan birey genelde stresin etkisiyle çevresindekilere karşı düşmanlık beslediği için, insanları yaptığı hataları affedememesi küslüğünü devam ettirmeye meyilli olması da davranışlarının altında yatan nedenler arasında yer almaktadır (Ömeroğlu, 2015: 10). Aynı zamanda bireylerin çalışma ortamında diğer arkadaşlarıyla işbirliğinden uzaklaşması örgüte karşı yabancılaşmasının sonucu olmaktadır. Genelde bireylerde görülen kendini sevmemesi, verilen işleri yapamayacağını düşünmesi, iş yerindeki teknolojik değişimleri ayak uyduramaması yabancılaşmayı beraberinde getirmektedir (Türker, 2013: 59-60). Bunun sonucunda işbirliğinden kaçmayı ve stresin artarak verimin düşmesi gibi sorunlarda oluşmaktadır.

4.1.2.4 Yetersizlik duygusu

Bireylerin hayatlarında karşılaştıkları durumlarda kendini yetersiz görüp, yaşamlarından hoşnutsuzluk yaşamaktadırlar. Bu yaşadıkları hoşnutsuzluk sebebiyle, bireyin çalışma arkadaşları da negatif yönde etkilenir. Yetersizlik duygusu yaşayan kişinin iş arkadaşlarının da yaptığı yanlışlıkları görüp sürekli tartışma çıkarması ortamdaki huzuru bozmaktadır (Kulaksız, 2016: 37). Öz güveni eksik birey zaman içinde bu psikolojiden kurtulamaz ise yetersizlik duygusu daha da artarak bireyin stresini olumsuz etkileyecektir.

4.1.2.5 Yersiz telaş

Günlük yaşantımızda ortaya çıkan belirsiz durumlar karşısında yersiz yere telaş içine girebilmekteyiz. Aşırı stres ile karşılaşan kişilerin daha da fazla telaş içinde olması sonucu işini başarı ile tamamlamasını engellemektedir. İşinin gerektirdiği görevi yerine getiremeyen kişiler, gösterdiği telaşlı davranışları sebebiyle daha fazla karamsar olmakta ve işinden uzaklaşmaktadır (Aytekin, 2009: 41). Bireyin yersiz telaşını önlemeye yönelik çaba sarf etmesi işte ki verimini artırmak için oldukça önemlidir.

4.1.2.6 Çabuk sinirlenme

Stresli ortama maruz kalmış kişilerin psikolojileri de olumsuz yönde etkilenmektedir. Genellikle karşılarına çıkan olumsuz olaylara ve insanlara sabrı kalmayan bireylerin tutumlarında kabalaştıkları görülmektedir. Kişilerin işletme içerisinde istedikleri konuma ulaşmasında çıkan sorunlara karşı gelmelerini, bazen çok çabuk sinirlenerek öfkeli tavırlar sergilemelerine sebebiyet vermektedir (Odabaşı, 2006: 13). Bireyin,

sinirli davranışları iş arkadaşları ile olan iletişimini de olumsuz yönde etkilemektedir. Çok çabuk sinirlenen kişiler iş ortamında tanınan iş yüklerini de yerine getirirken çalışma performansları olumsuz etkilenmektedir. İş görenden gereken verimi alamayan işverenin de sektördeki yeri zedeleneyeceğinden maddi ve manevi zararlar karşılaşacaktır.

4.1.3 .Davranışsal belirtiler ve etkileri

Bireyin yaşadığı olaylar sonucunda yaşadığı stresten dolayı davranışlarına yansıyan bazı belirtiler göstermektedir. Genelde bireyin davranışlarında stresin etkisiyle görülen bozukluklar günlük hayatını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çevresindeki insanlar ile iletişimi bozulmaktadır.

Bireyin yaşamını dışarıdan etkileyen unsurlar, olumsuzlukları beraberinde getirebilir. Kişi yaşamını kısıtlayan bu sebepleri ortadan kaldırmak için çabalar ve stresin belirtileri ile baş başa kalır (Yousuf, 2015: 13). Bireyin üzerindeki stresin seviyesi azdan orta düzeye geçiş gösteriyorsa, bedenin haberdar olmasını sağlayıp, tepki göstermesine neden olmaktadır (Robbins, Judge, 2013: 613). Bireyin yaşadığı stresin davranışsal belirtileri aşağıdaki gibi dört başlık altında açıklayacağız:

- Sürekli Yeme ya da Yememe,
- Uykusuzluk,
- Uyuma İsteği,
- Sigara ve Alkol Kullanımı.

4.1.3.1 Sürekli yeme ya da yememe

Kişiler karşılaştıkları stresin etkileri vücudun dayanma gücünü zorladığında, yeme alışkanlığı bozulabilmektedir. Çok fazla yemek yemeye başlayabilirler ya da iştahtan kesilebilirler. Bireyin kişilik yapısına bağlı olarak daha fazla yemek yemeye eğilim gösterebilmektedir. Çünkü yemek yiyerek stresinin bastırılacağını düşünmektedir. Birey yemek yedikçe beyin mutlu olmaktadır. Fakat ilerleyen dönemlerde aşırı yemek yemeden dolayı artan kilo problemi stres sorunu olarak bireyin karşısına çıkabilmektedir (Türker, 2013: 53-54). Kişi stresli olayları atlattıktan sonra şişmanlık problemi ile karşılaşacaktır.

4.1.3.2 Uykusuzluk

Kişilerin karşılaştığı uyku uyuyamama sorunu dışarıdan gelen seslerden dolayı da kaynaklanabilirken, kişinin yaşadığı stres dolu olayların kafasında bitmemesi sebebiyle uykuya dalmakta zorluk yaşamaktadır. Uykusunu alamayan bireyin gündelik yaşantısı da olumsuz etkilenmektedir. Genellikle birey stresli olduğu zaman kasları gerginleştikinden uykuya dalması da güç olmaktadır. Kasları gergin olduğu için beyin uyanık kalmaktadır. Kişi uykusuz kaldığı için ruhen ve bedenen negatif yönde etkilenmektedir (Güney, 2015: 47). Bireyler stres dolu zamanlar geçiriyorsa uyku düzenine daha çok dikkat etmelidir. Stres ve uykusuzluk birleştiğinde kişinin hayatında kötü sonuçlar doğurabilmektedir (Kulaksız, 2016: 37). Kişinin uyku düzeni bedenindeki tüm fonksiyonları etkilediğinden çok önem taşımaktadır.

4.1.3.3 Uyuma isteği

Bazı bireylerde kişilik yapıları gereği, stres yaratan olaylarla günlük hayatında karşılaştıktan sonra uykusuzluk yerine uyuma isteğinde bulunabilmektedirler. Genelde uyuma isteğinde bulunan bireylerin düşüncesinin temelinde gün içinde yaşadıkları gerilim dolu zamanları unutmak yatmaktadır (Türker, 2013: 53). Genelde uyuma isteği olan bireyin yaşamdan kaçmak ve uzaklaşmak istemesi de nedenler arasında yer almaktadır. Karşısına çıkan problemlerden ve korkularından kaçmak istemesi bireyi uyumaya sevk etmektedir.

4.1.3.4 Sigara ve alkol kullanımı

Dünyamızda insanların sigara alışkanlığına başlaması Amerika kıtasının keşfedilmesi esansında tütünün bulunmasına dayanmaktadır. İnsanlar genellikle mutlu olduklarında veya üzüntülü anlarında sigara içmeye yönelmektedirler. Sigaranın içinde bulunan nikotin maddesi kişileri sigaraya bağımlı bırakmaktadır. Sigara içmeyi sonlandırmak isteyen bireylerin ise tek başına bu kararı verdiklerinde korku ve kaygıya kapılmaları oluşabilecek durumlar arasında yer almaktadır. Bireyler, sigarayı bırakmakta zorlandıkları için de daha fazla stres içine girmektedirler. Bireylerin sigara alışkanlığı dışında alkol alışkanlığı da kazandığı stresin kişilerin üzerindeki etkilerinden biridir. Alkole bağımlı olan bireylerin aile, arkadaş ilişkilerinde sorunların yaşandığı görülürken, aynı zamanda fizyolojik ve psikolojik yönden de olumsuz etki etmektedir (Artan, 1986: 115-116). Bireyler stresi azaltmak için sigara ve alkol kullanımını sınırlandırması gerekmektedir.

Bireyin stresini azaltmak için başvurduğu alkol alımı zamanla artmaktadır. Çünkü birey yaşamındaki sıkıntıları unutmak için alkole başvurmaktadır. Git gide alkol alımını fazlalaştıran birey bağımlı olmaktadır. Aynı zamanda stres altındaki insanların alkol, sigara dışında aşırı yemek yemeye veya zararlı madde alımına yöneldikleri de görülmektedir (Karadavut, 2005: 50). Alkol ve sigara bağımlısı olan birey bir yandan anlık olarak stresten uzaklaşırken, diğer taraftan da alkol ve sigaranın zararlı etkileri de insan vücuduna çok ağır olmaktadır. Bireyin alkol ve sigara kullanımını artırması ile karşılaşacağı sağlık sorunlarını da aynı yönde artıracaktır. Bu sebeple gelişen olumsuz sonuçlar bireyin hem gündelik hayatındaki iş ve aile çevresindeki insanlarla iletişimini, hem de sağlığının bozacaktır.

4.2 Stresle Başa Çıkma Yöntemleri

Bireylerin yaşantısında var olan stresin belirtilerini azaltmak veya yok etmek aynı zamanda gelecekte bireyi tehdit edecek durumları da önceden fark etmesini sağlayacak çözüm yollarına stresle başa çıkma yöntemleri olarak adlandırılmaktadır. Hayatında stresin etkileriyle karşılaşan kişilerin fiziksel, psikolojik ve davranışsal yönden olumsuz belirtileriyle sıkça karşılaştığı görülmektedir (Öner, Aydın, 2010: 7). Stresle başa çıkma tekniklerini bireyler için geliştirme yolunda çalışmalar yapan GlaxoSmithKline (GSK) kişilerin ruh sağlığını iyileştirmek ve başarılı olmalarını sağlamak için çeşitli yöntemleri belirlemeye yardımcı olmuştur (DeCenzo, Robbins, Verhulst, 2017: 300). Bireylerin stresin etkilerinden uzaklaşması, ruhen ve bedenlen sağlam yapıda olması için bireysel, örgütsel yöntemler ve yöneticilere düşen görevler olarak üç bölümde stresle başa çıkma tekniklerini açıklayacağız.

4.2.1 Stresle başa çıkmada bireysel yöntemler

Gündelik yaşantımızda stresin oluşmasını ve etkilerinin görülmesine sebebiyet veren unsur toplumu oluşturan bireyler olmaktadır. Bireylerin stresin etkilerinden daha az etkilenmesini sağlamak için stresi meydana getiren etmenleri önceden bilmelerine yardımcı olmak gerekmektedir. Bu sebeple bireyin stresi azaltma yolunda atacağı adım strese verilen belirtileri de düşüreceği gibi, stres oluşumunu sağlayan etmenleri ortadan kaldıracığı görülmektedir (Özbay, 2007: 33). Kişilerin stresle bireysel anlamda başa çıkması için gereken yöntemleri öğrenmesi büyük bir önem taşımaktadır.

Kişilerin, davranışlarını iyileştirmek için, ruhen ve bedenen stresle mücadele edebilmeleri çok önemlidir. Her insanın bireysel özellikleri birbirine göre farklılık gösterir. Bu farklılık sebebiyle kişilerin stresle başa çıkabilmeleri için alışkanlıklarını kontrol altına alması gerekmektedir (Tomruk, 2014: 52). Bireylere fizyolojik ve psikolojik yönden zarar verecek stres yaratan olayların etkileri azaltılmaya yok edilmeye çalışılmaktadır (Ömeroğlu, 2015: 20). Bireylerin hayatında yaşadığı olumsuzlukların yarattığı stres ortamı ile mücadelede uygulaması gereken bireysel yöntemler aşağıdaki gibi dokuz başlık altında açıklayacağız:

- Spor Yapma
- Meditasyon
- Gevşeme
- Masaj
- Sosyal ve Sportif Etkinliklere Katılım
- Solunum Egzersizi
- Biyolojik Geri Bildirim
- Dengeli Beslenme
- Zamanı İyi Kullanma

Sağlıklı bir toplum için bireylerin ruhen ve bedenen sağlam olması gerekir. Bireyin sağlığına negatif yönde etkileyecek stres ortamlarından uzak durması için kişisel olarak başa çıkma yöntemleri uygulamasında fayda vardır.

4.2.1.1 Spor yapma

Kişilerin stres dolu yaşam sürmesinden dolayı yaşadığı kaygıların azalması için spor yapmalıdırlar. Yapılan spor bireyin uykusunun düzenli hale gelmesine ve mutluluk hormonunun açığa çıkmasına katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda, tansiyonun dengelenmesine, stresin ortaya çıkardığı bunalım, sıkıntı ve baskının azalmasına yardımcı olmaktadır (Mentor, 2008: 71). Bireyler gündelik hayatındaki yorgunluğu atabilmek ve bedenini sağlıklı tutabilmek için günde 20 dakikalık yürüyüşler yapması gerekmektedir (Wilkinson, 2004: 30). Bireyin kendisine zaman ayırmasıyla da daha mutlu olması söz konusu olmaktadır.

Bedenimizde stres sebebiyle görülen ağrıların azaltılması için yüzme, koşu, fitness, dans, yoga gibi çeşitli spor dalları ile ilgilenmelidir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1996: 154-155). Özellikle, işletme çalışanlarının iş yaşantısının stres dolu anlarından uzaklaşması için düzenli olarak spor yapması birey ve örgüt başarısının artması açısından önem taşımaktadır (Erdoğan, 1999: 319). Spor sayesinde bireyler işlerini yaparken daha sağlıklı düşünebilmektedirler. İş ve özel yaşantısında da arkadaşları ile iletişimi daha güçlü olmaktadır.

4.2.1.2 Solunum egzersizi

Yoğun stres altında çalışan bireylerin vücutlarının sağlıklı bir şekilde işlemlerini sağlamak doğru bir şekilde solunum yapmak önemlidir. Solunumunu doğru bir şekilde yapmayı öğrenen bireylerin, stresin etkilerini uzaklaştırıcı etkisi bulunan gevşemenin yapılmasına yardımcı olmaktadır (Acar, Baltaş, 2012: 187). Bireyin yaptığı solunum yanlış bir şekilde yapılmadığı zaman, damar sağlığı ve oksijenin kan yoluyla vücudun en uç noktasına kadar ulaşmasını sağlamaktadır. Kişinin stres ile karşılaşması sonucu kan vücudun dışından içine doğru gitmektedir. Bu sebeple de kişi el ve ayak gibi uzuvlarında üşüme belirtileri görülmektedir (Odabaşı, 2006: 29-30) Birey bu tür belirtilerle karşılaştığında doğru bir şekilde nefes alıp vermeyi denemelidir. Doğru bir şekilde solunum yapması, stresin kişinin bedeni üzerindeki olumsuz etkilerini bireysel anlamda önlemek için yapması gereken en basit egzersizden birisi olmaktadır.

4.2.1.3 Meditasyon

İş hayatımızda sıkça karşılaştığımız stresin etkilerinden uzaklaşmak için genellikle Uzak Doğu'da yapılmakta olan bir derin düşünme tekniği olan meditasyon insanların rahatlamaları için yardımcı bir egzersizdir. Meditasyon yaparak birey kan basıncını azaltarak kalp hastalıklarında da ciddi ölçüde düşüş görülmektedir (Ferhanoğlu, 2009: 62). Kişilerin gün sonunda veya hafta sonu aktivitesi olarak doğada müzik dinleyerek güneşin batışını izlemesi de meditasyona örnek faaliyetlerdir. Aynı zamanda dua ve ibadet etmekte kişiler üzerinde pozitif etkiler bırakan meditasyon uygulamaları arasına girmektedir (Has, 2015: 48). Kişiler meditasyona odaklanabilmeleri için ortamın sessiz ve huzurlu olmasına özen göstermeli, nefes alıp vererek, rahatlatma ifadelerinde bulunmalıdır. Bu şekilde yapılan meditasyon bireyin düşüncelerinin dağılmasına ve huzur bulmasına katkı sağlayacaktır (Aytekin, 2009: 103). Bireylerin kötü düşünceleri huzur bulmasıyla yerini olumlu güzel düşünceler olarak, motivasyonunun artmasına da pozitif katkı sağlayacaktır.

4.2.1.4 Biyolojik geri bildirim

Biyolojik geri bildirim, genellikle bireylerin istemsiz olarak gerçekleşen bedenlerinde ki hareketleri kontrol edebilmelerini sağlar. Deriye bağlanan elektrotlarla yapıldığı için kolay olmayan bir stres ile başa çıkma yöntemi olmaktadır (Tomruk, 2014: 53-54). Kişiye takılan elektrotlar yardımı ile bedende hissedilen

ağrıların sinyalleri kaydedilerek kontrol edilmeye çalışılır. Genelde kişilerin stresten dolayı çıkan tansiyonlarının baş ağrılarına sebebiyet vermesi gibi durumlarda kişinin kendisinin denetimi altına alabilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır (Çirik, 2018: 43). Biyolojik geri bildirim yöntemi sayesinde kişiler stres altında iken vücudunun verdiği kalp atışındaki artış, beyin fonksiyonlarındaki farklılıklar gibi tepkileri ölçülmesini sağlamaktadır. Birey bu sebeple stresin bedeninde yarattığı değişimleri kontrol edebilme kabiliyetini kazanmaktadır (Karadavut, 2005: 91). Bireyin stres ile karşılaşması halinde ortaya çıkan semptomların azaltılması için stresle başa çıkmada yardımcı bir yöntem olarak bilinmektedir.

4.2.1.5 Gevşeme

Bireyin aşırı stres altında kaldıktan sonra fizyolojik belirtilerin azaltılması gevşeme metodu ile sağlanmaktadır. Gevşeme ile stresin olumsuz etkileri tamamen yok edilmese bile bireyin etkilerden uzaklaştığı görülmektedir (Uluğ, 2010: 32). Stres altında kalmış bireyin bedeninde görülen değişimlerin tam zıt hali gevşeme yöntemi ile sağlanmaktadır. Yapılan gevşeme hareketleri ile bireyin stres ile kasılan kasları rahatlatılarak, kalp atışı düzenlenerek huzur bulması hedeflenmektedir (Arslan, 2010: 55). Gevşeme yöntemi ile kişinin stres ile baş etme kuvveti arttırılmaya çalışılır. Kişinin stres ile baş etme inancı arttıkça mücadelede başarılı olması da mümkün olmaktadır (Akgündüz, 2006: 71). Birey stresin etkilerini bir ölçüde rahatlayarak aşabilmektedir.

4.2.1.6 Dengeli beslenme

Bireyin yemek seçiminde sağlıklı yiyecekleri ölçülü bir şekilde tüketmesi stresin etkilerinin daha az görülmesine yardımcı olmaktadır. Dengeli beslenmeyen bireyin sağlık sorunları yaşaması stresin yaşanmasına daha çok sebep olacaktır (Mentor, 2008: 72). Bireyin yediklerini dengeli bir şekilde seçmesi gerekir. Özellikle, çok fazla yağlı, şekerli ağır yiyeceklerden ve alkol, sigara gibi zararlı alışkanlıklardan uzak durması önemlidir. Kahve ve çay tüketimini de sınırlamalıdır (Sabuncuoğlu, Tüz, 1996: 156). Bireyin, öğünlerini atlamaması özellikle kahvaltı öğününe çok önem vermelidir. Zararlı yiyeceklerden uzak durması stresin negatif etkilerinden de uzaklaşmasına yardım etmektedir.

4.2.1.7 Sosyal ve sportif etkinliklere katılım

Kişiler, strese maruz kalmaları durumunda azaltmaya yönelik faaliyetlere yönelmeleri de önemlidir. Boş zamanlarında spor yaparak, çeşitli kurslara giderek farklı hobiler edinmesi de kişiyi stresin etkilerinden uzaklaştıracaktır. Özellikle stresin ortaya çıkardığı kortizol hormonun salgılanmasında azaltıcı görev yapan müzik dinlemenin pozitif etkilerinin olduğu araştırmacılar tarafından çalışmalarla ortaya koyulmuştur (Kulaksız, 2016: 45). Bireyin, kendisine iyi gelen severek yapabileceği hobiler edinmesi stresin etkilerini azaltması sonucunda psikolojik yönden de rahatlamasını sağlayacaktır (Erdoğan, 1999: 324). Bireyin mümkün olduğunca stresten uzaklaşması için çeşitli sosyal aktivitelere yönelmesi gerekmektedir.

4.2.1.8 Masaj

Strese maruz kalmış bireylerin, gün içindeki gerginliğini azaltmak için aklımızın dinlenmesine de yardımcı olan bir diğer yöntemdir (Akgündüz, 2006: 70). İşini iyi yapan bir masör tarafından yapılan masaj bireyin stresin etkisiyle kasılmış kasların rahatlamasına yardımcı olmaktadır. Bireyin bedeninde yaşanan ağrılarında hafiflemesi ile beden ve ruhen sağlıklı olması masaj yöntemi ile sağlanabilir (Has, 2015: 50). Bireyin üzerinde hissettiği stresin negatif etkileri azalarak insan vücudundan uzaklaşması masaj yöntemi sayesinde gerçekleşmektedir.

4.2.1.9 Zamanı iyi kullanma

Örgüt içerisinde çalışanların birçoğu zaman baskısı ile çalışmaktadır. Birey üzerindeki zaman sınırlamasından dolayı işini yetiştirememek korkusu yaşamakta ve bu durumda strese sebep olmaktadır. Fakat çalışanların işlerinin öncelik sırasına göre zamanını kullanması işlerini zamanında yetiştirmesine ve başka aktiviteler yapmasına da zaman ayırmasına da katkıda bulunacaktır (Gülbüz, 1998: 44). Zaman yönetimi hakkında çalışanlara eğitim verilmesiyle bireyin gerginlik ve kaygı yaşamaya da son verilebilmektedir (Özbay, 2007: 35). Zamanını verimli kullanamayan çalışanların endişe içinde olması ve dikkat eksikliği sonucu işlerini başarıyla yapmamasına da neden olmaktadır. Planlama yaparak çalışanların işlerini yerine getirmesi bireyin daha başarılı olmasına katkı sağlayacaktır (Yousuf, 2015: 64-65). Zamanını iyi değerlendiren kişilerin işine ve özel hayatına daha verimli olması zamanı iyi kullanarak sağlanacaktır.

4.2.2 Stresle başa çıkmada örgütsel yöntemler

Bireylerin çalıştığı işletmeyle ilgili stres yaratan sorunların bulunması, çalışanların motivasyonuna olumsuz yönde etki etmektedir. Genelde tüm çalışanlar iş hayatında bir takım problemlerle karşılaşmaktadırlar. Bu problemlerin yaşanması bireyleri yıpratıcı yönde olduğu için performanslarını düşürerek, işletmenin verimini düşüren bir faktör olmaktadır. İşletmenin verimini yükseltmek ve çalışanın üzerindeki stresi azaltmak için yöneticilere de çok büyük görevler düşmektedir (Karadavut, 2005: 97). Çalışanların mutlu bir şekilde çalışmalarını sürdürebilmeleri için işletme yönetimi tarafından huzurlu bir ortam sağlanmalı, elemanların mesleklerinde ilerlemeleri için gereken desteği vermesi sağlanmalıdır. Çalışanların yöneticiler tarafından desteklenmesi gibi uygulamalara da örgütlerin ağırlık vermesi stresle mücadele etmede etkili yöntemler arasına girmektedir (Ömeroğlu, 2015: 21). Stresle başa çıkmada etkili olan örgütsel yöntemleri aşağıda sıralandığı şekilde beş başlık altında açıklayacağız:

- İş Zenginleştirme,
- Çatışmaların Azaltılması,
- Mesleki Eğitim Programları Hazırlamak,
- Rol Belirsizliğinin Azaltılması,
- Sıcak Örgüt İklimi Oluşturmak.

4.2.2.1 İş zenginleştirme

Örgüt içerisinde çalışanların yaptıkları iş hakkında daha doğru bilgi sahibi olmaları ve yaptıkları işin farkında olmaları için işletme yönetiminin iş zenginleştirme metoduna başvurması stresi önlemede örgütsel yöntemlerden biridir. Bireyin yaptığı işte kendisini göstermesine fırsat verilmesi görev ve sorumluluklarını daha iyi bir şekilde bilinmesi iş zenginleştirme ile sağlanmaktadır (Arslan, 2010: 52). Çalışanların işletme içinde kabiliyetlerini gösteremedikleri spesifik işlerde çalışmaları bunalım yaşamalarına neden olur. Çalışanların stresten uzak durmaları için aynı işlerin verilmesi engellenmeli ve bireylerin işin özüne inebildikleri işlerde bulunmasına özen gösterilmelidir (Erdoğan, 1999: 325-326). İş zenginleştirmeye önem veren işletmelerin çalışan bireylerin yeteneklerinden yararlanabilmeleri ve stresten yoksun bir çalışma ortamına sahip olmasına olmaktadır.

4.2.2.2 Çatışmaların azaltılması

İşletmedeki bireylerin çalışma arkadaşları ile birlikte iletişimde iş stresinden dolayı çatışmalar görülebilir. Genellikle örgüt içinde çalışanların ortak sorunu haline gelen rol belirsizliğinden dolayı aşırı iş yükü sebebiyle bireyler arası çatışmalar da artmaktadır. Çatışmalar genellikle yönetimlerin yanlış politika izlemesinden kaynaklanmaktadır (Has, 2015: 55). Çatışmaların azalması için işgörenin yapacağı görev ile ilgili bilgilerin açıkça belirtilmesi bireyin üzerindeki iş stresini çok büyük ölçüde azaltacaktır. Yönetimin, çalışanların verimini yükseltmek ve çatışmayı azaltmak için, yapacağı destek önem taşımaktadır (Akgündüz, 2006: 72). Aynı zamanda işletme içinde alacağı sorumluluklar hakkında net bilgiye sahip olmayan bireyin, stres içinde çalıştığı görülmektedir (Özbay, 2007: 35-36). Çalışan huzuru ve örgüt içerisinde mutlu bir ortamın sağlanması için yöneticilerin çatışmaları azaltıcı yönde yeni uygulamalara öncelik vermesi gerekmektedir.

4.2.2.3 Mesleki eğitim programları hazırlamak

Bireyin çalışma hayatında iyi konumda çalışmasını sürdürmesi için mesleki eğitiminde gereken desteği çalıştığı işletmenin vermesi gerekmektedir. İşletmenin mesleki eğitim programlarına önem verme konusunun üstünde durması işgören psikolojisi açısından hem de firmanın veriminin artması bakımından büyük katkı sağlamaktadır (Erdoğan, 1999: 326-327). Çalışanların mesleki gelişimlerine örgütsel anlamda bağlı olduğu kurumun yardımcı olması stresle örgütsel anlamda mücadeleye örnek olmaktadır (Karadavut, 2005: 97). Bireylerin işe olan isteğini uyandırmak, örgüte bağlılığını sağlamak için son derece önemlidir.

4.2.2.4 Rol belirsizliğinin azaltılması

Firma içerisinde çalışan bireyler arasında yanlış iş bölümünden kaynaklanan bazı sıkıntılar yaşandığı görülmektedir. Yaşanan olumsuz olaylar örgüt içinde çalışanların iş yaşamlarında stresi de beraberinde getirmektedir. Çalışanların, iş yaşamlarında karşılaştığı yönetimin esnek olmaması belirsizliklerin ve çatışmaların önünü açmaktadır. Yöneticilerin işletme içerisinde çalışanların stresini azaltmak için örgütsel yapıyı eşitlik ilkesine uygun bir şekilde oluşturmaları son derece önem taşımaktadır (Tomruk, 2014: 69). Çalışanların görevlerini açık ve net bir şekilde bilmesi, yöneticilerin çalışmalarını bu yönde ilerletmeleri rol belirsizliğini azaltmaktadır (Aslan, 2014: 40-41). İşletme içinde çalışanların yerine getirdiği

görevlerin doğru bir şekilde paylaştırılması rol belirsizliğini azaltmada yardımcı olmaktadır.

4.2.2.5 Sıcak örgüt iklimi oluşturmak

Bireylerin stres içerisinde iken, moralini yüksek tutucak faaliyetlerde bulunması stresin gerginliğini atmaları için önem taşımaktadır. Eğlenceli ve çeşitli hobilerle ilgilenerek bireyler yeteneklerini geliştirebilmektedirler (Çirik, 2018: 55). Yöneticilerin, sıcak örgüt iklimini oluştururken çalışanlara da karar verme esnasında fikirlerine başvurması stresi azaltmaya yönelik faaliyetler arasında yer almaktadır (Karadavut, 2005: 98). Çalışanların verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak için, yöneticilerin motivasyonlarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapması gerekmektedir (Gürbüz, 1998: 45). İş yaşamında bireylerin çalışma arkadaşlarıyla sıcak örgüt iklimi içinde çalışmaları stresi azaltmakta, başarıyı yükseltmektedir.

4.3 Stresin Azaltılmasında Yöneticilere Düşen Görevler

İş yaşamında tecrübeli olan iyi eğitim almış yöneticiler, çalışanların veriminin sürekli olması için çalışma ortamında normal seviyelerdeki iş stresinin yararlı olacağını da bilmektedirler. Fakat çalışanların yaşadığı stresin en büyük nedenlerinden biri de, yöneticilerin yanlış tutumlar içerisinde olmalarıdır. Yöneticilerin çalışanlar içerisinde taraf tutmaması, terfi ve ödüllendirme sisteminde alt kademe çalışanlarına adil davranması da bireylerin moral ve motivasyonunu doğrudan etkilemektedir (Aytekin, 2009: 126-127). Çalışanlarının stresten uzak bir şekilde çalışmalarını sağlamak için yöneticiler, örgüt içinde sıcak bir ortam oluşturarak, motivasyonu arttırmaya yönelik çalışmalarda bulunarak ve çalışanlara çok fazla iş ağırlığı vermekten kaçınarak iş yaşamında stresi azaltabilmektedirler (Güney, 2008a: 346). Çalışanların yöneticileriyle birlikte, iletişimlerinin iyi olması yöneticilerin astlarını destekleyen yapılarının olması çok önemlidir. (Sabuncuoğlu, Tüz, 1996: 160). Yöneticilerin çalışma ortamında stresi azaltmaya yönelik faaliyetlerde bulunması, çalışmalarını hızlandırması çalışan mutluluğu ve işletmenin başarısı için önem taşımaktadır.

5. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, İLGİLİ OLDUĞU TEMEL KAVRAMLAR, İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER, İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI, İŞ TATMİNİNİ ARTIRMA YÖNTEMLERİ VE İŞ TATMİNİ KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR

5.1 İş Tatmini Kavramı, Tanımı, Önemi ve İlgili Olduğu Temel Kavramlar

5.1.1 İş tatmini kavramı ve tanımı

Çalışanların, hayat standartlarını yükseltmek için iş yaşamlarında başarılı olmak istemesi sebebiyle, mesleki koşullara önem vermektedir. Mesleki koşulların kişiyi tatmin etmesi, işinden duyduğu memnuniyeti arttıran önemli etmenlerdir. Kişinin işine karşı duyduğu memnuniyet arttıkça iş tatmini de artmaktadır.

Kişinin artan iş tatmini üzerine motivasyonu da doğru orantılı olarak değişerek iş yapma becerisini yükseltme yolunda katkı sağlamaktadır. Çalışanın aynı zamanda iş tatmini yükseldikçe örgüte olan bağlılığı da artmaktadır. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışan bireyin iş yaşamındaki arkadaşları ve üstleri ile ilişkileri de olumlu yönde etkilenmektedir. Yönetim kademesindeki çalışanların astlarını düşünerek iş tatminini arttıran uygulamaları tercih etmeleri de olumlu dönüşler almaları için son derece büyük önem taşımaktadır.

İş yaşamında çalışanların, karşılaştıkları iş ile ilgili durumlardan dolayı birçok tecrübe sahibi olmaktadır (Kızılay, 2018: 6). Özel hayatlarında yaşadıkları sevindiren ve üzen olaylar gibi bireylerin iş yaşamında da tecrübe ettikleri olaylar sonucunda bağlı oldukları örgüte karşı geliştirdikleri tutumlar sayesinde işe karşı duydukları memnuniyet ve memnuniyetsizlik derecesi oluşmaktadır (Erdoğan, 1999: 231). Çalışanların, iş ortamından maddi anlamda kazanç sağlarken, sevdiği çalışma arkadaşlarıyla birlikte ortaya yeni bir eser meydana getirmesiyle işinden hoşnutluk duymaktadırlar (Eren, 1979a: 103). İşletme içerisinde çalışan bireylerin, örgütten beklentilerinin karşılanması durumunda hem ruhsal anlamda, hem de maddi anlamda rahatlamaları sayesinde iş yaşamına daha pozitif bakan bireyler olmalarını

sağlayacaktır (Çubuk, 2010: 40). Bireylerin, iş ortamlarında güzel vakit geçirmeleri, yerine getirmeleri gereken vazifelerde başarıya ulaşmaları için etkili olmaktadır.

İş tatmini konusunda yapılan tanımların bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Bireylerin, işine karşı geliştirdikleri tutumlar doğrultusunda iş ile ilgili beklentilerinin yerine getirilmesi sonucu duyulan memnuniyettir (Başdoğan, 2015: 48).
- İş görenin, yaptığı mesleği ile ilişkili olarak içinde barındırdığı pozitif yaklaşımlardır (Özcan, 2011: 108).
- Örgüt içerisinde çalışanların yaşadıkları iş tecrübeleri sonucunda kazandıkları psikolojik olarak rahatlamaları iş tatmini olarak nitelendirilmektedir (Keskin, 2014: 16).
- İşletmede işgörenin, yerine getirdiği görev ve sorumluluklar sonucu kazandıklarının kişinin istekleri ile uyum göstermesidir (Karamil Köy, 2011: 34).
- Çalışanların, hayatlarında gerek gördükleri gereksinimlerinin sonucunda çalıştıkları mesleklerinden kazandıkları takdirler sonucu hissettiği duygudur (Sayğan, 2013: 37).
- Örgüt içinde işgörenin yerine getirdiği görevlere karşı edindiği davranışlardır (Peközcan, 2011: 64).
- Bireylerin sahip oldukları mesleklerinin gereği olarak ortaya çıkan çalıştığı kurum karşı edindiği tutum ve davranışlar iş tatmini olarak açıklanmaktadır (Kutaniş, 2018: 29).
- Firma içinde çalışan bireylerin, yapmakta oldukları iş ve nitelikleri sonucunda oluşturduğu duygu ve düşüncelerdir (Nedimoğlu, 2008: 35).
- Bireylerin işletme içinde yaşadığı olayları bireysel olarak değerlendirmesidir (Aydoğmuş, 2011: 47).

Bu tanımlardan yola çıkarak iş tatminini açıklamak mümkündür. İş tatmini, kişilerin çalıştığı kurum içinde vakit geçirdiği süre içerisinde işi ile ilgili maddi ve manevi yönden edindiği hoşnut olma veya hoşnutsuzluk durumudur.

5.1.2 İş tatmininin önemi

Hayatını daha iyi şartlar altında geçirmek isteyen bireylerin ortak amacı maddi durumlarını iyi seviyelere getirmektir. Maddi sıkıntıları aşmak için bireyler

edindikleri meslekler dâhilinde çalışmak için çeşitli işletmelerde iş yaşamına başlamaktadır. İş görenlerin iş yaşamında maddi ve manevi yönden hoşnut olması örgüte karşı bağlılığını artırarak iş tatmininin de olumlu yönde etkilenmesine katkı sağlamaktadır.

Çalışan bireylerin işinden duyduğu memnuniyetin doğrultusunda işletmenin sektördeki başarısı da olumlu yönde artacaktır. Her ne kadar işletmeler teknolojik yönden iyi durumda olsa da iş tatmini yüksek çalışanlardan oluşan ekibe sahip olduğunda daha başarılı olmaktadır. Bu sebeple bireyler üzerindeki iş tatmininin önemi çok büyük yer kaplamaktadır (Türk, 2007: 95). Örgütlerde çalışan bireyler üzerindeki iş tatmininin artması sonucu, işgörenlerin işlerini yerine getirirken sağladığı firmaya sağladığı fayda artarak, çalışanların kendilerine olan güveni de artmaktadır (Mammadova, 2013: 17). İşgörenlerin, iş tatmininin örgüt içerisinde sağlanması hem bireyler için hem de işletmenin yararı için büyük önem taşımaktadır. İş tatmininin iş hayatındaki yerinin önemini üç başlık altında aşağıda sıralandığı şekilde açıklayacağız.

- İş tatmininin çalışanlar açısından önemi
- İş tatmininin yöneticiler açısından önemi
- İş tatmininin kurumlar açısından önemi

5.1.2.1 İş tatmininin çalışanlar açısından önemi

İş yaşamına başlayan tüm bireylerin çeşitli beklentileri bulunmaktadır. Bağlı oldukları örgüt tarafından bu beklentilerinin karşılanmaması da çalışanları mutsuzluğa sürüklemektedir. Çalışma ortamında işinden duyduğu memnuniyetin azalmasından dolayı çalışanın iş tatmini düşmektedir. İş tatmini düşen çalışanların performansında verimlilik oranı azalmaktadır. Bu sebeple çalışanların iş tatminini etkileyen unsurların yöneticiler tarafından düzenlenmesi, çalışanın başarılı olması için önem taşımaktadır.

İşletme içerisinde çalışan bireylerin manevi yönden mutlu bir şekilde çalışmasını sürdürmek için güzel bir çalışma ortamında çalışmasına devam etmesi önemlidir. Çünkü çalışanların performanslarını etkileyen bir diğer unsur ise işinden duyduğu memnuniyetin yüksek olmasıdır. İş tatmini yüksek bir çalışanın motivasyonu da artacaktır (Sönmez, 2014: 7). İş görenlerin işletme içerisindeki işten duyduğu memnuniyeti arttırmak ve ne düzeyde olduğu hakkında bilgi sahibi olmak işverene

pozitif yönde etki edecektir (Çubuk, 2011: 41). Çalışanlar işlerinden duyduğu memnuniyetin artmasıyla ruhen ve bedenen kendilerini daha iyi hissedeceklerdir (Baysal, Tekarslan, 1996: 281). İş tatmini çalışan bireyler üzerinde doğrudan etki etmektedir. Bireyleri maddi ve manevi yönden iş tatmini etkilemektedir.

5.1.2.2 İş tatmininin yöneticiler açısından önemi

İşletme içinde çalışanların verimli bir şekilde çalışması yöneticinin de başarılı olduğunun göstergesidir. Aynı zamanda yöneticilerin örgüt içinde iyi bir performans sergilemesi de işlerinden duyduğu memnuniyetle ilişkili olmaktadır. Yöneticinin çalışma ortamında iyi bir ekibe sahip olması da işletme içinde yerine getireceği büyük işlerde başarılı bir şekilde üstesinden gelebilmesine yardımcı olmakta iş tatmin düzeylerini de arttırmaktadır. İş tatmini düzeylerinin yükselmesi yöneticinin örgüt içindeki insan gücünü en verimli şekilde kullanabilmesine olanak sağlamaktadır.

Yöneticilerin işletmedeki huzurlu çalışma ortamının sağlanmasında katkısı çok büyüktür. Yöneticilerin çalışanların iş tatminini arttırmada oldukça önemli görevleri bulunmaktadır (Nedimoğlu, 2008: 37-38). Çalışanlarına faydalı olması için yöneticilerin de iş tatmininin fazla olması gerekmektedir. İş tatmini yüksek olan bir yöneticinin işletmenin tüm unsurlarını verimli bir şekilde kullanması mümkündür (Artan, 2011: 33-35). Yöneticilerin iş tatmininin yüksek olması sayesinde örgüte bağlılığı da artarak çalışanlarına ve işletmeye olan yararı da artacaktır.

5.1.2.3 İş tatmininin kurumlar açısından önemi

Çeşitli örgütlerde çalışmakta olan bireylerin, örgüte karşı bağlılıklarının olması veriminin yükselmesi ile birlikte iş tatminini büyük ölçüde artırmaktadır. İş tatmini yüksek işgörenlerin ve yöneticilerin varlığı ile kurumun sektördeki başarısı da büyük ölçüde artmaktadır. Kurumun başarılı olması çalışanlarının maddi ve manevi yönden ihtiyaçlarının daha rahat karşılanmasında da katkı sağlayacaktır.

Çalışanların, iş tatminini yüksek seviyelerde olması sebebiyle işe sürekli olarak devam etmelerinde sorunların yaşanmadığı görülmektedir. Çalışan birey iş yaşamından da mutluluğu yakalar. Bu sebeple firma içinde işlerin aksamadığı gözlenmektedir. İşlerin düzenli bir şekilde gerçekleştiği örgütte sorunlar da azalmaktadır (Türk, 2007: 95-96). Örgüt içerisinde çalışanların işinden duyduğu memnuniyetin yüksek olması, örgütün de iş tatmininin artmasına, yarar sağlamasına

destek olacaktır (Karamil Köy, 2011: 36). İşletmede işgörenlerin işinden duyduğu memnuniyetsizliğin kurum için ne gibi sonuçlarının olacağını tayin etmesi sebebiyle işgörenlerin iş tatmini düzeyleri büyük önem taşımaktadır (Karacaoğlu, Şahin, 2016: 423-424). Kurumun içerisinde var olan tüm elemanların iş tatminin yüksek olması kurumun başarı sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır.

5.1.3 İş tatmininin ilgili olduğu temel kavramlar

İş tatmini, çalışan bireylerin işinden duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir. Çalışanlar üzerinde işinden duyduğu memnuniyeti artırmak için iş tatmini ile ilişkili olan altı kavramı aşağıdaki çizelge 5.1’de sıralandığı şekilde açıklayacağız.

Çizelge 5.1: İş Tatmininin İlgili Olduğu Temel Kavramlar

İş Tatmini İlgili Temel Kavramlar	
• İş Tatmini ve Devamsızlık	• İş Tatmini ve Çatışma
• İş Tatmini ve Performans	• İş Tatmini ve Motivasyon
• İş Tatmini ve Moral	• İş Tatmini ve Kurumsal Bağlılık

5.1.3.1 İş tatmini ve devamsızlık

Örgüt içinde çalışanların devamsızlık durumları işletmenin verimli çalışmasına etki etmektedir. Çalışanların genelinin devamsızlıklarının artması söz konusu olduğunda işlerin aksaması sonucu işletmenin başarısı düşmektedir. Gelmeyen çalışanların devamsızlıklarından dolayı görevleri diğer çalışma arkadaşlarına kaldığı için huzursuz bir çalışma ortamının oluşmasına da sebep olmaktadır.

İşletme içinde çalışanların işine devam etmesi işlerin aksamadan devamlılığını sağlamak için büyük önem taşımaktadır. İşinden duyduğu memnuniyetin yüksek olması sonucunda iş tatmini artmakta bu sebeple devamsızlık oranları da azalmaktadır. Aynı zamanda cinsiyet olarak baktığımızda kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla devamsızlık yaptıkları görülmektedir (Çubuk, 2010: 52-53). Aynı zamanda çalışan bireyin özel ailevi durumları sebebiyle de işe devamsızlıkların ortaya çıktığı gözlemlenmektedir (Kuswibowo, 2012: 26). İşe devamsızlık yapan çalışanların işletme içerisindeki çalışma düzenini bozdukları görülmüştür.

5.1.3.2 İş tatmini ve performans

İşletme içerisinde, bulunan alt veya üst kademe çalışanlarının hepsinin yüksek performans göstermesine neden olan işinden duyduğu memnuniyet derecesinin yüksek olmasıdır (Çetin, Varoğlu, 2015: 106). Sektöründe bulunan rakip firmalara karşı başarılı olmak isteyen işletmelerin önem vermesi gereken konu, çalışanların yüksek performans göstermesini sağlamaya yönelik şartları geliştirebilmesidir. Bu sebeple çalışanların performansının iyi olması ve çalışma ortamındaki aletlerin teknolojiye uygun olup çalışması da işletmenin performansını etkilemektedir.

Örgüt içerisinde çalışmakta olan bireylerin, iş tatmininin yükselmesi ile performansı arasında doğru orantı olduğu yapılan çalışmalar esnasında saptanmıştır (Kavak, 2018: 50). İş görenin çalışmakta olduğu, kurumda verimli çalışması için iş tatmininin artması ve performansının yükselmesi çok önemlidir. Bu durumun gerçekleşmesi için çalışana yapılan takdir ve teşvikler ile işine duyduğu memnuniyet arttırılmaya çalışılmaktadır (Kutunis, 2018: 56-57). Bireyin performansı arttıkça kendine olan güveni de artarak iş tatmini daha çok yükselecektir. Örgüte karşı bağlılığı da artarak işletme ve birey için yarar sağlamaktadır.

5.1.3.3 İş tatmini ve moral

İşletme içinde huzurlu bir şekilde elemanların çalışmasını sağlamak ve iş akışının düzenli bir şekilde yürütülmesi için iş ortamında yüksek moral ile çalışanların olması örgütler için önem taşımaktadır. İş yaşamında çalışanların sıkça rastladığı stres ortamının etkileri bireyin motivasyonunun düşmesine neden olmaktadır. Morali iyi seviyelerde olmayan çalışanların, işinde göstereceği performansta olumsuz etkileneceğinden, iş tatmini de azalacaktır.

Bireylerin kendi kişisel özellikleri iş ortamında huzurun sağlanmasında da oldukça etkilidir. Bir çalışanın duygusal yönden zayıflığı da ortamın enerjisinin pozitiften negatife dönüşmesinde etkili olmaktadır (Öztürk, 2018: 8). Bireylerin arkadaşlarıyla olan ilişkileri de iş ortamındaki moralin yükselmesi veya düşmesine sebebiyet vermektedir (Erdil ve diğerleri, 2004: 20). İş yoğunluğunun bireylerin morali üzerindeki etkisi dışında kendilerinin psikolojik durumlarının da etki ettiği görülmektedir.

5.1.3.4 İş tatmini ve çatışma

İş ortamında çalışan bireylerin işlerine karşı duydukları hoşnut olma durumunu etkileyen bir diğer kavramlardan biri de çatışmadır. Yöneticilerin, işletme içinde çıkan çatışmaları düzgün bir şekilde yönetememesi üzerine ortamda bir takım sıkıntılara sebep olabilmektedir. Genellikle iş ortamında yaşanan çatışmaların nedeni kaynakların yerinde kullanılmaması, bireylerin iş tatmininin de azalmaların görülmesi gibi etkenlerdir (Yıldırım, 2018: 53). Fakat çatışma iş ortamında güzel bir şekilde yönetilirse yarışma ortamının oluşmasına sebep olup çalışanların verimini arttırmaktadır (Aktaş, 2019: 24). Yöneticilerin bu konuda dikkat etmesive çatışma ortamını yönetirken incelik göstermesi de büyük önem taşımaktadır.

Çatışma ortamını güzel bir şekilde yönetilmesi iş tatmininin artırılmasında rol oynadığı için yöneticilere çok büyük görev düşmektedir. İş tatmininin çalışan bireyler üzerinde etkisi işverene doğrudan etki bırakmaktadır. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların gösterdiği yüksek performans sayesinde işletme sektörde iyi yerlere gelebilmektedir. Sektördeki yeri iyi olan işletmenin de başarısı yüzünden çalışanlarına da tanıdığı olanaklar da geniş olmaktadır.

5.1.3.5 İş tatmini ve motivasyon

İş tatmini ile motivasyon arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü çalışanların işine karşı gereken memnuniyeti göstermesi için motivasyonun yüksek olması gerekmektedir. Hayatımızın her alanında yaptığımız işlerde motivasyon şarttır. Bir işi tamamlamak için yapılması en başta bireylerin yapması gereken kendilerini işi başarıyla tamamlamaları için şartlamaları çok önemlidir. Motive olan her birey yaşamının her alanında karşısına çıkan zorlukların üstesinden kolayca gelebilmektedir.

İş tatmini bir çok yapılan araştırmaların sonucunda iş tatmini ve motivasyon kavramları arasında çok farklı anlamlar barındırsa da iş tatmini kuramları arasında motivasyon ile bağdaştırıldığı görülmüştür (Sezer, 2018: 36). Kurum içinde çalışanların motivasyonlarının nasıl yüksek tutulması gerektiğini yöneticilerin doğru tespit etmesi çok önemlidir. İş görenlerin işletme içindeki verimliliğini sağlamak için motivasyonu artırma çabalarına girilmelidir. Yüksek motivasyon ile çalışmalarına devam etmesi işgörenin hem kendi başarısı hem de kurumdaki başarının artması bakımından oldukça büyük öneme sahiptir (Karadavut, 2018: 20). Motivasyonu

artırma yöntemlerini uygulayan işletme sahiplerinin iş tatminini de yükseltmesi ile verimliliği artırmaktadır.

5.1.3.6 İş tatmini ve kurumsal bağlılık

İşletmede çalışan bireylerin genellikle yaşadığı sorunlardan biride çalışma ortamına alışamamaları sonucu kuruma karşı bağlılıklarının azalması ile iş tatmini de düşmektedir. Çalışanın iş ortamına karşı içinde barındırdığı olumlu duygular sayesinde kuruma karşı bağlılığı artarak işini daha başarılı bir şekilde tamamlamasına katkı sağlamaktadır.

İşletmelerde çalışanların yaşadığı kurumsal bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki yapılan çalışmalarda anlamlı bulunmuştur. Kurumsal bağlılığın iş tatminine göre daha değişken bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Genellikle çalışanların, iş tatmini olarak barındırdıkları kişisel tutumları iken kurumsal bağlılık ise çalıştıkları firmaya karşı firmanın tamamına göre oluşturulan tutumlar olmuştur (Öztürk, 2018: 57-58). İş görenlerin işletme içerisindeki ihtiyaçlarının yönetim tarafından karşılanabilmesi sağlandığında, işgörenlerin işine karşı daha çok hevesle bağlandıkları yapılan çalışmalarda görülmüştür (Barlık, 2018: 56). Örgüte bağlılığı arttırılan çalışan bireyler iş ortamına uyumu daha kolay ve güzel bir şekilde olmaktadır. Bu şekilde çalışanların iş tatmini de olumlu bir şekilde değişmektedir. Karşılıklı olarak hem kurum hem de çalışanlar için yarar ilişkisi sağlanmaktadır. Sonuç olarak işletme içerisinde çalışan bireylerin iş tatminleri yüksekse örgüte karşı bağlılıkları da artmaktadır.

5.2 İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler

İşletmelerin içinde iş tatminini etkileyen unsurlar hepsinde farklılık göstermektedir (Yıldırım, 2018: 54). Bu sebeple çalışanların istekleri doğrultusunda işe karşı tatminin sağlanması bakımından işletme yönetimleri tarafından gerekli faktörlerin yerine getirilmesine dikkat edilmelidir (Kavak, 2018: 39). Genel olarak kurum içinde çalışanlarının iş tatmini etkileyen faktörleri aşağıda belirtildiği üzere iki grupta ele alıp açıklayacağız:

- İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler
- İş Tatminini Etkileyen Kurumsal Faktörler

5.2.1 İş tatminini etkileyen bireysel faktörler

İşletme içinde bireylerden kaynaklı iş tatminini etkileyen çeşitli bireysel faktörler bulunmaktadır. Genellikle yapılan çalışmalarda edinilen bilgilere göre iş tatminini etkileyen bireysel faktörler bireyin eğitim, yaş, cinsiyet, zeka düzeyi gibi farklı özellikler olduğu ortaya koyulmuştur (Artan, 2011: 49). İşletme içerisinde çalışmakta olan bireylerin, kişisel özellikleri işlerine karşı duyduğu memnuniyetin seviyesini etkilemektedir.

Çalışanların, iş yerinde işinle ilgili yaşadığı sorunlar veya memnuniyet duyduğu durumların oluşması sayesinde işine karşı olan tatmin artmaktadır (Keskin, 2014: 21). Çalışanların kişisel özellikleri iş tatmin düzeylerini etkilemektedir (Bakan, Büyükbeşe, 2004: 37). Genellikle kişilerin işinden tatmin olma durumlarını, bireysel özellikleri de şekillendirmektedir. Çalışanların iş tatminini etkileyen bireysel faktörleri aşağıdaki çizelge 5.2’de gösterilmektedir.

Çizelge 5.2: İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Bireysel Faktörler	
• İş tatmini ve Tecrübe	• İş tatmini ve Cinsiyet
• İş tatmini ve Eğitim	• İş tatmini ve Zekâ Düzeyi
• İş tatmini ve Kişilik Yapısı	• İş tatmini ve Medeni Durum
• İş tatmini ve Yaş	• İş tatmini ve Makam

Çalışanların iş tatminini etkileyen bireysel özelliklerini sekiz başlık altında açıklayacağız.

5.2.1.1 İş tatmini ve tecrübe

Genellikle çalışan bireylerin çoğunda iş tatminini etkileyen faktörler arasında önemli yer tutan maddelerden biri de tecrübedir. Bireyin daha önceden eğitim sürecinde veya çalıştığı kurumlarda edindiği tecrübeler sonucunda şimdiki çalıştığı işletmedeki pozisyonuyla ilgili düşünceleri şekillenmektedir. Bu sebeple, işinden hoşnut olma derecesi de etkilenmektedir.

Kişiler işe başladıklarında tecrübesi ne kadar fazla ise işyerinde yükselmesi de o kadar hızlı olmaktadır. Bu süreç bireyin iş tatmini sürecini artırmaktadır. Yapılan araştırmalarda, çalışanların işe ilk girişlerinde tecrübelerinin az olması sebebiyle

heveslerinin daha çok olduğu belirtilmektedir. İş tatmininde artış görüldüğü fakat sonrasında azalmaların görüldüğü, en sonunda tecrübesi yıllara oranla arttıkça iş tatmini pozisyonunda yükselme ümidiyle artmaktadır (Çubuk, 2010: 49). Kişilerin çalışma ortamında, kurumlarındaki çalışma süreleri ile birlikte artan tecrübeleri ile iş tatmini de artış göstermektedir.

İş görenin kurum içinde edindiğı tecrübe doğrultusunda işletme içinde yeni beklentilere girmelerine neden olmaktadır. Beklentileri doğrultusunda aradığını bulamayan işgörenin iş tatmininin azalmasına neden olabilmektedir (Başdoğan, 2015: 66). Genellikle yapılan araştırmaların sonuçları çalışma ortamında kazandıkları iş tecrübesiyle birlikte iş tatmini arasında doğru orantı olduğunu ortaya koymuşlardır (Kutunis, 2018: 39). Bireyin işletme içindeki iş tecrübesinin artması sonucu iş tatminini etkilemektedir.

5.2.1.2 İş tatmini ve eğitim

Çalışanların aldığı eğitim sonucunda iş tatmini seviyesi değişmektedir. Genelde bireylerin aldığı eğitimler sonucunda iş yaşamında göstereceğı performansı şekillenmektedir. İyi eğitim almış bireylerin çalışma ortamlarındaki sorunları daha güzel çözebildikleri görülmektedir. Bu sayede işletme içerisinde eğitimin rolünün çok büyük payı olduğu görülmektedir.

Aynı zamanda eğitim seviyesi çok yüksek olan bireylerin çalışma ortamında istekleri yerine gelememesi sonucunda iş tatmini düzeyleri düşüşe geçmektedir. Genellikle işletme içerisinde yetiştirilmek üzere çalışmakta olan gençlerin iş hayatında yeniliklere de açık olması bakımından daha faydalı oldukları görülmektedir (Sayğan, 2013: 38). Bireylerin aldığı eğitimler sonucunda davranışları düzenlenmektedir. Geçmişteki ve bugünkü tecrübeleriyle birlikte geleceğinin şekillenmesine eğitim düzeyi belirlemektedir (Başdoğan, 2015: 65). Çalışanların eğitim düzeyi aynı zamanda iş tatminini artırabilirken, yoğun beklentiler içerisindeki bireyin de iş tatmini düşebilmektedir.

5.2.1.3 İş tatmini ve kişilik yapısı

İş tatmini, bazı durumlarda çalışanların kişiliklerini meydana getiren bireysel özelliklerinden dolayı da şekillenebilmektedir. Zoru başarmayı seven kişilik yapısına sahip insanların genellikle iş ortamında sorunları çözmede kolaylık yaşadığı görülmektedir. Kolaylıkla pes eden çalışanların ise iş ortamına adapte olma sorunu

yaşamaları da bir diğer kişilik yapısına ait sorun olarak karşılarına çıkmaktadır. İş görenin iş tatmini düzeyleri de etkilenmektedir.

İşletme içerisinde çalışanların kişilik yapılarına ilişkin isteklerinin bulunması iş tatmini ile doğrudan bağlantılıdır. Çalışanların seçtikleri işlerde hoşnut olmasını sağlayan bireysel özellikleri ile uyum sağlamasıdır. Fakat bazı durumlarda kişilerin, aynı kurumda, farklılık göstermeyen işlerde çalışmaları sonucunda bireysel özelliklerine göre iş tatmini seviyeleri de çeşitlilik göstermektedir (Keskin, 2014: 22). Bireyin, kişilik yapısının iş tatminini önemli ölçüde etkilemesi örgütlerin verimlilik derecelerini de etkilemektedir.

Çalışanların taşıdığı bireysel özellikler ile örgüt içinde yerine getirmesi gereken vazifeler arasında uyum sağlanması için Holland adlı bilim insanı tarafından çalışanların kişilik yapıları ve iş arasında bağlantı kuran bir kuram da geliştirilmiştir. Bu kurama göre çalışan bireylerin örgüt içinde seçtiği pozisyonların bireysel özellikleri ile örtüştüğünde başarının daha çok yükseldiği görülmektedir (Aydoğmuş, 2011: 56). Çalışanın kişilik yapısı ile örgüt içinde yaptığı işlerde uyum yakalaması sonucu iş tatminine olan olumlu etkisi dışında, huzurlu bir çalışma ortamının oluşmasına olanak sağlar. Bu sebeple de çalışan bireyin çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri de pozitif yönde etkilenmektedir.

5.2.1.4 İş tatmini ve yaş

İşletme içindeki çalışanların yaş profilinin dinamik bir yapısının olması işletmeye yenilik ve verimlilik katacaktır. Bu sebeple yaşları ileri düzeyde çalışanların tecrübeli olmalarına rağmen çok fazla değişime açık olmamaları da işletme içinde sıkıntıya neden olmaktadır. Bu sebeple çalışanların iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerinden biri olan yaş unsuru da önemli yer tutmaktadır.

Yaş faktörünün işletme içerisinde çalışanların iş tatmini düzeylerini en çok etkileyen bireysel özellikler arasında yer alması bakımından araştırmalara konu olduğu görülmektedir. Genellikle çalışanlar arasında 30' lu yaşlarına ulaşmış insanların, işlerinden hoşnut oldukları, 45'li yaşlarda ise durağan seviyelerde olduğu, 55'li yaşlarda ise hoşnutluk düzeylerinin artış gösterdiği yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (Artan, 2011: 49). İşinden memnun olmaları açısından çalışan bireylerin yaş profili önem taşımaktadır.

Bilim insanlarından Spector'un yaptığı çalışmalarda bireyin yaşı ilerledikçe bağlı olduğu örgütten aldığı teşvikler arttıkça memnuniyeti de aynı oranda artmaktadır. Aynı zamanda yapılan çalışmalarda işgörenin yaşı arttıkça daha gerçeğe yakın isteklerinin oluşması sonucu daha çok iş tatmini düzeylerinin arttığı görülmüştür (Nedimoğlu, 2008: 40). İşletme için işe alımlar yapılırken gençlerin dinamik bir yapı oluştururken iş tatminlerini yükseltmede isteklerinin yüksek olması sebebiyle zorlukların yaşanabileceği unutulmamalıdır.

5.2.1.5 İş tatmini ve cinsiyet

Çeşitli bilim adamlarının yaptığı çalışmalar sonucunda çok farklı görüşlerinin olduğu görülmüştür. Bazı bilim adamları kadınların iş tatmininin yüksek olduğunu savunurken, bazıları da erkeklerin iş memnuniyetinin fazla olduğunu belirtmişlerdir. Fakat bazı görüşlerde de erkek ve kadın arasında farkın olmadığını ileri sürmüşlerdir (Pehlivan, 2018: 61). İş tatmini düzeyleri cinsiyete bağlı olarak işletme ortamında değişebilmektedir.

Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre, iş dışında farklı görevleri de olması bakımından işinden beklentilerinin erkeklere göre daha düşük oranda olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, kadınların ekip çalışmasına erkeklerden daha yatkın oldukları saptanmıştır (Öztürk, 2018: 16). Kadınların çalışma koşullarına daha yatkınlık gösterdiği çalışmaların sonucunda ortaya çıkmıştır.

Erkeklerin stresli, zorlayıcı koşulları olan çalışma ortamlarında kadınlara göre daha rahat oldukları gözlemlenmektedir. Kadınların ise işletme içerisinde çalışanların örgüte bağlılığını arttıran takım ruhunu arttırdıkları da saptanmıştır. Bu sebeple iş tatmininin artırılması konusunda, verimli bir örgüt yapısının oluşturulması kadın ve erkek çalışanların eşit düzeylerde veya yapılacak görevlerin zorluk derecesine bağlı olmalıdır.

5.2.1.6 İş tatmini ve zekâ düzeyi

Örgüt içinde çalışanların iş tatmini düzeylerini zekâ düzeyleri de etkilemektedir. Zekâ düzeyi yüksek bireylerden oluşan bir işletmenin işlerinde çıkan sorunların çözümünde daha etkili fikirlerin yürütülebileceği görülmektedir. Zekâ düzeyleri yüksek çalışanların verilen görevleri daha kolaylıkla halledebilmeleri sonucunda yaptıkları işten duydukları memnuniyet artmaktadır.

Genellikle işletme içerisinde çalışmakta olan bireylerin zekâ düzeylerine göre yapabilecekleri pozisyona yerleştirilmeleri oldukça önem taşımaktadır. Bu sebeple, çalışanların doğru pozisyonlarda kurumlarda çalışmalarının sağlanması iş tatmini düzeylerinin yükselmesine de katkıda bulunmaktadır. Çalışan bireylerin, zekâ düzeylerinin yüksek olup verilen karmaşık işleri yapabilmeleri de kendilerine olan güvenleri de arttırabilmektedir (Guliyev, 2018: 30-31). Örgüt içinde zekâ düzeyi yüksek elemanların verilen vazifeleri çok çabuk anlayıp, yapmaları da onların yüksek performans göstermelerine katkı sağlamaktadır (Karadavut, 2018: 10). İşgörenlerin yaptığı görevlerin zekâ düzeyleri ile uyumlu olması, çalışma verimini artırmaktadır.

5.2.1.7 İş tatmini ve medeni durum

İşletme içerisinde çalışanların medeni durumu da verilen görevlerin engelsiz bir şekilde yerine getirilmesinde etkili olmaktadır. Çünkü medeni durumu evli olan çalışanların, iş seyahatlerine katılamaması durumu belli sorumlulukları olduğu için ortaya çıkabilmektedir. Genellikle medeni durumu bekâr olan çalışanların, verilen görevleri daha kolay yerine getirdikleri görülmektedir.

Bilim insanlarından Keller yaptığı çalışmaların sonucunda elde edilen bilgilerde işletme içerisinde çalışanların evli olmalarının katkı sağladığını savunmuştur. Medeni durumu evli olanların daha düzenli bir yaşamının olmasından dolayı bekar çalışanlara göre tatminlerinin daha fazla olduğu da Keller'ın öne sürdüğü bilgiler arasında yer almaktadır (Başdoğan, 2015: 64). Medeni durumu evli olarak örgüt içinde çalışmalarını sürdüren çalışanların iş tatminlerinin yüksek olmasının bir diğer sebebi ise aile yaşantılarından duydukları mutluluk olabilmektedir (Kutunis, 2018: 39). Evli bireylerin düzenli yaşantısı iş yaşamlarında da aynı istikrarı sürdürmelerine katkı sağlamaktadır (Uysal, 2018: 43). Medeni durumun iş yaşantısında, etkilerinin olduğu görülmektedir. Evli bireylerin, bekar olanlarına göre daha düzenli yaşamının olması iş gücüne olumlu katkıda bulunmaktadır.

5.2.1.8 İş tatmini ve makam

İşletme içerisinde çalışanların edinmiş oldukları makamlarda ileri düzeylere gelmesi sonucu iş tatminleri de olumlu bir şekilde değişim göstermektedir. Genellikle kurum içinde iyi pozisyonlarda çalışanlarında alacağı ödüller artacağından memnuniyetleri de artacaktır (Eğri, 2013: 42). Çalışma yaşamında bireylerin örgüt içerisindeki

bulundukları makamlarının etkisiyle iş tatminlerinin yükseldiği veya düştüğü gözlemlenmektedir.

İş yaşamında çalışanların makamları genellikle iki türlü şekillenmektedir. Örgütlerin kararlaştırıp ortaya koydukları kurallar çerçevesinde oluşturdukları çalışanları gruplandırma biçimi vardır. Bir diğeri ise kurum içinde çalışan bireyin kendine verdiği değer sebebiyle ortaya çıkan konumu olmak üzere bireylerin makamının şekillendiği görülmektedir. Her iki yolda iş tatmini ile doğrudan ilişkilidir (Kavak, 2018: 40). Çalışanların makamları sebebiyle iş tatmin düzeyleri etkilenmektedir. Örgüt içerisinde yöneticilerin daha fazla yetkiye sahip olması ve teşvikler sebebiyle iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

5.2.2 İş tatminini etkileyen kurumsal faktörler

İş tatminini etkileyen faktörlerden bireysel faktörler kadar kurumsal faktörlerin daha çok etkili olduğu belirtilmektedir. Kurum içinde çalışmakta olan bireylerin, iş tatminini etkileyen kurumsal faktörler kişinin iş yaşamını ve aile hayatını da büyük ölçüde etkilediği belirtilmektedir (Başdoğan, 2015: 66-67). Kurum içinde yaşanan sıkıntılar bireylerin hayatını olumsuz yönde etkilemektedir.

İşgörenler için en önemli iş tatminini etkileyen kurumsal faktörlerden olan iki unsur maaş ve işin yapısı olmaktadır (Nedimoğlu, 2008: 43). Bireyi memnun eden koşulların sağlanması mutlu bir örgüt yapısının oluşmasına katkıda bulunacaktır. Çalışanların iş tatminini etkileyen kurumsal faktörleri aşağıdaki çizelge 5.3'te gösterilmektedir.

Çizelge 5.3: İş Tatminini Etkileyen Kurumsal Faktörler

Kurumsal Faktörler	
• İş Tatmini ve Terfi İmkânları	• İş Tatmini ve İşin Yapısı
• İş Tatmini ve Ödüllendirme	• İş Tatmini ve Çalışma Arkadaşları
• İş Tatmini ve Çalışma Ortamı	• İş Tatmini ve Kurumsal İklimi
• İş Tatmini ve Denetim	• İş Tatmini ve Ücret
• İş Tatmini ve Yönetim Biçimi	• İş Tatmini Karar Alma Biçimleri

Çalışanların iş tatminini etkileyen kurumsal faktörlerini on başlık altında açıklayacağız.

5.2.2.1 İş tatmini ve terfi imkânları

Çalışanların, birçoğunun amacı bağlı oldukları toplumda saygın bir konumda olmalarını sağlamaktır. Kurum içinde çalışanlara verilen eğitimlerle bulundukları pozisyonlarda yükselmesini sağlamak için çaba gösterilmelidir. Bu sayede çalışanların, bulundukları konumda yükselmeleri çeşitli imkânları da beraberinde getirmektedir. Örgüt üyelerinin terfi etmesi sonucu maaşlarındaki artış ve statü değişikliği kendilerine olan güveni arttırmakta, iş tatmin düzeylerini olumlu etkilemektedir (Keskin, 2014: 25) İş tatmininin, yüksek olması hem çalışan açısından hem de örgüt açısından büyük önem taşımaktadır.

İşletme içinde çalışanların terfi imkânları sonucunda iş tatmini artış gösterebildiği gibi aksi bir durumda söz konusu olabilmektedir. Yönetim tarafından yapılan terfilerin adaletsiz olması sonucu da diğer örgüte bağlı olarak çalışanlar ile terfi almış bireyler arasında hoş olmayan durumların yaşandığı görülmektedir (Çubuk, 2010: 44). Yönetimin terfi imkânlarını çalışanlar üzerinde adaletli bir şekilde ayarlayamaması sonucu ortaya çıkan olumsuzlukları yok etmek için çeşitli önlemler alması gerekmektedir.

5.2.2.2 İş tatmini ve ödüllendirme

Çalışanların örgüt içerisinde ileri seviyelere yükselmesi ya da verilen görevleri başarılı bir şekilde yerine getirilmesi sonucu ödüllendirme yapılmaktadır. Yönetimin çalışanına maaş veya terfi imkanı gibi ödüller sunması ise iş tatmini düzeylerine etki etmektedir.

İşletmenin belirlediği çalışanı ödüllendirme politikalarının memnuniyeti arttıran etkisinin olması çok önemlidir. İş tatmininin doğrudan artması için ödüllendirmelerin adaletli ve doğru bir şekilde yapılması önem taşımaktadır (Kuswibowo, 2012: 23). Adaletli ve gerçek bir şekilde yapılırsa, yönetim tarafından verilen ödül çaba sarf ederek alan çalışanın işinden duyduğu memnuniyeti arttırabilmektedir. Ödüllendirme sisteminin yanlış bir şekilde uygulayan yönetimlerde hak ettiğini düşünen fakat yönetim tarafından ödüle layık görülmeyen bireyin işten duyduğu hoşnutsuzluk derecesinin azalması da oluşabilecek durumlar içerisinde yer almaktadır (Arslan, 2010: 63). Ödüllendirme çalışanların verimli bir şekilde çalışmasını

sağlayabilmektedir. Yönetim tarafından doğru bir şekilde yapılan ödüllendirmenin bireysel ve örgütsel olarak başarı ve iş tatmin düzeylerini arttırmaktadır.

5.2.2.3 İş tatmini ve çalışma ortamı

İşgörenlerin iş tatmini düzeylerini iş yaşamında çalışma ortamlarının istedikleri gibi olması veya olmaması durumu da etkilemektedir. Genellikle işletmelerin yapması gereken çalışanlarının rahat bir şekilde çalışabilmelerini sağlayabilmek için gerekli düzenlemeleri çalışma ortamında yapmalıdırlar. Çalışma ortamlarının çalışanları motive edecek şekilde hazırlanması iş tatminini artırmaktadır.

Çalışma ortamlarının temiz ve düzenli olması, çalışanların işlerini daha güzel bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır. Çalışanlar yüksek sıcaklıkta, kirli, havasız bir çalışma ortamında iyi performans gösterememektedir. Bu sebeple çalışanların ve kurumun iş tatmini düzeyleri etkilenmektedir (Nedimoğlu, 2008: 47). Çalışma ortamlarının iş tatminini arttırması sonucu işletmelerin sektördeki başarısına olumlu katkı yapmaktadır.

Çalışanların psikolojik durumlarının iyi olmaması da çalışma ortamında huzursuzlukların yaşanmasına neden olmaktadır. Çalışanlar arası ilişkilerin zarar gördüğü görülmektedir. Bu durum bir süre sonra işgörenlerin iş tatmininde düşüş yaşamasına neden olabilmektedir. İşgörenler arasında durumlara ve insanlara pozitif yaklaşan bireylerin olması iş akışıyla ilgili çalışmalarını takip etmesi ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerine önem vermesi örgüt içinde iş tatmininin artmasına katkı sağlamaktadır (Sönmez, 2014: 47). Çalışma ortamlarında bireylerin verimli çalışması için güzel çalışma koşullarının sağlanması hem bireylerin hem de yönetimin etkisiyle sağlandığı görülmektedir.

Çalışanların işletme içerisinde verilen görevleri zamanında ve doğru bir şekilde yerine getirilmesi için çalışma ortamında bireyleri motive eden unsurların olmasına dikkat edilmelidir. Çalışma ortamlarının bireyin göstereceği performansa ve verimliliğe doğrudan etki ettiği yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkmıştır. İşletmenin sektördeki yeri, çalışanlarına sunduğu haklar ve rakiplerine karşı oluşturduğu politikalar da işgörenlerin iş yaşamlarında bulunduğu çalışma ortamlarının şekillenmesinde etkili olan unsurlar arasında etkili olmaktadır (Pehlivan, 2018: 70). Çalışma ortamlarının iyi koşullarla donatılmış olması çalışanların iş

tatminlerinin yükselmesine etki ettiği gibi aynı zamanda örgütlerinde başarısına da katkıda bulunmaktadır.

5.2.2.4 İş tatmini ve denetim

Kurum içinde çalışanların bağlı oldukları örgütün belirlediği iş planına uygun çalışıp çalışmadıklarını anlamak için üst yönetim kademesi denetim yapmaktadır. Bu uygulamanın amacı kurumun belirlediği politikaların doğru bir şekilde uygulanabilirliğini ölçmektir. Yapılan denetimlerle eksiklikler de giderilerek kurumun amaç ve hedeflerine daha kolay bir şekilde ulaşması hedeflenmektedir. Fakat yapılan denetimlerin işletme yönetimi için yararlı olması durumu söz konusu iken çok fazla yapılan denetimler çalışanların iş tatmini düzeylerini düşürebilmektedir. Doğru zamanda doğru bir şekilde yapılan denetimler iş tatminini de arttırabileceği de göz ardı edilmemelidir (Guliyev, 2018: 39-40). Kurum içinde yapılan denetimlerin iş tatminini arttırması bakımından önemle ve dikkatle yapılması çok önemlidir.

İşletme içinde yapılan denetimlerde yöneticilerin de payı büyük yer almaktadır. Yöneticilerin yaptığı denetimler esnasında, yöneticileri hakkında çalışanların iyi izlenim içerisinde olması iş tatmin düzeylerine olumlu katkıda bulunmaktadır (Eğri, 2013: 37). Denetimlerde olumsuz durumların önüne geçmek için çalışanlar arasındaki iletişimin de sağlam olması önem verilmesi gereken konular içerisinde yer almaktadır. İşletme içindeki bilgi akışının üst ve astlar arasında doğru bir şekilde sağlanması için güçlü bir iletişimin olması gerekmektedir (Pehlivan, 2018: 77). İş tatmini işletme içerisinde yapılan denetimler sonucunda pozitif veya negatif şekilde etkilenebilmektedir. Çalışanları doğrudan etkileyen bu durum için yönetimlerin gereken önlemleri alması gerekmektedir.

5.2.2.5 İş tatmini ve yönetim biçimi

Çalışanların iş hayatında mutlu olmaları iyi performans sergileyebilmeleri için üst yönetimin astlarıyla kurduğu iletişimin ve uygulanan yönetim tarzının çalışanları sıkıntıya sokmamasına dikkat edilmelidir. İşletme içinde uygulanan yönetim biçimlerinin yerinde kullanılması hem çalışanlar hem de işletmenin başarısı açısından önem taşımaktadır. Bu sebeple yönetim biçimi iş tatminini de doğrudan etkilemektedir.

İşletmenin rakiplerine karşı başarılı olması için, uyguladığı politikalar, çalışanlarına sağladığı haklar, kurum içindeki pozisyonlara nitelikleri uygun çalışanı yerleştirmeleri önemlidir. Çalışma ortamının, çalışanlarının güvenliğini ve sağlığını korumasına yönelik koşullarda hazırlanmış olması gerekmektedir (Keskin, 2014: 24). Bu sebeple yönetim biçimini belirleyen faktörlerin çalışanların iş tatminini de etkileyebileceği unutulmamalıdır.

Alt kademelerde çalışanlara, üst kademede çalışan yöneticilerin davranış ve tutumlarını işgöreni destekleyen ve geliştiren şekilde ayarlaması çok önemlidir. Bu şekilde davranan yöneticilerin alt kademelerdeki çalışanların iş tatminini olumlu bir şekilde etkilediği görülmektedir. Yönetimin çalışanlarına iş paylaşımı yaparken doğru kararlar verip planlamalarını yapması ve yönetim tarzının seçilmesinde yerinde karar verilmesi iş tatminini doğrudan etkilemektedir (Barlık, 2018: 45). İşletme içinde uygulanacak yönetim biçimi seçiminde çalışanların memnuniyeti ve örgütün başarısı göz önünde tutulmalıdır.

Genellikle işletme içinde çalışanlarına sürekli işlerini yerine getirme konusunda baskıcı bir yönetim tarzı belirleyen katı kuralları olan yöneticilerin çalışanları işlerinden memnuniyet duymamaktadır (Ergin, 2018: 37). Bu durumun söz konusu olduğu örgütlerde iş tatmini azalmaktadır. Yöneticiler bu tür olaylarla karşılaşmamak ve işletmenin verimini yükseltmek için yanlış yönetim tarzını seçmemek için çalışmalar yapmalıdır.

5.2.2.6 İş tatmini ve işin yapısı

İşletmelerde verilen işlerin yapısı, çalışanı memnun etmesi için sıkıcı olmamasına, kabiliyetlerini gösterebildikleri ve edindikleri bilgileri rahatlıkla kullanabildikleri şekilde olması gerektiği bilinmelidir. İşgörenin yaptığı işin toplum tarafından takdir edilmemesi de iş tatminini düşürmektedir. Çalışanlar, kariyerlerini geliştiren, yeni bilgiler edinmesini sağlayan yapıda olan işlerde çalışmayı daha çok tercih etmektedirler (Somuncuoğlu, 2018: 67). İşletmeler sektördeki başarısını arttırmak için, çalışanlarının gelişimine ve memnuniyetine yönelik olarak işin yapısını geliştirmelidirler.

Çalışanların birçoğuna iş yaşamında verilen görevlerin niteliği sürekli aynı olmamalıdır. İşletme içinde yaptıkları işlerde, kontrol etme yetkilerinin olması önemlidir. İşgörenler yaptıkları işlerde hatalarını görebilmeli ve düzeltebilme şansı

olmalıdır. Çalışan bireyin işletme içinde bu şansının olmaması, işine karşı soğukluk duymasına iş tatmininin düşmesine sebep olmaktadır (Karadavut, 2018: 12). İş tatmininde düşüş yaşayan birey, işinde gerekli performansı gösterememektedir.

Örgüte bağlı olarak çalışan işgörenin, verilen görevleri başarıyla yerine getirebilmesi için, karar verme yetkisine sahip olması gerekmektedir (Ateş, 2018: 15). Verilen işi başarıyla yerine getirebilmesi için, işgörenin yetenekli olması kadar verilen işin yapısıyla ilgili özelliklerde etki etmektedir. İş tatmininin çalışanlar arasında yüksek olması işletmenin başarısına olumlu katkılarda bulunmaktadır.

5.2.2.7 İş tatmini ve çalışma arkadaşları

İşletme içindeki çalışanların, çalışma ortamında huzurlu olması için çalışma arkadaşları ile olan iletişimi güzel olmalıdır. Çünkü, çalışanların iş tatminine büyük ölçüde çalışma arkadaşları ile olan uyumu da yansımaktadır. Çalışma arkadaşları ile takım ruhu içinde bireyin çalışması, yerine getirdikleri görevlerdeki verimi arttırmaktadır.

Birbirlerine daha samimi ve yardımsever şekilde yaklaşan çalışanların birbirleriyle olan iletişimleri daha iyi olmaktadır. İşgörenler genellikle çalışma arkadaşlarıyla iyi anlaşılırlarsa iş hayatlarının daha eğlenceli geçmesini sağlar. Çalışanların iş dışında birbirleriyle sosyal faaliyetlerde bulunmaları da örgüte karşı bağlılığını arttıracaktır (Nedimoğlu, 2008: 45-46). Çalışma ortamında birbirleriyle iyi geçinen bireylerin iş tatmin düzeyleri artış göstermektedir.

Örgüt içerisinde, çalışanların birbirine iş konusunda birbirine gösterdiği hoşgörü, yardımlaşma ve destek kişilerin işinden duyduğu memnuniyeti arttırmaktadır. Örgüte bağlı olarak çalışan kişiler işini sevmese bile, çalışma arkadaşlarının gösterdiği yapıcı davranışlardan dolayı işine ilgi duyabilmektedir. İşgörenin çalışma hayatı dışında iş arkadaşlarıyla buluşup vakit geçirmesi sonucu çalışma hayatındaki aynı düzenin değişmesine olanak sağlamaktadır. Fakat çalışanların birbirleriyle aşırı samimi bir ortamda çalışmalarını sürdürmesi iş yapma hızlarını azaltabildiği gibi iş tatmini seviyelerini de arttırmaktadır (Çubuk, 2010: 44-45). Çalışanların çalışma arkadaşlarıyla kurduğu, samimiyet düzeyi iş tatminini arttırırken, iş yapma hızlarını da arttırıcak nitelikte olmasına dikkat edilmelidir.

İş hayatında bireylerin çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinin samimiyet derecesini, işletmenin büyüklüğü de etkilemektedir. Büyük işletmelerde çalışma arkadaşları ile

olan ilişkiler, daha soğuk ve yüzeysel olmaktadır. Aynı zamanda küçük işletmelerde kurulan samimi dostluklarda örgüt içindeki gruplaşmaya sebep olmaktadır. Örgüte yeni katılan bireylerde, kendini çalışma ortamına ait hissetmeme duygusunun oluşmasına neden olmaktadır (Başdoğan, 2015: 68-69). Çalışma arkadaşları ile bireyin ilişkilerinin iş akışını aksatmayacak şekilde olması önem taşımaktadır. İş tatmin düzeylerini arttıracak fakat iş yapma hızlarını da yükseltecek şekilde olması bakımından iş ortamındaki bireylerin çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin düzenlenmesi gerekmektedir.

İşletme içinde çalışanların birbiriyle olan iletişimlerinin ve arkadaşlıklarının iş akışına olumlu veya olumsuz etkileri olmaktadır. Aşırı samimi çalışma ortamlarında bireylerin, işlerini aksattıkları görülmektedir. İş yaşamında bireyin çalışma arkadaşlarıyla olan etkileşiminin belirli düzeylerde olması ise ekip çalışmasına yönelerek çalışmaları sonucunda iş verimini arttırdıkları görülmektedir. Bu sebeple çalışanların iş tatmini artmaktadır. İş tatmini artan çalışanlar, hem bireysel anlamda hem de örgütsel anlamda başarı sağlamaktadır.

5.2.2.8 İş tatmini ve kurumsal iklimi

Bireyler üzerindeki iş tatminini etkileyen, faktörlerden birisi de çalışma yaşamındaki bağlı oldukları kurumsal iklimdir. Kurumsal iklimin çalışanların performansını arttıran nitelikte olması, işletmenin verimli bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Çalışanlar arası iletişimin kuvvetli olması işlerin aksamadan ilerlemesine yardımcı olmaktadır.

İşletme içerisinde çalışanların memnuniyet derecesi ile kurumsal iklim arasında olumlu bir bağlantı bulunmaktadır. İşletme içerisindeki çalışma ortamında işgörenler arasında samimi bir havanın oluşması, çalışanların mutlu bir şekilde çalışmasına yardımcı olmaktadır (Guliyev, 2018: 39-40). Çalışanların psikolojik olarak iyi olması, iş tatmini düzeylerini arttırmaktadır. Daha verimli çalışmaları sonucu sektörde işletmelerini rakiplerine karşı daha iyi bir konuma gelmelerini sağlamaktadırlar.

Kurumsal iklim çalışanların çalıştıkları iş ortamına uyum sağlama durumu olmaktadır. Çalışanlar, genellikle büyük çaplı çalışan işletmelerde ast üst ilişkileri devreye girdiği için, işlerine duyduğu memnuniyet azalmaktadır. Fakat küçük işletmelerde, yaşanan dostluklar ve ekip çalışmaları işgörenleri birbirlerine daha çok

bağlamaktadır. İş tatmini düzeyleri küçük işletmelerde daha fazladır (Başdoğan, 2015: 67). İş tatmini düzeylerinin işletmelerin büyüklük ve küçüklük derecesine göre değiştiği yapılan araştırmalar sonucunda gösterilmiştir.

5.2.2.9 İş tatmini ve ücret

Bireyleri çalışmaya zorlayan, en önemli etken daha rahat bir yaşam sürmek için, maddi durumlarını iyi bir düzeyde tutmaları gerekir. Bu sebeple, ücret bakımından çalışanları tatmin eden işletmeler çalışmak için daha çok tercih edilmektedir. Ücretleri çalışanların yeterli bulması, iş tatminini arttırmaktadır. İş tatmini artan bireylerin iş yaşamında gösterdikleri performans yüksek olmaktadır.

İşletme ortamında işgörenlerin çoğunluğu, diğer kurumların verdiği ücretler ile genelde kendi maaşlarını kıyaslama yoluna gitmektedirler. Kurum içinde çalışanların birbirlerinin aldıkları ücretlerin miktarlarını kıyaslamaları sonucu adaletsiz bir ücret paylaşımının olduğu bilincine vardıklarında kurum içinde huzursuzluk yaşanmaktadır. Yaşanan huzursuzluk sonucunda, çalışanların iş tatmini seviyesi azalmaktadır (Somuncuoğlu, 2013: 66). İş tatmini düzeylerini arttırmak için ücret paylaşımını ayarlayan işletme yönetiminin adil bir düzen sağlaması gerekmektedir (Keser, 2006: 165). Çalışanlar arasındaki huzurun sağlanması için yöneticilerin de katkısı büyük olmaktadır. Ücretler, çalışanların işletme içinde sergiledikleri performanslar sonucunda yöneticilerin terfilerini sağlamaları ile şekillenmektedir. Yöneticilerin, terfiler konusundaki verdikleri kararlar büyük önem taşımaktadır.

Çalışanların bağlı olduğu örgütte ücret dağılımı, yaptıkları görevin yapısı ve aldıkları eğitimin niteliği doğrultusunda yapılması önem taşımaktadır. Örgüt içinde çalışanların kurum için sarfettiği çabanın karşılığını alması bireylerin iş tatminini arttırmaktadır. İşgörenin çabasının karşılığı da yönetimin belirlediği ücret dağılımı ile sağlanmaktadır. Yanlış ücret dağılımı yapıldığında bireylerin iş tatminini düşürerek verimin azalmasına sebep olmaktadır (Keskin, 2014: 23). Ücret dağılımı, adil ve doğru bir şekilde yapıldığında iş tatmini artmaktadır. Bu sebeple işletmenin veriminin artmasına yardımcı olmaktadır.

5.2.2.10 İş tatmini ve karar alma biçimleri

İşletme içinde çalışanları etkileyen, durumların karşısında alınması gereken kararları alma biçimleri iş tatmini seviyelerini etkilemektedir. Yönetimin iş akışıyla ilgili çalışanları da etkileyen kararlar verirken sonuçlarını düşünmeden yanlış kararlar

aldıkları görülebilmektedir. Bunun sonucunda iş tatmini düzeyleri olumsuz etkilenebilmektedir. İşletmelerin yönetimlerinin verdiği kararların doğru ve çalışan bireyleri de olumlu bir şekilde etkilemesi gerekmektedir.

Çalışanların işletme içinde alınacak kararlara katılmalarına yönetimlerin destek vermesinin temelinde verilen kararların kolaylıkla yürürlüğe girmesini sağlamaktadır. Yöneticilerin çalışanlarla birlikte aldığı kararlar sayesinde ilişkileri daha çok kuvvetlenmektedir. Çalışanların örgüt içinde kendilerini etkileyecek kararlara katılması iş tatmini düzeylerine olumlu etki yapmaktadır. İşletme içinde çalışma alanlarında yeni teknolojilerin uygulanması esnasında da çalışanların kararların alınmasında söz sahibi olması çok önemlidir. Çünkü verilen kararların daha çabuk uygulanabilirliğini arttırmaktadır (Sönmez, 2014: 49). Yönetimlerin karar alma biçimlerinde çalışanların düşüncelerini de önemsemesi iş akışına olumlu etki etmektedir.

İşletme yöneticilerinin çalışanlarına işletme politikalarını kontrol edebilme ve katılma hakkı tanınması da çalışanların iş tatminini arttırmaktadır (Nedimoğlu, 2008: 48). İş tatmininin artması işlerin verimli bir şekilde yürütmesine yardımcı olması için, çalışanların karar verme mekanizmasında söz sahibi olmasının olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir. Çalışanlar alınan önemli kararlarda kendilerinin de etkisinin olmasından dolayı kararların daha çabuk uygulanmasını sağlamaktadır.

Çalışanların karar verme süreçlerinde yöneticilerin yanında yer alması, aralarındaki ilişkide güvenin oluşmasına yardımcı olmaktadır. Yöneticilerin astlarının fikirlerine önem vermesi çalışanlarının saygısının kazanmasına yardımcı olmaktadır (Arslan, 2010: 65). Ast ve üst ilişkileri sağlam olan işletmede alınan kararların uygulanması daha kolay olmaktadır.

5.3 İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları ve İş Tatminini Artırma Yöntemleri

5.3.1 İş tatmininin sonuçları

Bireyin çalışma yaşamı boyunca işinden duyduğu memnuniyetin olumlu sonuçlar getirmesi, toplumun refahı, çalışan psikolojisi ve işletmenin rakiplerine karşı başarılı olması için büyük önem taşımaktadır. İş tatmini sonuçları, doğrudan çalışan kişi ve kurumları etkilemektedir. Olumlu sonuçlar ortaya çıktığında, çalışanların verimi

yükselerek işletmeninde başarısı artmaktadır (Yıldırım, 2018: 57). Örgüt içinde işgörenlerin işten duyduğu memnuniyetin derecelerinin artması işveren ve işgören için önemlidir.

Çalışanların, örgüt içinde gösterdikleri çalışma hızının iş tatmini ile ilişkisi büyüktür. İş tatmini yüksek olan kişilerin, çalışma hızıda artar. Çalışma hızı artan bireyin de iş tatmini yükselmektedir. Aynı zamanda işgörenlerin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri ne kadar iyi düzeylerde olursa, yerine getirdiği görevleri de severek yapmasına neden olurken ve bunun sonucunda da iş tatmini artmaktadır. Çalışanların örgüt içinde gösterdiği yüksek performansın sebeplerinden biri de yöneticilerinden alacağı terfi veya takdir olmaktadır (Barlık, 2018: 51). Çalışanların işletme içinde gördüğü motivasyon kaynaklarının çok olması da iş tatminini arttırmaktadır.

İşletme içinde işgörenlerin iş tatminini arttıran unsurların olması motivasyonlarının da yükselmesine etki etmektedir. Bu durumun sonucunda çalışanların ruhsal ve bedensel sağlığı da olumlu bir şekilde etkilenmektedir. Çalışanlar özel ve çalışma hayatlarında da kendilerini daha iyi hissetmektedirler. İnsan ilişkileri de pozitif yönde değişim göstermektedir. İş tatmini yükselen güzel duygu ve düşüncelerle donanmış çalışanların, işletme içinde ortaya koyduğu işlerde kalite artmaktadır (Kavak, 2018: 49). İş tatmini sonuçlarının işletmelere fayda sağlaması çalışan bireylerin psikolojisinin olumlu yönde etkilenmesi açısından da önem taşımaktadır.

Çalışanların iş tatmini algısının pozitif sonuçları, örgütsel kültür ve çalışanların gösterdiği performansı da şekillendiren bir yapısı vardır. Genellikle, iş tatmini yüksek olan bireyler işi bırakma düşüncesinden uzak olmaktadır. İşe devamsızlık seviyesi düşmektedir (Altay, 2018: 94-95). İş akışı ve çalışma ortamı da bu durumdan olumlu etkilenmektedir (Topuz, 2018: 87). İş tatmini artan bireylerin, hata yapma oranları düşerek başarıları artmaktadır (Yıldız, 2014: 201). Çalışanlar arasında huzurlu bir ortamın oluşmasına ve işlerin ilerleyişi esnasında görülebilecek aksaklıkların da önlenmesine yardımcı olmaktadır.

İş tatmini yüksek işletmelerde çalışanların daha mutlu olduğu ve işlerin aksamadan yürüdüğü görülmektedir. Çalışanlar için işletme içinde motivasyon kaynaklarının olması örgüte bağlılığının artmasına ve işini severek yapmasına neden olmaktadır. İş tatminin olumlu sonuçları hem çalışanları hemde örgütün başarısına olumlu bir şekilde katkı yapmaktadır.

5.3.2 İş tatminsizliğinin sonuçları

Belli bir örgüte bağlı olarak çalışan işgörenlerin, işinden duyduğu hoşnutluğun derecesi farklılık göstermektedir. Çalışanlardan bazıları çalışma ortamına uyum sağlayamayıp, işine karşı sevgi duymamaktadır. Bu sebeple, iş tatmini seviyelerinde düşüş yaşanmakta ve iş tatminsizliği ile sonuçlanmaktadır. Yaşanan iş tatminsizliği ise çalışanların performansının azalmasına işletmenin veriminin düşmesine neden olmaktadır.

İşletme içerisinde çalışanların işinden duyduğu memnuniyetin azalması sonucunda iş tatminsizliği ile karşı karşıya kalırlar. Bu durumun sonucunda çalışanlar iş yaşamından uzaklaşma yoluna gitmektedirler. Çalışanların iş tatminsizliği sonucu işe devamsızlıkta artmaktadır. Bu sebeple işletme içinde iş akışında aksamalar da olabilmektedir (Eğri, 2013: 42). İş tatminsizliğinin yaşanmasına sebep olan etkenlerin işletme yöneticileri tarafından saptanması ve önlemler alması gerekmektedir.

Yöneticilerin tecrübesiz olması ya da çalışanları destekleyen davranışlardan kaçınmaları da çalışanların iş tatmini düzeylerini olumsuz şekilde değiştirmektedir (Keskin, 2014: 25). Yeterli düzeyde iş ortamında mutlu olamayan bireyler huzuru bulamadıkları için iş stresıyla karşı karşıya gelmektedirler. Bu durumların sonucunda iş kazalarıyla karşılaşma olasılığı artmaktadır. Çalışanların iş tatminsizliği yaşaması halinde, isteyerek işten ayrılmak istemektedirler. (Altay, 2018: 95). Bireylerin işletme içinde gösterdiği duygusal çabaları sonucunda işten ayrılma tutumlarının olduğu araştırmacıların elde ettiği bulgular arasında yer almaktadır (Yürür, Ünlü, 2011: 88). İş tatminsizliği sonucunda bireyler ve işletmelerde olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalmaktadır.

İş tatminsizliği oluşan çalışanlarda işletme içinde bazı sorunlar yaşamasına sebebiyet vermektedir. Genellikle karşılaşılan sorunlar arasında çalışanların performanslarına bağlı olarak verimin düşmesi söz konusu olmaktadır. İş tatminsizliğinin ve performans düşüklüğünün sebepleri arasında işgörenlerin çalışma arkadaşları ile olan sorunları iletişimde olan zayıflıklar yer almaktadır (Guliyev, 2018: 96-97). İş tatminsizliğine neden olan unsurların yöneticiler tarafından tespit edilmesi çalışma verimini artırmak için önem taşımaktadır. İş tatminsizliğinin sonuçları aşağıdaki çizelge 5.4'te görülmektedir.

Çizelge 5.4: İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş Tatminsizliğinin Sonuçları	
• Personel Devri	• Performans ve Verimlilik
• Moral ve Motivasyon	• İşte Hata Yapma
• İşe Yabancılaşma	• İşten Ayrılma
• İşe Devamsızlık	• Kurumsal Bağımlılık

İş tatminsizliğinin sonuçlarını sekiz başlık altında açıklayacağız.

5.3.2.1 Personel devri

İşletme içerisinde yaşanan olumsuz olaylar sonucunda kişinin işinden duyduğu memnuniyet seviyesi de düşmektedir. Bu durumda çalışanın işten uzaklaşmasına sebep olabilmektedir. Genelde bireyin işletme içerisinde verilen görevleri yerine getirmemesi sonucu işveren tarafından da işten çıkartılmaktadır. İşveren veya işgörenin isteğiyle personelin iş ortamından uzaklaşması sonucu personel devri gerçekleşmektedir.

Personel devri, kurum içinde işgörenin çeşitli nedenlerle görevini doğru bir şekilde yerine getirememesinden kaynaklı olarak işveren tarafından çalışma ortamından uzaklaştırılması sonucu gerçekleşebilmektedir. Fakat bazı durumlarda, işgörenin kendini örgüte bağlı hissetmemesine bağlı olarak veya verilen iş yükü ile kendini bağdaştıramaması sonucu kurumundan kendi isteğiyle de uzaklaşabilmektedir. İşletme içinde yaşanan bu durum işgörenlerin işinden dolayı tatminsizlik yaşamasıyla bağdaştırılmaktadır (Karamil Köy, 2011: 44). İşgörenlerin örgütten uzaklaşmaması için, iş tatminini artırıcı unsurları yöneticiler tarafından belirlenip gereken tedbirleri alması gerekmektedir.

İşveren tarafından çalışanın işten çıkarılması dışında işten ayrılmalara sebep olan bazı faktörler mevcuttur. Genellikle bu faktörler içinde çalışanın dışarıdaki rakip firmalarla karşılaştırma yapması sonucunda bağlı olduğu kurum içi şartlarda eksiklikler görmesi ve sektör içinde iş yaparken karşılaşılan zorluklar yer alabilmektedir. Çalışanın rakip firmalardan gelen iş tekliflerini daha iyi olanaklar sunması sonucunda kabul etmesi bağlı olduğu örgütten uzaklaşmasına sebep olabilmektedir. Çalışanların iş değiştirmesi veya işten çıkarılması sonucu artan personel devir hızı işverenin boşalan pozisyon için yeni bir çalışan arayışı içine

girmesine ve işe alımı gerçekleştikten sonra eğitimi esnasında maddi kayıplar yaşamasına neden olmaktadır (Keskin, 2014: 26). Yaşanan maddi kayıpları önlemek için işletme sahiplerinin personel devir hızını düşürmeye yönelik çalışmalar yapması önem taşımaktadır.

Kişinin, çalıştığı iş ortamına karşı beslediği negatif düşüncelerin sonucunda, işten ayrılma düşüncesine kapıldıkları görülmektedir (Yıldız, 2014: 139). Personel devir hızına etki eden çalışanın işten ayrılmasının nedenleri yapılan çalışmalar sonucunda saptanmıştır. Kadın çalışanların çalışma ortamındaki zorlu koşullardan dolayı ayrıldıklarını, erkek çalışanların ise maaşlarını yetersiz görmelerinden dolayı daha çabuk çalışma ortamlarını terk ettikleri görülmektedir. Çalışma ortamında ast ve üstler arasında yaşanan tartışma ortamında seslerin yükselmesi, çalışanın işini veya amirini umursamayan tavırlar içinde bulunması da iş tatminini azaltan durumlar içerisinde yer almaktadır (Çubuk, 2010: 51). Çalışanların aktif olarak çalışmakta olduğu sektör içinde çok fazla iş imkanının bulunması, işsizlik oranlarının az olması da iş değiştirmelerin fazla olmasına ve kurum içinde personel devir hızının artmasına sebep olmaktadır (Altay, 2018: 95). Personel devrinin bir kurumda fazla olması çalışanların işinden duyduğu memnuniyetsizliği ifade etmektedir.

5.3.2.2 Moral ve motivasyon

Çalışanların, işletme içinde mutlu bir şekilde çalışmalarını sağlamak yönetim kademesi çalışanlarına düşmektedir. Yöneticiler, çalışanların iş tatminini arttıran uygulamalar geliştirmelidir. Bu uygulamalardan biri de çalışanın moralini etkileyen motive edici uygulamalardır. Çalışanın işini severek yapması için teşvik edici uygulamalardan olan ödüllendirme sistemini yöneticilerin adaletli bir şekilde oturtması gerekmektedir. Çalışanları iş tatminini arttıran motivasyon uygulamalarına yönleltmek hem işletmenin verimi açısından hem de birey açısından önem taşımaktadır.

İşletme içinde morali yüksek kişilerin, bulunması iş akışına pozitif katkıda bulunmaktadır. Çalışanlar kendilerine verilen görevleri yerine getirirken daha büyük heyecan ve sevgiyle yerine getirmektedirler. Çalışanlar, verilen zor görevlerde mücadele ederek büyük çaba göstermektedirler. Bağlı oldukları yöneticilerine ve örgüte büyük bir arzuya bağlanırlar. İşgörenlerin motive olarak işlerini yerine getirmesi sonucunda yeteneklerini daha çok kullandığı görülmektedir. Bu sebeple de

morali yüksek çalışanların iş tatmini yükselerek devamsızlık yapmaktan kaçtığı görülmektedir (Yıldırım, 2018: 51). Morali yüksek olarak çalışan grubuna sahip işletmenin çalışma ortamında verimin arttığı görülmekte ve iş tatmini yükselmektedir.

Çalışanın moral ve motivasyonuna etki eden örgüt içindeki durumlardan biri de yaptıkları işin eğlenceli ve çalışanların bireysel özellikleriyle uyumlu olmasıdır (Hatipoğlu, 1999: 163). Çalışanın örgüt içinde yerine getirmesi gereken işlerin çeşitlilik göstermesi ve kabiliyetlerini daha rahat gösterebilmeleri işgörenin moralini yükselten unsurlar arasında yer almaktadır. İşletmede çalışanların yerine getirdikleri görevlerde sürekli tekrara düşmeleri bulundukları konumda profesyonelleşmelerine sebep olmaktadır. Bunun sonucunda bireyin motivasyonu düşmekte ve işinden tatmin olamamaktadır (Artan, 2011: 54). Çalışan bireylerin yerine getirdikleri görevlerinde monotonluktan uzaklaşmaları, moral ve motivasyonunun yükselmesine ve iş tatminsizliğinin ortadan kalkmasına yardımcı olmaktadır.

Çalışanların motivasyonunu arttıran etkenler çalışma ortamında yerine getirdiği işten beklentilerinin yerine gelmesidir. İş ortamının çalışanın beklentilerini sağlaması sonucu motivasyonu yükselerek işlerini yerine getiren bireyin çalışma arzusu artar ve iş tatmin düzeyleri yükselişe geçer (Kavak, 2018: 49). İşletmede elemanların motivasyonunu artması işverenin sunduğu ödül, maaş ve olanaklara da bağlı olmaktadır. Çalışanların görevlerini başarıyla yerine getirmesi sonucunda yöneticisi tarafından ödüllendirilmesi işine karşı bağlılığı artırmaktadır (Öztürk, 2018: 11). Günlük hayatımızda motivasyona ihtiyacımız olduğu gibi iş yaşamında da çalışanların iş tatminsizliğini önlemek için gerekmektedir.

5.3.2.3 İşe yabancılaşma

İşletme içinde çalışanların, çeşitli nedenlerle iş yaşamından uzaklaşabildiği görülmektedir. Çalışanların çalışma ortamında kendini yabancı gibi görmesine sebep olan birçok etken olabilmektedir. Bu etkenlerden bazıları çalışanların iş arkadaşlarıyla sağlıklı bir arkadaş ortamı kuramaması işinden hoşnutsuzluk duymaması işine karşı yabancılaşmasına neden olmaktadır. Çalışanların işine yabancılaşması iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Yaşanan iş tatminsizliği sonucunda işgörenler işe devamsızlık yapmaya ve performanslarında azalma görülebilmektedir. Bu durumun sonucunda işveren maddi ve manevi kayıplar yaşayabilmektedir.

İşgörenin, örgüt ortamına yabancılaşması bireyin yaptığı işe ve çalışma arkadaşlarına karşı kendini yakın hissetmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. İşgörenin işe yabancılaşması sonucunda işletme ve bulunduğu sektöre karşı kendini yakın hissetmemesine, işgörenden sağlanan faydanın azalmasına neden olabilmektedir. İşletme için çalışanlarının işe karşı yabancılaşmasının kötü sonuçlarını engelleyebilmek için yönetim kademesindeki çalışanlar ve diğer elemanların da katkılarıyla işe yabancılaşan birey örgüte yeniden kazandırılabilir. İşe yabancılaşan bireyin örgüte yeniden kazandırılması, yaptığı işlerin örgüt içinde yöneticisi tarafından takdir edilmesi, adil bir maaş düzeni oluşturulmasıyla sağlanabilmektedir. Ayrıca, bireyin örgüt için değerli olduğu olumlu yaklaşımlar geliştirilerek yöneticiler tarafından sağlanabilmektedir (Kutanis, 2018: 49-52). İşe yabancılaşan bireyin tekrar örgüte kazandırılmasında en büyük görev yöneticilere ve diğer çalışma arkadaşlarına düşmektedir.

Çalışanların örgüt içinde yerine getirdiği işlerden zevk almaması yöneticileri tarafından motive edilmemesi de işe yabancılaşmasına neden olmaktadır (Ateş, 2018: 18). İşletme içinde çalışan bireylere verilen iş yükünün yoğunlaşması ve işgörenin yerine getirdiği görevlerin herhangi bir yararının olmadığını anlaması da örgüte bağlılıklarının azalması sonucu işe yabancılaşma yaşamaktadırlar. İşgörenler, işletme ortamında yerine getirdikleri görevlerde edindikleri tecrübeleri aktaramadıkları zaman işe karşı yabancılaşma yaşamaktadırlar. İşletme içinde çalışanların çoğunluğunun geleceği hakkında planlarının olmaması, firma içinde yapılan farklılıklara uyum sağlayamaması da çalışanların işe yabancılaştığının göstergeleri arasında yer almaktadır (Kavak, 2018: 51). İşine yabancılaşan birey, hem çalışma hayatından hemde günlük hayatında psikolojik sorunlar yaşabilmektedir.

İşe yabancılaşan bireyin en önemli nedenlerinden biri de işe başladığı zaman umduğu çalışma şartlarını bulamayıp, düş kırıklığına uğraması sonucunda kendini örgüt içindeki çalışma ortamından uzak tutmasıdır (Somuncuoğlu, 2013: 73-74). Çalışanların işe yabancılaşmasını önlemeye yönelik çalışmalar yapılması iş tatminsizliğini de düşürmektedir.

5.3.2.4 İşe devamsızlık

İşletmenin en büyük iş gücünü oluşturan işgörenlerin işinden duyduğu tatminsizlik sonucu işinden uzaklaşmaya başladığı görülmektedir. Çalışanların yaptığı

devamsızlıklar sonucunda iş akışında görülen aksamalar işvereni zor duruma düşürmektedir. İşletme yöneticilerinin çalışan devamlılığını sağlamak için iş tatminsizliğini azaltma yolunda çaba sarfetmeleri gerekmektedir.

İşletme içinde çalışan bireylerin iş yaşantılarında zaman zaman devamsızlık yaptıkları görülmektedir. Çalışanların yaptığı bu devamsızlıkların sebebi bazen işinden memnuniyet duymaması sebebiyle olurken, bazen de hastalık gibi yaşanan üzücü olaylar yüzünden olabilmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda işletmede çalışan kişilerin yaptığı devamsızlıkların nedenini iş tatminsizliğine bağlamaktadırlar (Nedimoğlu, 2008: 49). İş tatminsizliğini önlemek çalışanın isteyerek yaptığı devamsızlığı azaltmak için yöneticilerin çeşitli uygulamalar yapması gerekmektedir.

Akademik çalışmalarda bulunan Roach ve Waters adlı bilim insanları işletme içinde yapılan devamsızlıklarda çalışanların yaş ve cinsiyet özelliklerine bağlı olarak değişim gösterdiğini saptamışlardır. Araştırmaların bulguları örgüt içinde kadın çalışanların, erkek çalışanlara göre daha fazla devamsızlık yaptıklarını, yaşlarına bağlı olarak devamsızlıklarında düşüş olduğu görülmektedir (Çubuk, 2010: 52-53). Çalışanlar tarafından yapılan devamsızlıkların işletme içinde sorun oluşturmaması için her türlü duruma yönelik tedbirlerin alınmasına yöneticilerin dikkat etmesi gerekmektedir.

Kurum içinde işine önem vermeyen ve sorumluluklarını yerine getirmeyen çalışanların işine zamanında gelememe problemi bulunmaktadır. Geç kalma davranışını sürekli hale getiren çalışanların üstleriyle ilişkilerinde sorun yaşadıkları ve verilen görevleri zamanında yerine getiremedikleri görülmektedir (Barlık, 2018: 57). Kurumlardan bazılarının çalışanlarına devamsızlık konusunda merhametli davranması da iş tatminsizliğini önlemede yardımcı olan davranışlar arasında yer almaktadır (Karadavut, 2018: 17). Bireyin, işte yaptığı devamsızlıkların sebebi örgüte karşı bağlılığın azalması sonucu iş tatminsizliği yaşamasıdır (Şeşen, Kahraman, 2014: 45). Kurum içindeki yöneticilerin çalışanların iş tatmini seviyelerini yükseltip isteyerek yapılan devamsızlıkları azaltmaya çalışılmalıdır.

Örgüte bağlı olarak çalışanlar işe gelirken ulaşımında yaşadığı sorunlar yüzünden veya iş tatminsizliği yaşaması sonucunda yeni iş aramak istemesi sebebiyle de devamsızlıklar olabilmektedir (Somuncuoğlu, 2013: 75-76). Devamsızlıkların önlenmesi çalışanların, örgüte bağlılığının artmasına iş tatmininin yükselmesine

yardımcı olacaktır (Doğançay, 2018: 46-47). Aynı zamanda, işletme yönetimlerinin zor durumlarda çalışanlarına devamsızlık hakkı tanınması da iş tatmininin artmasına fırsat verecek çalışanların çalışma arzusunu yükseltecektir.

5.3.2.5 Performans ve verimlilik

İşletmeler sektöründeki rakip firmalara karşı başarılı olmak için çalışanlarını daha etkin kullanmaya çalışırlar. Çalışanların iş yüklerini yerine getirirken yüksek performans göstermesi ve verimli çalışmasını arttırmak yönünde yöneticiler çeşitli uygulamalara yönelmektedir. Yöneticilerin tecrübesiz olması sonucu çalışanların performansını arttırmaya yönelik uygulanan politikalardan bazıları iş tatminsizliğine yol açabilmektedir. Bu sebeple çalışanların verimli bir şekilde verilen görevlerini yerine getirmesi esnasında işinden duyduğu memnuniyeti arttırmak yöneticilerin hedefleri arasında yer almalıdır.

İşletmelerin yönetim politikaları arasında en düşük girdi ile en fazla çıktıya ulaşmak hedeflenmektedir. Örgütün kaynaklarını en iyi şekilde kullanıp verimliliği artırma yoluna giden yöneticiler bireylerin iş tatmini düzeylerine olumsuz etki yaptığı yapılan akademik araştırmalar esnasında saptandığı görülmektedir. Fakat çalışan bireylerin birbirleri arasındaki iletişimin verimli bir şekilde ilerlemesi ise iş tatminsizliği önlemeye yönelik olduğu görülmektedir (Yıldırım, 2018: 52). İşletme içinde yöneticilerin verimliliği sağlama esnasında çalışanların iş tatmini düzeylerinin olumlu etkilenmesi büyük önem taşımaktadır.

Örgüt içerisindeki çalışanların, performanslarında yükseklik mevcutken iş tatmini seviyelerinde görülen düşme sonucu çalışanın işinden duyduğu memnuniyette olumsuz etkilenmektedir (Doğar, 2016: 1239). Çalışan bu durum sonucunda, işinden ayrılmak için yeni iş arayışına başlama sürecine girdikleri görülmektedir. İşletme içerisinde bulunan bazı çalışanlar, ise yüksek iş tatminiyle az performans sergilemektedir. Bu durumun oluşmasında ise çalışanların yöneticileri tarafından iyi değerlendirilmediği görülmektedir (Barlık, 2018: 50). Çalışanların işten duyduğu memnuniyeti etkileyen iş ortamında kazandığı tecrübeler sonucundaki davranışlardır (Turunç, Erkuş, 2010: 420). Yöneticisi tarafından iyi bir şekilde değerlendirilen çalışanın performansını arttırmaya yönelik adımlar attığı görülebilmektedir.

Çalışan bireyin örgüt içerisinde arkadaşlarıyla olan iletişiminin çok iyi olması iş akışına pozitif yönde etki edecektir. İşini severek yapmaya başlayan bireyin, işletme

içerisinde gösterdiği performans artmaktadır. Çalışanın artan performansı sonucunda örgütün verimi yükselmektedir. İşgörenin, yükselen performans ve işletmenin verimini arttırması sonucu yöneticiler tarafından ödüllendirilmesi de iş tatmininin daha çok yükselmesine yardımcı olmaktadır (Karadavut, 2018: 15-16). Bireyin yüksek performansı sonrasında takdir edilmesi yöneticilerin iş tatminsizliğini önlemeye yönelik yaptığı büyük bir adımdır.

İşletme içinde çalışanların performans ve verimliliklerinin iş tatminsizliğini önlemeye yönelik yöneticiler tarafından yapılan çalışmalar büyük önem taşımaktadır. İşletmenin sektördeki yerini üst seviyelere taşımak ve çalışanlarının mutlu bir şekilde çalışmasını sağlamak için iş tatminsizliğini önlemeye yönelik çalışmalarda bulunulması gereklidir.

5.3.2.6 .İşte hata yapma

Çalışanların işletme içinde yaşadığı sorunlar ve morallerini bozan olaylar sebebiyle verilen görevleri yerine getirirken hata yapabilirler. Genellikle bireylerin örgüt ortamında yaşadığı olaylardan etkilenmesi sonucu dikkatlerini yaptığı işe verememesi sonucunda bir takım hatalar ortaya çıkabilmektedir. İşletme içinde verilen işleri yerine getirirken çok sık hata yapan çalışanın üstleriyle olan ilişkileri de zarar görmektedir. Çalışan yaptığı hatalar sonucunda iş tatminsizliği yaşayarak örgüte bağlılığı azalmaktadır.

Çalışan bireylerin iş tatminsizliği yaşaması sonucu, dikkat eksikliği görülmektedir. Çalışanların dikkatlerini toplayamaması sonucunda, yaptığı işlerde çıkan hatalar bireyin kendine olan güvenini azaltacağı gibi işletmenin maddi yönden zarara uğramasına da olanak sağlamaktadır (Türk, 2007: 98). Maddi yönden zarara uğrayan işletme yönetimi çalışanların hatasından kaynaklı durumları kurtarmak için işlerini başarılı bir şekilde yerine getiremeyen bireyleri çalışma ortamından uzaklaşma yoluna gitmektedirler.

Sürekli çalışma yaşamında hata yapan bireyin, kendine olan güvenin azalması sonucunda iş ortamından ayrılma eğilimine girebilirler. Aynı zamanda yapılan hatalar sonucunda çalışanlar, üst kademedeki yöneticilerle tartışma sürecine girerek ortamda gerginliğin yaşanmasına sebep olmaktadır (Karamil Köy, 2011: 47). Çalışanların hata yapmasından dolayı çalışma ortamında oluşan kriz ortamını

yöneticilerin işletme içinde maddi ve manevi zarara yol açmadan yönetmesi oldukça büyük önem taşımaktadır.

İş ortamında çalışanların yaptığı, hataların kaynağı genellikle yaptıkları çalışmalarda dikkatsizliklerin oluşması ya da örgüte duyduğu bağlılıkta azalmaların olmasıdır (Kuswibowo, 2012: 27). İşletmede çalışan bireylerin iş ortamında yaşadıkları huzursuzluk sebebiyle motivasyonlarının düşmesi sonucu yerine getirdikleri görevlerin eksik veya hatalı bir şekilde yapmalarına neden olmaktadır (Kutanis, 2018: 57). Çalışanların yaptığı hataların sonuçlarından örgüt içerisindeki diğer takım arkadaşları da etkilenmektedir. Hata yapan çalışanın dışında diğer çalışanlarında bu durumdan olumsuz olarak etkilenmesi sonucu, çalışma ortamında gerginlik meydana gelir. Gergin çalışma ortamında tüm çalışanların yaptıkları işlerde hatalar yaptığı da görülebilmektedir. Çalışma ortamında bulunan tüm çalışanların işlerini dikkat ederek yerine getirmesi çalışma veriminin artması için oldukça büyük önem taşımaktadır.

Çalışanların işletme içerisinde verilen iş yüklerini sürekli hatalı bir şekilde yerine getirmesi sonucunda işverenin memnuniyetle karşılamaması gibi, çalışanda örgütten ayrılma eğilimi göstermektedir (Nedimoğlu, 2008: 53). Kendine olan güveni sarsılan birey işinden duyduğu memnuniyetsizlikten dolayı istifa etmek istemektedirler.

5.3.2.7 İşten ayrılma

İşletmelerde çalışanların ruhen ve bedenen yoran çeşitli olayların yaşanması sonucunda, örgüt ortamından kaçma eğilimi göstermektedirler. İşten ayrılmak isteyen bireylerin genelinde işinden duyduğu memnuniyetin azalması sonucunda yaşadığı iş tatminsizliği yatmaktadır. İş tatminsizliği yaşayan birey bulunduğu çalışma ortamının kendi kariyerine katkıda bulunmadığını düşünerek, bağlı olduğu örgütü terk etmek istemektedirler.

Çalışma ortamında, işgörene sunulan koşulların az olması beklentilerinin karşılanmaması örgütten uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Genellikle çalışanların iş ortamında yerine getirdikleri iş yükünün karşılığını alamaması ücretlerinde adaletsiz dağılımın olması ve verilen görevleri yerine getirmede tecrübelerinin yetersiz kalması da çalışanın örgütten soyutlanmasına neden olmaktadır (Barlık, 20187: 57). Tecrübeli çalışanların da işten ayrılması işletmeye maddi ve manevi olarak zarar getirebileceği unutulmamalıdır.

İyi eğitim almış, tecrübeli çalışanların bağlı olduğu örgütte hak ettiği değeri bulamaması sonucunda, başka bir işletmede çalışmak isterler. İşgören çalışana sunduğu şartların iyi olması durumunda başka kurumlarda çalışmak için bağlı olduğu örgütten ayrılmayı düşünmektedirler. Örgüte karşı bağlılığı azalmış diğer işletmelerde çalışma niyetine girmiş işgören bulunduğu işletmede iş tatminsizliği yaşamasından dolayı faydalı olamamaktadır. Bu sebeple çalışan, işletme yönetimindeki üst kademe yöneticilerle, tartışma ortamının oluşmasına da sebep olmaktadır (Sezer, 2018: 62-63). İşten ayrılmak isteyen çalışanı çeşitli ödüllendirme yöntemleriyle, örgütte tutmaya çalışmak bazen olumlu sonuçlanacağı gibi bazen de kişinin kendini zorla işletmeden uzaklaştırması için, işinde sürekli hata yapmak gibi çeşitli yöntemlere başvurmaya neden olabilmektedir.

İşverenler bulundukları sektördeki rakiplerine karşı başarılı olabilmek için örgütleri içerisinde çalışacak olan elemanların bilgi, beceri, eğitim ve tecrübe durumlarının iyi bir süzgeçten geçirilmesiyle iş güçlerini arttırabilmektedirler. Aynı zamanda şirket için çok önemli pozisyonda bulunan bir çalışanın rakip firmaya transferi durumu da işletmeye büyük kayıplar yaşatmaktadır. İşletmenin giden elemanının yerine başka eleman bulma ve yetiştirme sürecinde çok fazla zaman kaybı ve maddi bakımdan da zarar yaşadığı görülmektedir. İş değiştiren çalışanların çalışma arkadaşları da arkadaşlarını iş yaşantısında kaybedeceği için duygusal yönden etkilenmektedir (Altay, 2018: 96-97). İşletmede çalışanların sık bir şekilde iş değiştirmesi durumu şirketlerin sektördeki kimliğini de yıpratabilmektedir. Çünkü çalışanların çalıştığı kurumdan memnun olma durumu da oldukça büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple işletme yöneticilerinin, örgüt içerisinde uyguladığı politikaların çalışanın işinden duyduğu memnuniyeti artırıcı olmalı ve iş tatminsizliğini yok etmelidir.

5.3.2.8 Kurumsal bağımlılık

Örgüt içerisinde çalışanların, yaşadığı çeşitli sorunlar yüzünden kurumsal bağımlılıkları zayıflamaktadır. Çalıştıkları kuruma karşı bağımlılıkları azalan işgören verilen iş yüklerini yerine getirmede zorlanır. Genellikle iş tatminsizliği sonucunda, çalışmakta olan bireylerin kurumsal bağımlılıklarının azaldığı görülmektedir. İş tatminsizliğine neden olan düşük ücretlendirme sistemi ve yöneticilerin sert tutumu da çalışanlar üzerinde oldukça etkili olmaktadır.

Kurumlarına bağılı olarak çalışan bireyler ortaya çıkan her türlü zorluk karşısında yapıcı tavırlar içinde olurlar. Pozitif bakış açısıyla olayları çözümlemeye çalışırlar. Bireylerin, kurumlarını her türlü koşulda koruma durumu kurumlarına karşı bağılılıklarını göstermektedir. İşletmelerin, olumlu yaklaşım geliştiren çalışanlara sahip olması işinden memnun olan çalışan sayısının fazla olduğunu göstermektedirler (Nedimoğlu, 2008: 54). İşletme içinde oluşabilecek sorunlara karşı olumlu tavırlar sergileyen çalışanların iş tatmin seviyeleri de yükselmektedir.

İşgörenlerin çalışma ortamında yaşadığı iş tatminsizliği sonucunda, kurumsal bağılılıkları zedelenmektedir. Yönetim tarafından çalışandan istenen görevlerin yerine getirilmesi esnasında çalışanın işinden hoşnut olmaması sebebiyle, işletmeden uzaklaşarak işlerini yapmaktan kaçacaktır (Kuswibowo, 2012: 28). Çalışanların, örgüte faydalı olması için gereken çalışmaların yöneticiler tarafından yapılması, iş tatminsizliğini önlemede çok önemlidir.

İşletme içinde çalışan kişilerin, diğer çalışma arkadaşlarının gruplarına dahil olamaması sonucu kişi kendini çalışma ortamına dahil edemez. Örgüt ortamında huzursuzlukların yaşanmasına sebebiyet vermektedir. Gergin çalışma ortamı, kişiler üzerindeki iş tatmini seviyelerini azaltmaktadır. Artan iş tatminsizliği, çalışan kişilerin kurumsal bağılılıklarını zayıflatmaktadır. Çalışanlar sonrasında, arkadaşlarından uzaklaşarak kendilerini iş ortamında, yalnız hissetmeye başlarlar (Keskin, 2014: 27). İş ortamında işgörenlerin sağlıklı arkadaşlıklarının olmaması, işlerine karşı dikkatini toplayamamasına sebep olmaktadır. Bu nedenle, çalışanın işindeki başarısı da olumsuz şekilde etkilenmektedir.

Çalışanları, işletme içerisinde ruhen ve bedenen yoran faktörlerin çok fazla olması, işinden duyduğu memnuniyeti düşürmektedir. Memnuniyetin düşmesi üzerine, çalışanların yaptığı işe karşı ilgisi azalmaktadır. Bu sebeple, işgörenin üstleriyle olan ilişkisi de olumsuz yönde etkilenmektedir. Çalışanın iş ortamındaki tüm ilişkileri zarar gördüğünden işte hata yapma olasılığı da artmaktadır. İşletme içinde kendini değersiz gören işgörenin iş tatminsizliği ortaya çıkarak kurumsal bağılılığı azalmaktadır.

5.3.3 İş tatminini artırma yöntemleri

İşletme içinde çalışanların mutlu olması, iş akışının olumlu bir şekilde ilerlemesinde oldukça büyük önem taşımaktadır. İş tatmini düzeylerinin artması çalışanların iş

ortamında mutlu olmasını sağlamaktadır. İş tatmininin artmasıyla çalışanın performansının olumlu bir şekilde etkilenmesi sonucu, işletmenin verimi de artmaktadır. Bunun sonucunda, işletmenin sektördeki yeri de değişerek rakiplerinden daha üst sıralara yerleşebilmektedir.

Rakiplerini geçen işletmenin içinde de karlılık oranlarının artış göstermesinden dolayı, çalışanların bulunduğu örgütün başarısı sebebiyle motivasyonları artacaktır. Morali yükselen çalışanlar yöneticilerinin ödüllendirmesi sayesinde de örgütlerine olan bağlılıkları artarak başarıyı daha çok yükselteceklerdir. İş tatminini artırmaya yönelik yöntemlerden yararlanan yöneticiler, işveren ve çalışanların motive olmasını sağlamaktadır.

İşletme yönetiminin belirlediği amaçlar işgörenlerin beklentileri ile uyum sağladığı sürece işletmenin sektördeki başarısı da yükselişe geçecektir. Örgüt içerisinde işgörenlerin kurumlarına bağlı olarak çalışması verilen tatlimatları zamanında yerine getirmesinde oldukça etkilidir. İşgörenlerin kurumlarına bağlı olmasını sağlayan en önemli unsur da işlerine karşı duyduğu memnuniyet olmaktadır (Arslan, 2010: 83). Çalışanların iş yaşamından duyduğu memnuniyet arttıkça huzurlu bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.

İş ortamının işgörenlerin istekleri doğrultusunda uygun çalışma koşulları ile donatılması iş tatminsizliğini önlemede oldukça etkili olmaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin işgörenleri de etkileyecek kararları alırken görüşlerine başvurmaları işinden duyduğu memnuniyeti artırmaktadır. İşgörenlerin işletme içerisinde yerine getirdikleri işlerin karşılığını, adil bir ücret dağılımı ile beklemektedirler. Çalışanların adil bir ücret sisteminde emeğinin karşılığını alabilmesi de iş tatminine olumlu katkıda bulunmaktadır (Kavak, 2018: 48). Çalışanları çok fazla etkileyen, çalışma ortamının koşullarının iyileştirilmesi, yöneticilerin bu konuda örgüt içerisinde araştırmalar yapması büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin örgüt içerisinde, iş tatminini arttırmaya yönelik uygulayabileceği yöntemler aşağıdaki çizelge 5.5'te gösterilmektedir.

Çizelge 5.5: İş Tatminini Arttırma Yöntemleri

İş Tatminini Arttırma Yöntemleri
• İş Rotasyonu • İş Zenginleştirme • İş Basitleştirme

İş tatminini arttırma yöntemlerini üç başlık altında açıklayacağız.

5.3.3.1 İş rotasyonu

Çalışanların işletme içerisinde işlerin yoğunluğundan dolayı yaşadığı stresin etkilerinden kurtarmak ve iş tatminini yükseltmek için yöneticilerin çeşitli yöntemlere başvurması gerekmektedir. Bu yöntemlerde bir tanesi de iş rotasyonudur. İş rotasyonu genellikle çalışan bireylerin sürekli aynı görevi yapması sonucu yaşadığı sıkıntıdan kurtarmak amaçlıdır. İşgörenlerin, örgüt içerisinde sürekli aynı işi yapmaları kariyerlerine hiçbir katkı sağlamamaktadır. Yöneticiler iş rotasyonu sayesinde, çalışanların farklı şekilde işler yapmasını sağlayarak, kariyerlerinin gelişimine de katkıda bulunmayı hedeflemektedirler.

Örgüt içerisinde çalışan bireylerin sürekli aynı görevi yerine getirmeleri iş yaşamlarının monotonlaşmasına sebep olmaktadır. Yöneticiler, iş rotasyonu sayesinde monoton çalışma yaşamını değiştirmeyi amaçlamaktadırlar. Çalışanlar, örgüt içerisinde farklı işlerde çalışarak yeteneklerini geliştirip, farklı bilgiler de öğrenebilirler. Bu şekilde çalışanlar işletme içerisinde tüm işleri öğrenerek, eleman eksikliğinde iş akışının olumsuz etkilenmesini engellemektedirler. İşletmenin üretimini sağladığı ürünlerin ortaya çıkışında payı olduğu hisseden çalışanın güveni artmaktadır. İş rotasyonu ile çalışanlar değişik departmanlarda çalışarak iş yaşamlarında daha çok arkadaşının olmasına da yardımcı olmaktadır (Türk, 2007: 101). İş rotasyonu, işletme içerisinde çalışanların işinden duyduğu memnuniyeti arttırmada etkili yöntemlerden biri olduğu görülmektedir.

İşletme içinde işgörenlerin farklı bölümlerde, çalışmalarının sağlanması işveren ve işgörene de fayda sağlamaktadır. Çalışanların farklı işlerde bulunmasını sağlamak işletmede üretimin daha fazla olmasına yardımcı olmaktadır. İşletme içinde farklı işleri yapan çalışanlar monotonluktan kurtularak, daha çabuk konsantre oldukları görülmektedir. İşletmede farklı işleri öğrenen bireylerin yükselme şansı artarak iş akışında aksamaların yaşanmasını da engellemektedir (Arslan, 2010: 83). Çalışan

kişilerin örgüt içerisinde yaptığı işlerin değiştirilmesiyle farklılık yaşamalarına, örgüte karşı bağlılıklarının artmasına ve iş tatminlerinin de yükselmesine neden olmaktadır.

Örgüt içerisinde çalışanların, iş değiştirme sayesinde psikolojik bakımdan huzura kavuştuğu, maaş sisteminin düzenlendiği, ilerleme imkanlarının çoğaldığı bir düzene kavuşmaktadırlar (Mengenci, 2015: 129). Çalışanın örgüt içerisinde iş rotasyonu sonucu edindiği tutumlar iş tatmini düzeylerini etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2011: 34). Yöneticilerin iş rotasyonu sayesinde, ulaşmak istedikleri amaç çalışanların iş akışıyla ilgili tüm görevler hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktır. Bu nedenle eleman yokluğunda işlerin ilerleyişi durmadan devam ederken, çalışanlar da farklı görevleri öğrenerek sürekli aynı işi yapmaktan kurtulur. Çalışanların, iş tatmini düzeyleri de iş rotasyonu sayesinde artar.

5.3.3.2 İş zenginleştirme

Bireylerin iş yaşamlarında bulunduğu örgüte karşı bağlılıklarının artmasını sağlamak işletme yönetiminde görev alan yöneticilerin en önemli vazifeleri arasında yer almaktadır. İş tatmini seviyelerinin artması çalışan mutluluğu ve işletmenin başarısı için oldukça büyük önem taşımaktadır. İşletmenin başarısı, var olan insan gücünü verimli bir şekilde kullanmasına bağlı olmaktadır. Çalışanların, örgüt içerisinde yaptığı işin zenginleştirilmesi iş tatminini yükseltmektedir.

Çalışan bireyler üzerindeki iş stresini atmak için, yöneticiler çalışanların yerine getirdiği görevleri zenginleştirme yoluna girmektedirler. Herzberg, çalışanların yerine getirmesi gereken işleri daha çok ilgi çekmesi için iş zenginleştirme metodunu ortaya çıkarmıştır. İş zenginleştirme yönteminde çalışanların, yaptığı iş hakkında söz sahibi olmalarını sağlamak istemektedirler. Çalışanların yaptıkları işlerde, söz sahibi olmaları sonucu moralleri yükselmektedir. İş zenginleştirme metoduyla, motive olan çalışan görevlerini daha mutlu bir şekilde yerine getirir. Daha karmaşık işleri başarıyla yerine getiren çalışanın, kendine olan güveni de artarak işletme içinde daha becerikli olmasına da katkıda bulunmaktadır. İşgörenlerin işletme içerisinde yerine getirdiği görevlerinde karar alabilmeleri ve çalışma saatlerine de müdahale edebilmeleri motivasyonlarını arttırmaktadır (Arslan, 2010: 83-84). İşinde motive olan bireylerin iş tatmini düzeyleri de artmaktadır.

Motivasyon teorileri arasında yer alan, iş zenginleştirmenin amacı işletmenin verimini de düşünerek çalışanın iş tatmini düzeylerini arttırmaktır. Çalışanlara işiyle ilgili büyük sorumluluklar verilerek işlerine daha fazla özen göstermesi istenmektedir. Bireylerin iş seçimlerinde ücret ve iş ortamı dışında yerine getirecekleri iş yükünün içeriğinin çok fazla etkisi olmuştur. Çalışanlara örgüt içerisinde verilen görevlerin becerilerini sergileyebileceği ortamı yaratması büyük önem taşımaktadır. Becerilerini kullanabilen çalışanın örgüt içinde sergilediği performansı da olumlu bir şekilde etkilenmektedir (Türk, 2007: 102). İşin içeriğinin zenginleşmesi çalışanların kariyerlerinin gelişiminde büyük katkı sağlamaktadır.

Çalışanın işinden duyduğu memnuniyeti, çalıştığı örgütten beklediği ekonomik fırsatlar ve toplumda kazanacağı mevki, makam oluşturmaktadır (Kantar, 2010: 19). Çalışanların iş yaşamında mutlu olması günlük hayatındaki ilişkilerine de etkilemektedir. İşletme içerisinde yaptığı işten zevk alamayan işgörenin iş tatmini seviyeleri de azalmaktadır. Azalan iş tatmini düzeylerini arttırmak için çalışanın bağlı olduğu yöneticisinin çalışmalar yapması gerekmektedir. Yöneticilerin, yapması gereken iş tatminini arttırmaya yönelik yöntemler arasında yer alan, iş zenginleştirmenin temelinde işin içeriğini çalışanların ilgisini çekebilecek düzeye getirmektir.

5.3.3.3 İş basitleştirme

Çalışma hayatına yeni başlayan veya kurum değiştiren bireylerin iş ortamına, çalışma arkadaşlarına daha çabuk uyum sağlaması ve örgüt içinde var olan çalışanların işlerini verimli bir şekilde yerine getirebilmek için iş basitleştirme yöntemlerinden yöneticilerin faydalanması gereklidir. İşletme içerisinde çalışanların verilen iş yükünü doğru ve eksiksiz bir şekilde yerine getirebilmesi için başarılı bir şekilde işlerin basitleştirilmesi için yöntemlerden yararlanmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Çalışanların işletme içerisinde, yaptığı görevlerin verimli bir şekilde yerine getirebilmelerini sağlamak için, iş basitleştirme tekniklerinden yöneticilerin yararlanmaları gerekmektedir. İşletme içerisinde bireylerin yerine getirdiği görevlerin zamanlarını çok fazla alması sonucu yorulmaları ve işlerin maddi yönden de işletmenin mali durumuna zarar vermesi sebebiyle yapılan işleri basitleştirme yoluna gidilmesi önem taşımaktadır. Kurum içinde çalışanların yerine getirdiği

işlerin, karlılığı arttırması için iş basitleştirme ve verimliliği yükseltme tekniklerinden faydalanmalıdırlar. Bu teknikler içerisinde iş planlama, iş örgütlenme, iş düzenleme, iş ölçme, iş değerlendirme gibi yöntemler yer almaktadır (Aytürk, 2001: 88-94). Kullanılan iş basitleştirme yöntemleriyle firmada yerine getirilen işlerde gerekli düzen sağlanarak verimlilik artmaktadır.

Kişinin işe alım sürecinde örgüt içerisinde bilgi ve becerisine göre, pozisyona yerleştirilmesiyle işletmenin başarı ve iş tatmin düzeyleri arttırılarak diğer bireylerin üzerindeki, iş yükü azaltılarak işlerin verimli bir şekilde ilerlemesi sağlanmaktadır (Topal, Şahin, 2017: 31-32). Örgüt içinde yanlış bir şekilde yapılan iş basitleştirmenin bireyin iş tatminini azalttığı görülmektedir. İş basitleştirme sonucu iş tatmini düşen bireylerde ilk önce monotonluk algısı oluşmasına daha sonra bıkkınlık, iş doyumu ve son olarak işten uzaklaşma davranışlarının görülmesine sebep olmaktadır (Bilgiç, 2018: 67). Bu sebeple iş basitleştirme uygulamalarının doğru bir şekilde iş tatminini ve verimliliği arttırmaya yönelik olarak yapılması da çok önemlidir.

Örgütlerin iş tatminini arttırmaya yönelik uygulamalara öncelik tanınması, işletmenin verimli çalışması ve çalışanın başarılı olması için çok büyük önem taşımaktadır. İş basitleştirme yöntemleri sayesinde birey örgütte çalışma yaşamını rahatlıkla ve işinden keyif duyarak çalışması sağlanmaktadır. Çalışma ortamı içerisinde bireylere düşen iş yükünün azaltılması ve doğru bir şekilde planlanması da örgüt içinde verimin artmasına yardımcı olacağı için iş basitleştirme uygulamasının pozitif yönleri arasında yer almaktadır.

5.4 İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Kuramlar

İş tatmini kuramlarının sebebi çalışanların, işlerine karşı motive olmalarını sağlamaktır. Motive olmanın birey açısından, örgüt içerisinde ortaya çıkardığı işlerde, yeteneklerini daha fazla kullanmasına yardımcı olduğu gözlemlenmektedir (Arslan, 2010: 68). Çalışanların işletme içinde yaptığı işten duyduğu memnuniyet tüm işletmeyi maddi ve manevi yönden etkilemektedir. Bu sebeple akademik araştırmalarını bu yönde ilerleten bilim insanları çeşitli kuramlar ileri sürmüşlerdir. İleri sürülen kuramlarla çalışanların, iş tatmini yönünden motive olmaları hedeflenmektedir.

İleri sürülen kuramlardan bazıları, çalışanların gereksinimlerinin sebepleri üzerinde yoğunlaşırken, bazıları ise dış ortamdan gelen takdirlerle sağlanmasını amaç edinerek, kuramları geliştirmişlerdir. İşletmede çalışan yöneticilerin de başarılı olması için amaç ve hedeflere uygun bir şekilde örgüt ortamını yönetmesi gerekmektedir. Bu sebeple, işgörenlerin işletmenin belirlediği amaç ve hedeflerine uygun olarak yöneticiler tarafından organize edilmesi motive edici kuramların yöneticiler tarafından yürürlüğe koyulmasıyla elde edilecektir (Sönmez, 2014: 9). Yöneticilerin iş tatmini konusunda ileri sürülen kuramları çok iyi bir şekilde bilip uygulayabilme kapasitesinin olması işletmenin başarısına olumlu katkılarda bulunacaktır.

Her çalışan bireyin, iş tatmini düzeyleri farklılık göstermektedir. Bu farklılığın sebebi, her kişinin iş tatminini etkileyen unsurların çeşitlilik göstermesidir. Araştırmacıların çeşitli kuramlar geliştirmesinin sebebi de çalışanlar arasında ortaya çıkan bu farklılık olmuştur (Guliyev, 2018: 42). Sosyal bilim dalıyla uğraşan bilim insanlarının yaptığı çalışmalar, işletme yönetimlerinin çalışanlarını motive ederek iş tatmini seviyelerini yükseltmeleri için yardımcı olmalarına ilişkin kuramlar üretmek için araştırmalar yapmışlardır.

Çalışanların, işinden duyduğu memnuniyetin artması için öncelikle motive edilmesi de oldukça büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin iş tatmini ve motivasyon kavramlarını bilmesi ve yükseltmek için uygulamalar yapması gerekmektedir. Bu uygulamaları gerçekleştirirken amacı işletmenin verimini yükseltmek ve çalışanın memnuniyetini arttırmak olmalıdır (Kuswibowo, 2012: 7). Çalışanların, iş tatminini yükseltmeye yardımcı olarak yöneticiler tarafından kuramların bilinmesi son derece büyük önem taşımaktadır.

Sektörde var olan işletmelerin birçoğu, çalışanlarının işinden duyduğu memnuniyeti arttırmak konusunda, bilgi sahibi değildir. Bilgi sahibi olmamalarından dolayı da işletme çalışanlarının, iş tatmin düzeyleri artmamakta örgütün rakiplerine oranla başarısı düşebilmektedir. Çalışanlar üzerinde etkili olan iş tatmini ve iş tatminsizliği düzeylerinin belirlenmesi sırasında etkili olan faktörlerin ortaya koyulması bilim insanlarının oluşturduğu kuramlar ile sağlanmıştır (Pehlivan, 2018: 48). İş tatmini konusunda ileri sürülen kuramlar aşağıdaki çizelge 5.6'da gösterilmektedir.

Çizelge 5.6: İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Kuramlar

İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Kuramlar
• İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen İçerik Kuramları • İş Tatmini Konusunda Geliştirilen Süreç Kuramları

İş tatmini konusunda ileri sürülen kuramları iki başlık altında açıklayacağız.

5.4.1 İş tatmini konusunda ileri sürülen içerik kuramları

İşletme içinde çalışan bireylerin, gereksinimlerini anlamak için iş tatmini konusunda içerik kuramları geliştirilmiştir. Geliştirilen içerik kuramları ile ulaşılmak istenen hedef çalışanların işten duyduğu memnuniyeti arttırabilme konusunda yöneticilere yardımcı olmasıdır. İşletme yönetiminde aktif rol oynayan yöneticilerin işgörenlerinin beklentileri doğrultusunda ödül sistemini ayarlaması iş tatmin düzeylerine olumlu katkıda bulunmaktadır. Yöneticilerin belirlenmesinde büyük rol oynadığı, ödül sistemini işgörenlerin istekleriyle orantılı olarak ayarlamasıyla motivasyonlarını arttırmayı hedeflemektedir (Arslan, 2019: 56). Motivasyonu yüksek olan bireylerin çalışma hevesi artarak iş yaşamında başarısı artmaktadır.

Yöneticilerin çalışanlarının iş ile ilgili tutum ve davranışları üzerinde denetleme yetkisinin olabilmesi için içerik kuramları geliştirilmiştir. İçerik kuramları, çalışanlar üzerinde genelde işten duydukları memnuniyet ve gösterdikleri çalışma performansı üzerinde etki etmesi için oluşturulmuştur. Çalışanların, iş yaşamlarını olumsuz etkileyen en büyük sorun örgüt içerisinde yerine getirdiği görevlerin kişinin ruhen ve bedenen ihtiyaçlarının karşılanmamasıdır. İşletme içerisinde çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması konusunda içerik kuramları ortaya çıkmıştır (Mete, 2018: 101-102). Yöneticilerin, işletme içinde çalışanların motive olması ve örgütün yüksek verimle çalışması için tecrübeli ve bilgi sahibi olması içerik kuramlarını doğru uygulayabilmesi için büyük önem taşımaktadır.

İşletme yöneticilerinin, çalışanlarını verimli çalışmaya yöneltmesini sağlamak için içerik kuramlarından faydalanmaktadırlar. İçerik kuramlarının çıkış noktası çalışanların iş ortamında tatmin olma sebebinin günlük hayattaki gereksinimlerini ve beklentilerini karşılamak olduğunu belirtmektir (Başdoğan, 2015: 51). İçerik kuramları sayesinde bireyin çalışma ortamından istekleri doğrultusunda iş tatmin düzeylerinin yükselmesinin gerçekleşebileceği anlaşılabilmektedir.

İçerik kuramlarının bazı kaynaklarda kapsam teorileri olarak da adlandırıldığı görülmektedir. İçerik kuramları çalışan bireylerin, örgüt içindeki tutum ve davranışlarını etkileyen unsurların neler olduğunu tespit etmek için oluşturulmuştur. İşletme yöneticileri çalışanlarının davranışlarını etkileyen durumları daha iyi bir şekilde bilmelidir. Yöneticiler, çalışanların işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda tutumlarının oluşmasına yönelik çalışmalar yapmasını içerik kuramları açıklamaktadır. Örgüt içerisinde, yöneticiler çalışanların olumsuz tavırlar sergilemesini, engelleyerek daha iyi yöneterek işletmenin verimini arttırabilirler (Artan, 2011: 37). Kısaca içerik kuramları ile bilim insanları çalışanların örgüt içerisinde edindiği tutum ve tavırlarda etkili olan faktörlerin belirlenmesiyle yöneticilerin işletmenin verimli çalışması için çalışanların davranışlarının değiştirebileceğini belirtmektedir. İş tatmini konusunda ileri sürülen içerik kuramları aşağıdaki çizelge 5.7’de gösterilmektedir.

Çizelge 5.7: İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen İçerik Kuramları

İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen İçerik Kuramları
• Maslow’un İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı • Herzberg’in Çift Etmenler Kuramı • Clayton Alderfer’in Erg Kuramı • McClelland’ın Başarma İhtiyacı Kuramı

İş tatmini konusunda ileri sürülen içerik kuramlarını dört başlık altında açıklayacağız.

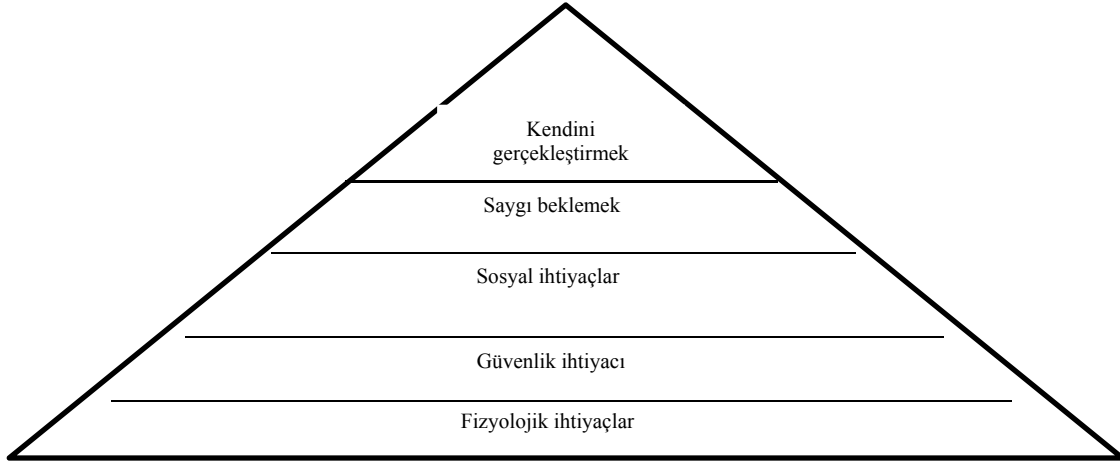
5.4.1.1 Maslow’un ihtiyaçları hiyerarşisi kuramı

Çalışanların, davranışlarını etkileyen ihtiyaçlarını belirlemek için birçok bilim insanı çeşitli araştırmalar yapmıştır. Bunlar içinde en çok bilineni ise Maslow’un ihtiyaçları hiyerarşisi kuramı olmuştur. Çalışma ortamında bireyler üzerinde yapılan gözlemlerde ortaya çıkan ihtiyaçlar, örgüt içerisinde kendini güvende hissetme, saygınlık kazanma, bedensel ihtiyaçlar, sevgi görme, kendinin yeteneklerini ortaya çıkarma gibi olmak üzere beş ana başlıkta toplamıştır (Türk, 2007: 83-84). Maslow’un ihtiyaçları hiyerarşisi kuramında çalışanların gösterdiği tutum ve

davranışlarının gereksinimlerini karşılamaya yönelik ortaya çıktığı belirtilmektedir (Kantar, 2010: 35). Yöneticilerin çalışan davranışlarını yönetebilmesi için Maslow'un kuramı yardımcı olmaktadır.

Bilim insanı Maslow'a göre çalışanların isteklerinin karşılandığı ölçüde, bir isteğe isteklerine geçiş başlamaktadır. Bu kuramda yer alan isteklerin birbiri arasında kolaylıkla geçişin olması sebebiyle sonuçlar çıkarmaya açık ve net olmadığı Maslow tarafından belirtilmiştir. İşletme içinde çalışanların örgüte karşı tutumlarının belirlenmesinde ihtiyaçlarının giderilmesinin olduğu bilinci Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında bulunmaktadır. Çalışanın karşılanan istekleri doğrultusunda farklı şekillerde etkilendiği de kuramda açıklanmaktadır (Türk, 2007: 84-85). İşgörenlerin çalışma yaşamlarında mutlu olabilmeleri için davranışlarının düzenlenmesi gerekmektedir. Çalışan davranışlarını da etkileyen durumları yöneticilerin tespit edip çalışmalarını sürdürmesi gerekmektedir.

Çalışanların temel ihtiyaçlarından olan, yemek, barınma ve uyku ihtiyaçları başta olmak üzere fizyolojik gereksinimleri bulunmaktadır. Çalışan bulunduğu örgüt tarafından temel gereksinimlerinin karşılandığını hissedip, ikincil önemli olan gereksinimlerinin karşılanmasını istemektedir. Bu ikincil ihtiyaçları ise, emekliliğinde rahat yaşayabilmesi sigortasının olması ve güvenli çalışma ortamında çalışabilmesini kapsamaktadır. İşgörenin işletme içindeki çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden beklediği sevgi gereksinimidir. Tüm bu üç gereksinimin arkasından ise saygı görme ve kendi kabiliyetlerini iş ortamında sergileyip takdir kazanma ve kendine olan güvenin artmasını istemektedir (Kantar, 2010: 35-37). Maslow, tarafından beş başlık altında toplanan bu ihtiyaçlar arasındaki sıra düzeninde, farklılıklar olabilmektedir.

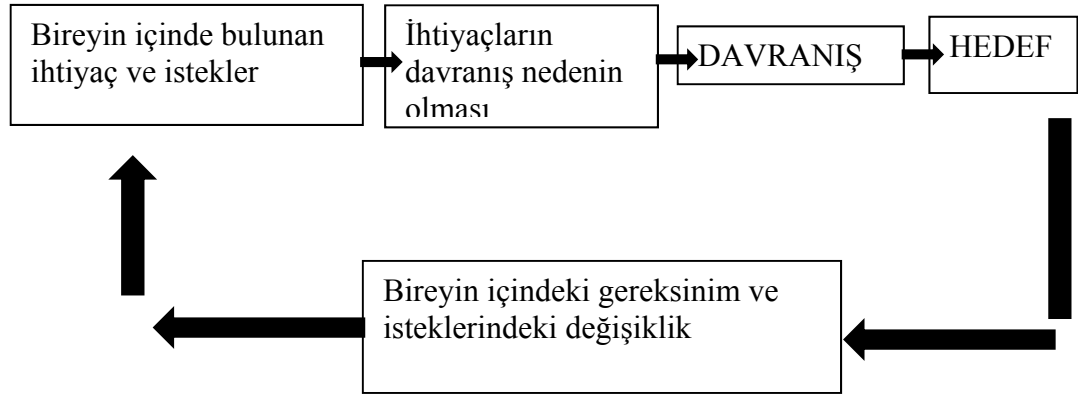


Şekil 5.1: Maslow'un İhtiyaçları Hiyerarşisi

Kaynak: Ataay, 1988: 80, Aydın, 2019:36, Mammadova, 2013:51

Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisi kuramı yukarıda bulunan şekil 5.1'de belirtilmektedir. Şekilde bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacı, en üst sırada yer almaktadır. Birey en alt kademedeki fizyolojik ihtiyaçlarını giderdikten sonra en üst basamak olan kendi kabiliyetlerini öne çıkararak, başarılı olduğunu kanıtlama ihtiyacı içerisine girmektedir (Ataay, 1988: 80-81). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çalışmalarını sürdüren yöneticiler işletmenin verimli bir şekilde çalışmasına katkıda bulunabilirler

Aşağıdaki şekil 5.2'de Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisi kuramının motivasyon süreci gösterilmektedir. Çalışan kişilerin, gereksinimleri ne kadar çok yerine getirilirse Maslow'a göre kişinin motivasyonu o kadar yükselmektedir. Bireylerin ihtiyaçları en alt basamaktan itibaren karşılanmaya başladığı zaman, davranışlarında değişiklik olmaktadır. Çalışanların ihtiyaçlarının iyi bir şekilde bilinmesi tutum ve davranışları üzerinde değişiklikler yapabilmeleri için Maslow kuramına göre önem taşımaktadır (Guliyev, 2018: 55) Bireylerin, ihtiyaçlarının karşılanması iş tatmin düzeylerinin de artması bakımından gereklidir.

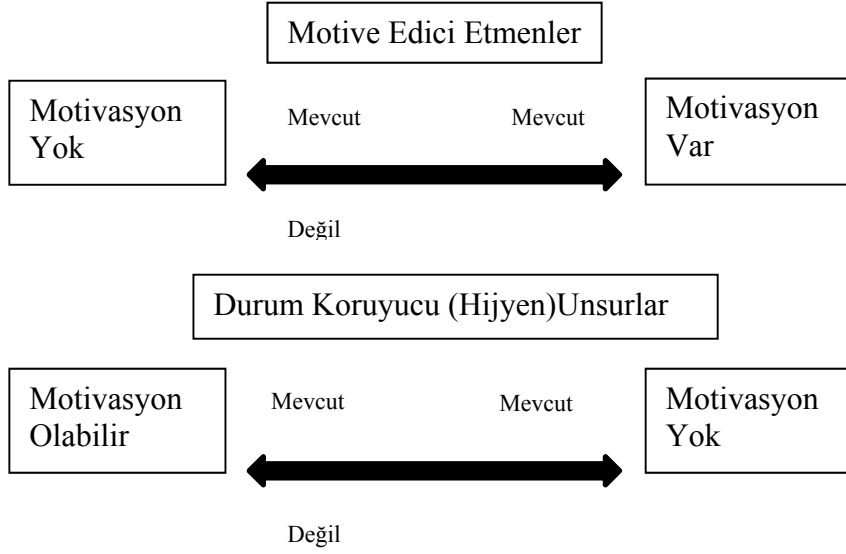


Şekil 5.2: Motivasyon Süreci

Kaynak: Güney, 2015b: 321

5.4.1.2 Herzberg'in çift etmenler kuramı

Bilim insanı Herzberg'in çift etmenler kuramı, Maslow'un oluşturduğu kuramın daha detaylı bir şekilde oluşturulmuş hali olmaktadır. Herzberg, işletme içinde çalışanların mutlu ve mutsuz hissettikleri koşullara dikkat çekerek kuramı geliştirmiştir (Arslan, 2019: 59). İşletme içinde işgörenlerin tutum ve davranışlarının değişmesi için Herzberg'e göre iki faktörün olduğu görülmektedir (Karcıoğlu, Akbaş, 2010: 145). Bu faktörlerden biri, çalışanın işinden duyduğu memnuniyetsizliğini meydana getiren unsurların olup olmama durumlarını oluşturan hijyen etkenleri iken diğeri ise işten duyduğu memnuniyeti oluşturan gereksinimlerin olduğu motivasyon artırıcı etkenler olarak bulunmaktadır. Herzberg'e göre hijyen faktörleri, arasında genelde işletmenin teknolojik yönden yetersiz oluşu, ödül sistemindeki adaletsizlik, ast ve üst ilişkilerindeki düzensizlik gibi etkenler oluşturmaktadır. Çalışanın işten duyduğu memnuniyeti yükselten etkenler arasında ise, çalışanın başarılı bir şekilde yaptığı işinden dolayı, alacağı takdir ve ödül, yükselme olanaklarına sahip olma, yeteneklerini kullanabilme imkanı olan bir konumda çalışması bireyin işinden duyduğu tatmini yükseltmektedir (Karadavut, 2018: 28-29). İşletme yöneticilerinin çalışan memnuniyetini düşünüp etki eden faktörleri düzenlemesi önem taşımaktadır.



Şekil 5.3: Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı

Kaynak: Güney, 2015b: 323

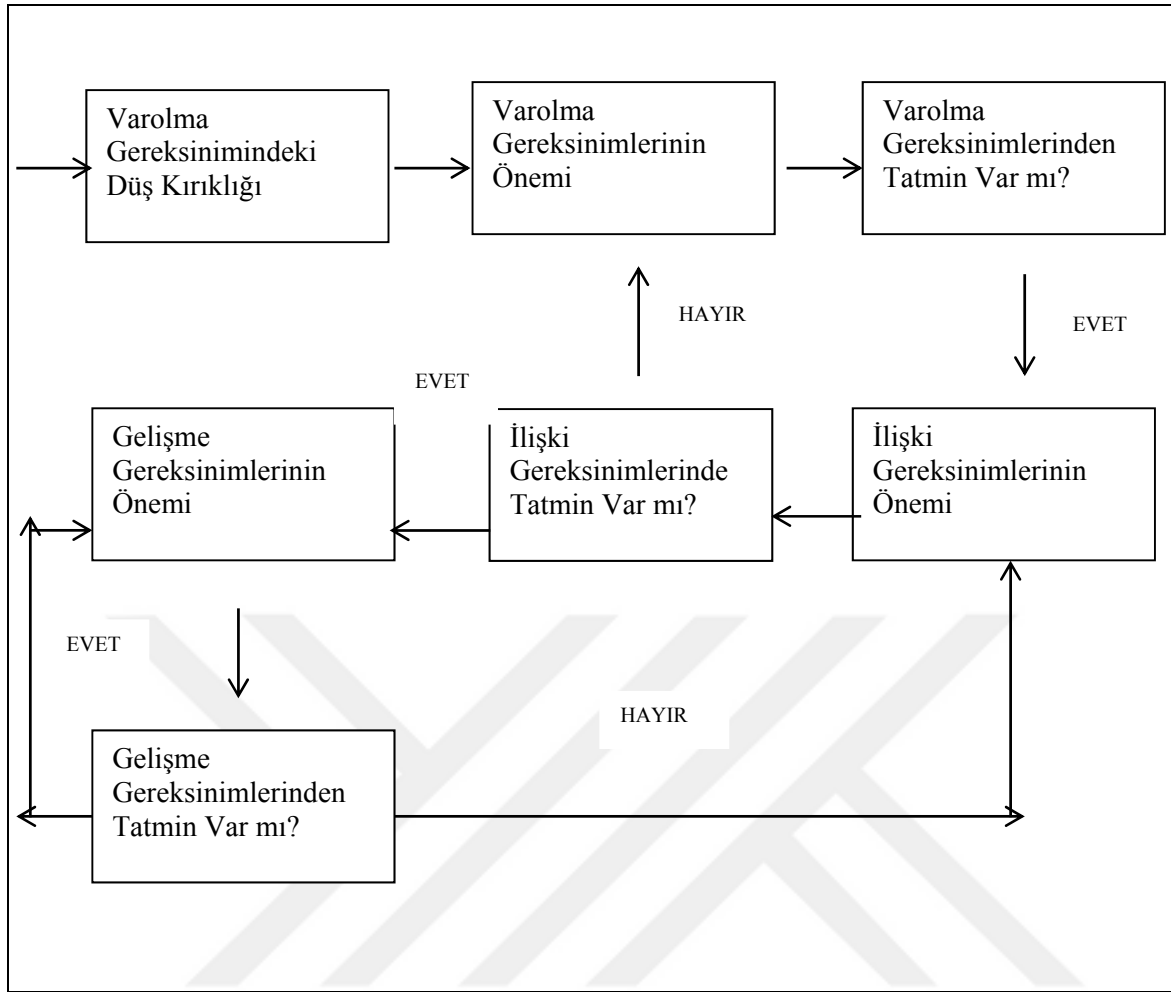
Yukarıdaki şekil 5.3'te Herzberg'in çift etmenler kuramı gösterilmektedir. Herzberg'in kuramında, görülen hijyen faktörleri ve motivasyon artırıcı faktörlerin yapısında çalışanın işinden duyduğu memnuniyete etki eden örgütsel ve çalışandan kaynaklı bireysel faktörler yatmaktadır. Bireylerin işe karşı bağlılıklarının artması için, iş tatmin düzeylerini yükselten faktörleri belirten Herzberg, yöneticilerin çalışanlar arasındaki başarıyı arttırması konusunda çalışmalarını ortaya koymuştur. (Arslan, 2019: 60-61). Çalışanların işletme içerisinde yerine getirdikleri iş yükünün bireyi tatmin etmesi örgüte karşı bağlılığının artması bakımından önem taşımaktadır.

Akademik çalışmalarda bulunan bilim insanlarından birçoğu Herzberg'in çift etmenler kuramını, geçerli olarak kabul etmemektedirler. Bilim insanlarının bu kuramı desteklememelerinin sebebi ise araştırmanın deneysel çalışmalarla kuvvetlendirilmemiş olmasıdır. Bu kuramı savunmayan bilim insanları, bu kuramın anlayışında, çalışanların örgüt içerisinde edindiği başarılarında sadece kendilerinin payının olduğunu düşündüğünü ve işgörenin yaptığı en ufak bir başarısızlıkta ise dış çevresini suçlamakta olduğunu savunmaktadırlar (Mete, 2018: 105). Herzberg'in çift etmenler kuramının yapılan araştırmalarda çok fazla benimsenmediği görülmektedir. Kuramın, deneysel çalışmalarla desteklenmemiş olması Herzberg'in kuramının etkili olmamasına neden olmuştur. Maslow'un geliştirdiği kuramın daha detaylı halini

ortaya koymak isteyen Herzberg kuramında kısaca iş tatmininde etkili olan hijyen ve motive edici faktör olmak üzere iki unsur üzerinde durmuştur.

5.4.1.3 Clayton Alderfer'in erg kuramı

Alderfer'in Erg kuramında, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından farklı olarak beş faktörü üç faktöre düşürdüğü görülmektedir. Kuramda çalışan bireylerin, ihtiyaçlarının sıralanış biçimine bakıldığında somuttan soyuta doğru gittiği görülmektedir. Erg kuramına göre, bireyin var olma isteği, birlik olma istediği ve gelişme ihtiyaçları olmak üzere daha fazla ihtiyaçlarının ortaya çıkabileceğini de belirtmektedir. Erg kuramında bireyin var olma ihtiyacının içinde, Maslow'un iki alt boyutta bulunan faktörlerin birleşimi olduğu görülmektedir. Birlik olma ihtiyacı içinde ise Maslow'un kuramı ile karşılaştıracak olursak, saygınlık kazanma ve örgüte bağlı olma ihtiyaçlarını içermektedir. Erg kuramında son ihtiyaç olan, gelişme ihtiyacı ise Maslow kuramındaki en üst seviyedeki ihtiyaç ile eşdeğerdir (Başdoğan, 2015: 55-56). Bilim insanı Maslow'un oluşturduğu kuramdaki hiyerarşik düzeni değiştiren, Alderfer derecelendirme sistemini kurarak Erg kuramını şekillendirmiştir (Mutlu, 2018: 22). Maslow'un beş başlık altında topladığı ihtiyaçları üç başlık altında topladığı ve benzerlik gösterdiği görülmektedir.



Şekil 5.4: Clayton Alderfer'in Erg Kuramı

Kaynak: Sönmez, 2014: 24

Yukarıdaki şekil 5.4'te Erg kuramı şematik olarak gösterilmektedir. Erg kuramına göre bireyin gereksinimlerinin gerçekleşmesi Maslow kuramı gibi değildir. Çalışanın bir yukarıdaki gereksinimi giderilmezse giderilen gereksinimine geri dönerek mutlu olmaya çalışmaktadır. Bireyin birbirinden çok farklı gereksinimleri eş zamanlı olarak, çalışma gösterebileceği Erg kuramında belirtilmektedir (Sönmez, 2014: 24). Fakat Maslow'a göre, en alttaki gereksinimleri karşılamadan en üst kademedeki gereksinim giderilememektedir.

Erg kuramına göre örgüt içerisinde çalışmakta olan işgörenlerin var olma, ilişki kurma ve gelişme gereksinimlerinin farklı zamanlarda yerine getirilmese de birey üzerinde motivasyonunu yükseltici etkisi bulunduğu savunulmaktadır (Guliyev, 2018: 59). Erg kuramının Maslow'un oluşturduğu kuramdaki ihtiyaçları kapsadığı görülmektedir.

5.4.1.4 McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı

Kişilerin gereksinimlerine doğuştan sahip olamayacağını, hayatları boyunca edindikleri tecrübelerin ve çalışmaların sonucunda elde edebileceklerini bilim insanı McClelland, başarıma ihtiyacı kuramı ile belirtmektedir. Kişilerin yaşamlarını kaliteli bir şekilde sürdürebilmeleri için çeşitli gereksinimlere sahip olma ihtiyacı duymaktadırlar. McClelland, kişilerin gereksinimlerini aşağıda sıralandığı gibi üç grupta toplamaktadır (Arslan, 2010: 72, Kuswibowo, 2012: 13):

- İlişki Kurma Gereksinimi: Bireylerin, çevresindeki insanlarla güzel iletişimler kurmayı istemesi gereksinimleri arasında yer almaktadır. İnsanların birbirleriyle olan ilişki kurma ihtiyacına önem veren bireyin insan ilişkilerini geliştirmeye yönelik çalışmalarda bulunacağı unutulmamalıdır.
- Güç Kazanma Gereksinimi: Bu gereksinimi güçlü olan bireylerin, başkaları üzerinde bırakacağı etkinin kuvvetli olması için, çeşitli davranış ve tutumlar sergileme yoluna gireceklerdir.
- Başarı Gösterme Gereksinimi: Yerine getirmesi güç görevleri başarıma gereksinimi olan kişilerin, bu gereksinimlerini gidermek için sahip oldukları kabiliyetleri ortaya çıkarmaya yönelik tutum ve tavırlara gireceklerdir.

Sıralanan gereksinimlerden, başarı gösterme gereksinimi kişiler üzerinde en fazla ihtiyaç duyulan unsurlar arasında olduğu görülmektedir. Fakat bu ihtiyacı karşılama sürecinde kişi başarısız olma duygusuyla da karşı karşıya kalabilmektedir. Kişinin üzerinde hakim olan başarısız olma duygusunun yarattığı gerginlik başarılı olmasına engel olacaktır. Bu sebeple kişilerin bu olumsuz duygunun yarattığı korkunun üstüne giderek başarılı olmak için çaba sarfetmelidirler. Yaşamımızın her alanında olduğu gibi, çalışma ortamımızda başarılı olmak için gayret göstermemiz gereklidir.

Çalışma ortamlarında işgörenlerin alımı esnasında doğru bir strateji uygulayarak işletmedeki başarıyı arttırmak için çalışmalar yapılması gerekir. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramına göre işletme içerisinde alınacak bireylerin, gereksinimleri doğru bir şekilde saptanırsa, işletmeye alınan elemaların yerleştirilmesi esnasında yaşanabilecek aksaklıkların önlenmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanların içinde başarı göstermeye meyilli olan bireylerin bu ihtiyaçlarını karşılayabilecek bölümlere yerleşmiş olması, motive olup işlerinde kabiliyetlerini, gösterebilmelerine yardımcı olacaktır (Artan, 2011: 43). İşletmelerin personel işe alım uzmanlarının yapacağı çalışmalarını, örgütün sektör başarısı ve çalışacak elemanın işinden duyduğu

memnuniyeti arttırmak konusunda ilerletmelidirler. Başarma gereksinimi olan bireylerin zor görevleri yerine getirmede çaba göstereceği unutulmamalıdır.

5.4.2 İş tatmini konusunda geliştirilen süreç kuramları

Çeşitli araştırmalar yapan bilim insanları, içerik kuramları ile süreç kuramları arasında farklılıkların olduğunu ileri sürmüşlerdir. İçerik kuramlarının süreç kuramlarından farkı olarak da deneysel çalışmalarla desteklenmediğini durağan bir yapısının olduğunu savunmaktadırlar. Bireylerin içerik kuramlarında motive olma süreçlerinin açıklanmaması konusunda, Thompson ve McHugh adlı bilim insanları çeşitli eleştirilerde bulunmuştur. Bilim insanları, içerik kuramlarındaki bu eksikliklerin giderilmesi için süreç kuramlarında çalışmalara başlamışlardır. Süreç kuramlarını oluşturan araştırmacılar, bireylerin davranışlarının işletme içinde nasıl etki bıraktığının araştırılmasını kapsamaktadır (Mete, 2018: 106). Süreç kuramlarının oluşmasındaki amaç, içerik kuramlarındaki eksiklikleri gidermektir.

İş yaşantısında çalışanların, hangi hedeflerine ulaşmak için nasıl bir yol kat etmeleri gerekeceğini belirlemeleri ile ilgili çalışmalarla süreç kuramları ilgilenmektedir. Bireylerin örgüt içerisinde gösterdiği davranışların, devamlılığını nasıl sağladığını ilgili soruların çözülmesinde süreç kuramlarının oluşmasındaki amaçlar arasında yer almaktadır. Bireylerin tavır ve tutumlarının şekillenmesinde gereksinimlerinin gerçekleşmesinin tek bir neden olmadığı süreç kuramlarında belirtilmektedir. İşletme içinde çalışanların davranışlarına bireysel ve çevresel etkenlerin de etkisinin olduğu belirtilmektedir (Karadavut, 2018: 33). Bireylerin çalışma hayatlarında motivasyonları yüksek bir şekilde çalışması, davranışlarına olumlu etki bırakmaktadır.

İş tatminini arttırmaya yönelik yapılan bilimsel çalışmalarda oluşturulan, içerik kuramlarının deneysel çalışmalarla desteklenmemiş olması, süreç kuramlarının oluşmasına zemin hazırlamıştır. İş tatmini konusunda geliştirilen süreç kuramlarının çeşitleri aşağıdaki çizelge 5.8’de gösterilmektedir.

Çizelge 5.8: İş Tatmini Konusunda Geliştirilen Süreç Kuramları

İş Tatmini Konusunda Geliştirilen Süreç Kuramları
• Edwin Locke'in Amaç Kuramı • Vroom'un Beklenti Kuramı • Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı • Lawler-Porter'in Beklenti Kuramı • Adams'ın Eşitlik Kuramı

İş tatmini konusunda geliştirilen süreç kuramlarını beş başlık altında açıklayacağız.

5.4.2.1 Edwin Locke'in amaç kuramı

Örgüt içinde çalışanların yerine getirdiği görevler ve deneyimleri sonucu oluşan pozitif yaklaşımlar olarak iş tatmini kavramı Locke tarafından belirtilmiştir (Yılmaz, Karahan, 2011: 102). Bireylerin yerine getirmek istediği hedefleri doğrultusunda motivasyon derecelerinin değiştiğini bilim insanı Edwin Locke tarafından amaç kuramıyla belirtilmiştir. Amaç kuramına göre ulaşılması güç hedefleri olan bireylerin, kolaylıkla ulaşabilecek hedefleri olan bireylere göre, daha fazla performans sergilemek için çaba sarfedecek, motivasyon dereceleri de artacaktır. Edwin Locke'in amaç kuramına göre bireylerin hedefleri doğrultusunda, davranışlarının şekilleneceğini belirtmektedir (Mammadova, 2013: 47). Amaç kuramının özelliği bireylerin davranışlarını amaçlarının şekillendirebilecek olmasıdır.

Bireyin seçtiği amaç doğrultusunda ortaya çıkan özellikler ile işlerini yerine getirirken başarılı bir şekilde tamamlamaları için gereken özellikleri arasındaki bağlantıyı incelemektedir. Hedeflerini açık bir şekilde ifade edebilen bireylerin işlerindeki başarı seviyelerinde artış olduğu belirtilmektedir (Türk, 2007: 89). Bir işi başarıyla yerine getirebilmek için birey tarafından amaçların net bir biçimde belirtilmesi gerektiği kuramda açıklanmaktadır.

Farklı insanlarla çeşitli ortamlara giren birey iletişimini hedeflerini yerine getirebilecek ölçüde kurmaya çalışmaktadır. İşletme ortamında yöneticilerin işgörenlerine gösterdiği takdir ve teşvik sisteminin, hedeflerinin belirlenmesinde ve

davranışlarının şekillenmesinde etkisinin olduğu kuramda belirtilmektedir. İşletme içinde bireylerin, işten duyduğu memnuniyeti de açık bir biçimde belirledikleri amaçlar doğrultusunda motive olmaları sebebiyle iş başarımı düzeyi arttıkça değişeceği Edwin Locke tarafından belirtilecektir (Arslan, 2019: 70-71). Bireyin işinden duyduğu hoşnutluk derecesinin artması işletme içinde kazandığı başarılar sonucunda edindiği ödüllerle doğru orantılı olmaktadır.

Bilim insanı, Edwin Locke tarafından bireylerin oluşturdukları amaçların, motive olmalarındaki etkenleri aşağıda maddeler halinde bulunmaktadır (Pehlivan, 2018: 57, Türk, 2007: 89-90):

- Çalışan bireyin, işletme içinde açık ve anlaşılır amaçlarını yerine getirmeye çalışırken, diğer çalışma arkadaşlarının başarısına da katkıda bulunacağı,
- Örgüt içerisinde çalışan bireyin ulaşılması güç hedefler belirleyip bunları yerine getirme konusunda ısrarlı tavırlar sergilemesi de başarısının yükselmesine yardımcı olacağı,
- Çalışanın bireysel amaçlarının çalıştığı işletmenin amaçlarıyla çelişmesi sonucu bireyin verimi azalsa da uyum sağlamaya yönelik geliştireceği davranışlar sayesinde başarı seviyesinde artışlar gözlenecektir. Bireyin, amaçlarının anlaşılır ve zorlayıcı olması, aynı zamanda bulunduğu örgütün amaçlarıyla ters düşmesi de amaç kuramına göre başarıyı arttıran nedenler arasındadır.

5.4.2.2 Vroom'un beklenti kuramı

İşletme içinde çalışan bireylerin verilen görevleri yerine getirme sürecinde aldığı ödüllere karşı edindiği tutum ve davranışlardır (Başdoğan, 2015: 57). Vroom'un beklenti kuramına göre, çalışan bireylerin iş için çaba sarfetmesi iki unsura bağlı olduğu gösterilmektedir. Çalışan bireyin, yöneticisinden almak istediği takdir veya ödülü istemesi valance olarak belirtilirken, yöneticinin çalışanın emeği dahilinde ödüllendirme ihtimali de bekleyiş olarak belirtilmektedir. Bu iki kavram dışında, bireylerin ödüllere ulaşırken geçen süreci açıklayan araçsallık kavramı da eklenerek kuram üç kavramla desteklenmiştir (Sönmez, 2014: 26). Vroom'a göre, çalışanın işinden duyduğu memnuniyeti belirleyen bireyin duygusal olarak verdiği reaksiyonlar olmuştur (Bayrak Kök, 2006: 293). Vroom'un beklenti kuramında,

kişilerin örgüt içerisinde gösterdiği davranışın, yaptığı işler sonucunda kazanacağı ödüller için şekillendirdiği belirtilmektedir.

Vroom'un beklenti kuramına baktığımızda, işgörenin işletme içinde gösterdiği performansın oluşmasında bireyin kendi gücüne inanması ve bunun sonucunda elde ettiği ödülleri içermektedir. Fakat örgüt içerisinde çalışan bireyin yöneticileri tarafından alacağı ödüller her zaman olumlu veya olumsuz yönde olmayabilir (Artan, 2011: 46-47). İşgörenin çalışmaları sonucunda alacağı ödüllerin kişiye farklı katkılarının olacağı belirtilmektedir.

Bilim insanı Vroom'un beklenti kuramında işletme içinde çalışan bireylerin gösterdiği davranışların sebepleri ile ilgili tahminleri aşağıda belirtilmektedir (Sönmez, 2014: 26, Başdoğan, 2015: 57):

- İşletme içinde çalışanların sergilediği tutum ve davranışların oluşmasında hem bireysel hemde dış ortamdaki şartların etkisinin olduğu görülmektedir.
- Çalışan bireylerin farklı özellikte kişilik yapılarının olması sebebiyle gayeleri ve ulaşmak istediği hedefleri de farklıdır. Bu sebeple bireylerin yerine getireceği işlerden dolayı, yöneticilerden alacağı ödüllerde ki beklentilerin de çeşitlilik bulunmaktadır.
- Davranış ve tutumlardaki değişiklik genellikle kişilerin, işletme içinde yöneticilerden bekledikleri ödülle bağlantılı olmaktadır. Çünkü her bireyin algı derecesi farklılık göstermektedir.

Vroom beklenti kuramında bireylerin, iş yapmasına yardımcı olan motivasyon derecesine etki eden faktörler bireyin isteklerini ne kadar güçlü arzuladığı ve gerçekleşmesi için bekleme zamanına katlanma derecesi sonucu değiştiği belirtilmektedir (Sönmez, 2014: 26-27). Vroom'un beklenti kuramı, her kişinin örgüt içerisinde edineceği ödüller için, gereksinim dereceleri farklı olması sebebiyle, kuramın anlaşılması güç görünmektedir. (Kuswibowo, 2012: 17-18). Yukarıda da sıralandığı gibi bireyin davranışlarına ve motivasyon derecelerine Vroom'un varsayımlarına göre çeşitli faktörlerin etki ettiği belirtilmektedir. Kuramın anlaşılması için yalınlaştırılması gerektiği de araştırmacıların görüşleri arasındadır.

5.4.2.3 Davranış düzeltim ve güçlendirme kuramı

Bireylerin, göstermiş olduğu davranış ve tutumlardan ortaya çıkan sonuçların, bireyin motivasyon derecelerine etki ettiği davranış düzeltim ve güçlendirme

kuramında belirtilmiştir. Sergilenen davranışların sonuçlarını bir birey ne kadar çok isterse, davranışlarını daha çok istekli bir şekilde sergilemektedir. Sonuçların bireyi tatmin etmemesi sonucunda, göstereceği davranışlarda eksiklikler görülmektedir. Kuramı başarılı bir şekilde çalışanlarına uygulamak isteyen yöneticilerin, bilmesi gerekenler aşağıda bulunmaktadır (Arslan, 2019: 67-68, Karadavut, 2018: 33):

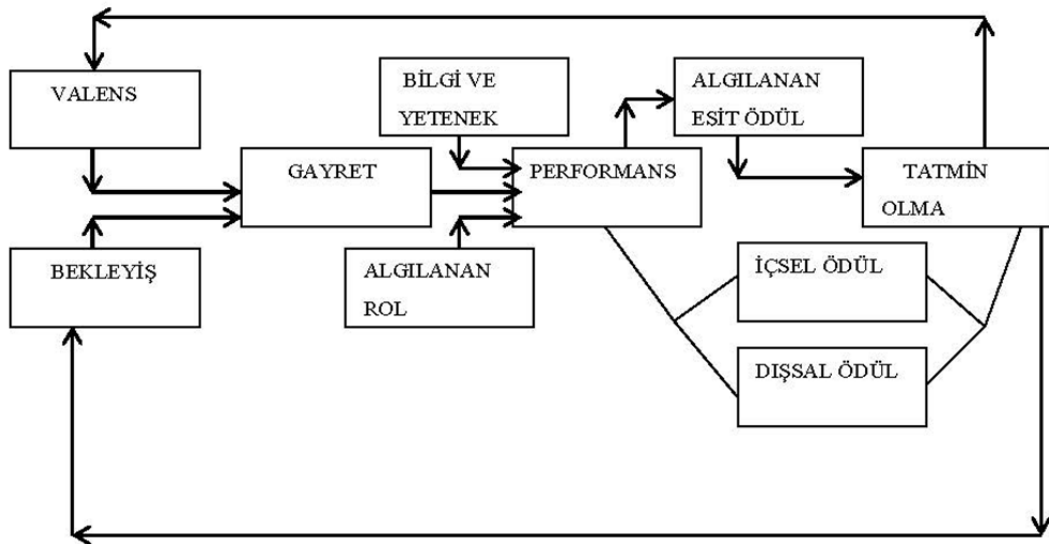
- İşletme içinde bireylerin problemler karşısında sergilediği pozitif yaklaşımlar takdir edilmelidir.
- İşletme içinde çalışanların pozitif tavırlarına yöneticiler tarafından ne kadar çabuk karşılık verirse o kadar çok bireyin motivasyon derecesi de artmaktadır.
- Yöneticilerin ödüllendirme sistemini çalışanların ihtiyaçlarına yönelik yapması gerektiğini bilmesi önem taşımaktadır.
- Dış ortamın bireyin davranışlarını daha çok etkileyeceği için, ödüllerin verilmesi de işgörenin verimli bir şekilde çalışma isteğini arttırmaktadır.
- Kişinin sergilediği olumsuz davranışların üstüne gidilmemelidir.
- İstenmeyen durumların oluşması dahilinde cezalandırma süreci başlatılmalıdır.

Yöneticilerin işletme içinde çalışanların davranışlarını düzeltmeye yönelik kuramda açıklanan tedbirlere uyması örgütün ve çalışanların başarısının artması bakımından önemlidir. Örgüt içinde çalışan birey kendini mutlu edecek davranışlara yaklaşırken, kendini kötü hissettirecek davranışlardan kaçma eğilimi göstermektedir. Kurama göre bireylerin bu özelliği sebebiyle, örgüt içerisinde bireyden beklenen davranışların görülmesi için, davranışa teşvik eden unsurların olması gerekmektedir. Motivasyon araçlarının yöneticiler tarafından kullanılması, çalışandan beklenen davranışın sergilenmesinde büyük rol oynamaktadır. Aynı zamanda örgüt içerisinde bireyin sergileyeceği olumsuz tutum ve tavırların giderilmesi için cezalandırma yönteminin kullanılması da kuramda ifade edilmektedir (Kuswibowo, 2012: 15-16). Davranış düzeltim ve güçlendirme kuramı kısaca ödüllendirme ve cezalandırma davranışları üzerine kurulmuştur. Yöneticilerin, örgüt içerisinde bulunan tüm çalışanları ve iş gücüne ortak olan diğer unsurları da işletmenin verimini sağlayacak şekilde yönetmesi gereklidir. Bu sebeple örgütün huzurunu sağlayabilmeli ve çalışanların davranışlarını işletmenin başarısını arttıracak düzeyde düzenlemelidir.

Davranış düzeltim ve güçlendirme kuramının yöneticiler tarafından benimsenmesi bu sebeple çok büyük önem taşımaktadır.

5.4.2.4 Lawler-Porter'in beklenti kuramı

Bilim insanı Vroom'un, geliştirdiği beklenti kuramına çeşitli katkılarda bulunan Lawler ve Porter, bireylerin işlerinde başarıya ulaşması için motive olma süreçlerini belirtmek istemişlerdir (Ataay, 1988: 99). Lawler ve Porter'in beklenti kuramına göre, örgüt içinde çalışan bireylerin, gösterdikleri yoğun çalışma performansının onlara çok büyük bir başarı kazandırmayacağı belirtilmektedir. Çalışanların işinden duyduğu memnuniyet düzeylerini etkileyen unsurun, bireyin gösterdiği emeğin sonrasında kazandığı, pozitif sonuçlar neticesinde değişmektedir. Örgüt ortamında uygulanan politikaların, adaletli olması ve çalışanları hoşnut bırakması durumunda davranışlarının değiştiği kuramda belirtilmek istenmiştir (Pehlivan, 2018: 58). Çalışanların, işinden duyduğu memnuniyetin azalmasına ulaştığı sonuçlar ve beklentileri arasında doğan farklılıkların sebep olduğunu Lawler belirtirken, yöneticileri iş tatminini artırma konusunda aydınlatmak istemiştir (Bedük, 2011: 111). Yöneticilerin, çalışan beklentilerine uygun politikalarını düzenlemesi gerekmektedir.



Şekil 5.5: Lawler-Porter Motivasyon Modeli

Kaynak: Karadavut, 2018: 36.

Yukarıdaki şekil 5.5'te Lawler-Porter motivasyon modeli gösterilmiştir. Şekil 5.5'te bulunan modele göre kuramı uygulamak isteyenlerin dikkat etmesi gereken noktalar bulunmaktadır. İşletmede çalışan bireylerin bilgi ve yetenekleri doğrultusunda yapacakları işe göre eğitiminin sağlanması gereklidir. Ödüllendirme sistemi işletmede tüm çalışan bireylere göre özenle geliştirilmelidir. İçsel ve dışsal ödüllere işgörenlerin çeşitli tepkiler vereceği bilinmelidir (Güney, 2015b: 328). Yöneticilerin Lawler-Porter'in kuramını doğru bir şekilde uygulaması için gerekli noktaları bilmesi büyük önem taşımaktadır.

İşletme içinde çalışan bireylerin, belli tavır ve tutumları sergileyebilme ihtimali, beklenti kavramını tanımlamaktadır. Kişilerin beklentileri ve ortaya koyduğu emeği ile birlikte, işten duyduğu memnuniyet düzeylerinin değişmesini ortaya koymak isteyen Lawler ve Porter, Vroom'un beklenti kuramını geliştirmek istemişlerdir (Mete, 2018: 107). Lawler ve Porter'in beklenti kuramına göre işletme içinde çalışanların kabiliyetlerinin yaptığı işe göre yetersiz gelmesi bakımından gereken çabayı göstermelerine rağmen, başarı düzeylerinin düşmesiyle karşılaşacaktır. Bu sebeple çalışanların başarılı olabilmesi için, örgüt içinde verilen vazifelere göre, kendini değiştirmesi gerekmektedir (Pehlivan, 2018: 58). Çalışanların, kendilerini örgüt içinde verilen görevlere göre şekillendirmesi başarıyı yakalamada yardımcı olacaktır.

5.4.2.5 Adams'ın eşitlik kuramı

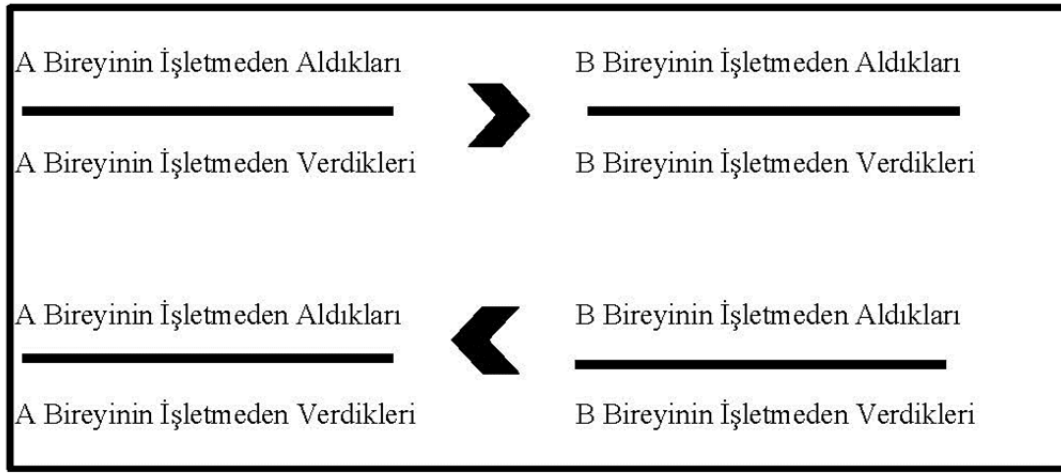
Adams'ın geliştirdiği eşitlik kuramında, örgüt içinde çalışan bireylerin, çalışma ortamında gösterdiği performansa karşılık olarak, işletme yönetiminden gördüğü ödüllerin birbiriyle olan ilişkisi yatmaktadır. Bilim insanı Adams'ın ortaya çıkardığı eşitlik kuramının temelinde işgörenin emeği karşılığı, kurumun tanıdığı imkanlar sonucu oluşan denge hali yatmaktadır. Örgüt içinde işgörenin göstermiş olduğu çabanın karşılığını almış olması işten duyduğu memnuniyeti arttırabilmektedir (Aydın, 2019: 39). Bireylerin çalışma ortamında, huzurlu bir şekilde çalışması için, iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörlerin yönetim tarafından düzenlenmesi gerekmektedir.

Adams'ın eşitlik kuramı, örgüt içinde işgörenlerin gösterdiği çaba sonucu, işverenden adaletli bir şekilde karşılığını görmesi üzerine dayalıdır. Bireylerin işlerini yerine getirme esnasında kabiliyetlerini kullanıp, gayret göstermesi üzerine

işverenin, prim, terfi veya maaşına artış yapması gibi çeşitli ödüllerle bireyin emeğinin karşılığını vermesi iş tatmin düzeylerine doğrudan etki etmektedir. İşverenin, işgörenleri ödüllendirirken adaletli davranması yada tam tersi bir tutum sergilemesi işgörenlerin algısını değiştirecektir. İşverenin bu tutumunu, eşitsizlik olarak algılayan işgörenler işe gösterdiği emeği azaltarak, sendikalara başvurma veya işten ayrılma gibi çeşitli davranışlar sergileyebilirler (Ergin, 2018: 29). İşletme yönetimlerinin çalışanlarının iş tatmin düzeylerini yükseltmek için çaba göstermesi nitelikli insan gücünü örgüt bünyesinde barındırması için şarttır.

İşletmede çalışan bireylerin, işlerinden duyduğu memnuniyeti değiştiren yöneticilerinden gördüğü adil veya adil olmayan tavırlardır. Her çalışan işletme içinde gösterdiği, çabanın karşılığını ödüllerle almak istemektedir. Diğer çalışma arkadaşlarından farklı olarak işletme içinde belli bir değerinin olduğunu anlamak için işverenden çeşitli ödüller almak istemektedirler. Kuramda, çalışanların beklediği ödül ve gösterdiği çaba sonucu, işverenin layık gördüğü ödül arasında denge olması iş tatmini ile olan ilgisini de ortaya koymaktadır (Tor, 2011: 56-57). Yöneticilerin her konuda adil yaklaşım içinde olması, iş tatmini konusunda bireyler üzerinde olumlu katkı yapmaktadır.

Aşağıda bulunan şekil 5.6'da Adams'ın eşitlik kuramı şematik olarak gösterilmektedir. Adams'ın eşitlik kuramına göre, işletme içinde çalışan bireyler gösterdiği çaba dolayısıyla elde ettiği sonucu diğer arkadaşları ile kıyaslamaktadırlar (Koçel, 2010: 638). İşgören, iş ortamında yaşadığı dengesiz durumlar sonucunda iş tatmin düzeylerinde farklılıklar ortaya çıkacaktır. İşten duydukları memnuniyet derecelerindeki farklılık sonucu, duygu durumlarında değişiklikler yaşanmaktadır (Bayarçelik, Fındıklı, 2017: 19). İşgörenlerin, çalışma arkadaşları, yöneticileri ve kendisiyle birlikte meydana getirdiği çalışma ortamında gösterdikleri çaba sonucu elde ettikleri eserin verdiği mutluluktur (Timuroğlu, İşcan, 2008: 245). Çalışanların işten duyduğu memnuniyeti artırmak için yöneticilerin Adams'ın eşitlik kuramını işletme içerisinde benimsemesi önemli olacaktır.



Şekil 5.6: Adams'ın Eşitlik Kuramı

Kaynak: Güney, 2015b: 329.

6. ÇALIŞMA STRESİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AVCILAR İLÇESİNDEKİ BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, araştırmanın amacı, evreni ve örnekleme, veri toplama süreci, modeli, araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemlerin neler olduğu ifade edilmiştir. Araştırmada kullanılan demografik, stres ve iş tatmini ölçeklerinin, geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan analizlerin, sonucunda elde edilen bulgular belirtilmiştir.

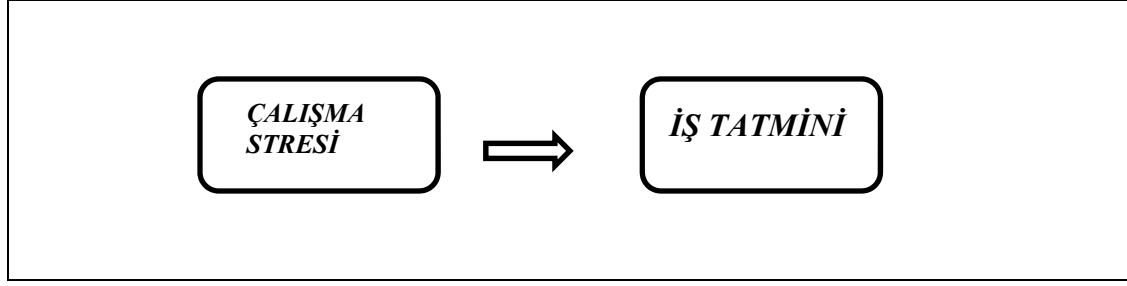
6.1 Araştırmanın Amacı

İş yaşamında, kişilerin karşılaştığı işletme içindeki stres kaynaklarının iş tatmini seviyelerini nasıl etkilediğini açıklamak üzere araştırmanın amacı belirlenmiştir. Araştırma, İstanbul ilinde bulunan Avcılar ilçesindeki banka çalışanlarına uygulanarak örgütsel stres ve iş tatmini düzeyleri arasındaki bağlantıyı ortaya çıkarmak hedeflenmiştir.

6.2 Araştırmanın Modeli

Tanımlayıcı araştırma, belli bir anakütlenin niteliklerini ortaya çıkarmaya yönelik yapılmaktadır. Tanımlayıcı araştırma yapmak için belli bir problem saptanarak hipotezler oluşturulur (Gegez, 2015: 48). Araştırmanın modeli olarak, tanımlayıcı araştırma modeli seçilmiştir. Araştırmamızda banka çalışanlarının stres seviyeleri ile iş tatmini seviyeleri tespit edilerek, her iki değişken arasındaki ilişki belirlenmek istenmiştir.

Bağımlı değişken olarak iş tatmini, bağımsız değişken olarak çalışma stresi belirlenmiştir. Araştırma modeli şekil 6.1’de belirtilmiştir.



Şekil 6.1: Araştırma Modeli

6.3 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; İstanbul ilinde bulunan Avcılar ilçesinde faaliyet gösteren kamu ve özel bankaların oluşturduğu 55 şubedeki 600 banka çalışanı oluşturmaktadır. Ancak ankete katılmak istemeyen, yoğun işi olan ve zaman darlığı sebebiyle çeşitli nedenlerle geri dönüş yapmayan banka çalışanları da olduğu için örneklem basit tesadüfi örneklem metoduyla seçilmiş olup, 270 banka çalışanına uygulanabilmektedir.

6.4 Veri Toplama Süreci

Anketler, İstanbul ilinin Avcılar ilçesindeki banka şubelerine gidilerek ve banka müdür veya müdür yardımcısı olan kişiler ile görüşülerek anketler bankalara dağıtılmıştır. Anketin birinci bölümü banka çalışanlarının demografik özellikleri ile ilgili çok seçenekli olarak hazırlanmış 7 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümü ise stres ölçeği ile ilgili 5’li likert ölçeğinde hazırlanmış 28 sorudan oluşurken, üçüncü bölümü ise iş tatmini ölçeği ile ilgili 5’li likert ölçeğinde 17 sorudan meydana gelmektedir. Anketlerin bankalardan bağımsız olduğu, bilimsel çalışmaya yönelik olduğu, isim yazmalarına gerek olmadığı hakkında gerekli bilgiler verilmiştir.

6.5 Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada elde edilen bulguların değerlendirilebilmesi için, SPSS Statistics 22 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır. Araştırma verileri değerlendirilirken betimleyici istatistik metotlarından kullanılmıştır. Ölçeklerin tutarlı olup olmadığını görmek için, güvenilirlik analizleri uygulanmıştır. Güvenilirlik analizleri, yapılan çalışmanın tekrar yapılması

durumunda aynı sonuçları verebileceğini göstermek için yapılmaktadır (Gegez, 2015: 222). Ölçekte yer alan soruların güvenilirliği içinde soru analizleri yapılmaktadır. Soruların güvenilirliği için en çok kullanılan Cronbach's Alpha Katsayısıdır.

Seçilen örneklemenin yeterliliği için KMO ve Barlett testleri uygulanmaktadır. KMO değerlerinin 1'e yakın olması ve Barlett testlerinin anlamlılık düzeyinin $p < 0.05$ olması gereklidir. Faktör analizi, araştırmadaki değişkenler arasındaki ilişkinin anlaşılmasını kolaylaştırmak için yapılmaktadır (Coşkun ve diğerleri, 2015: 264-268). Faktör analizi sonucunda kullanılan çalışma stresi ve iş tatmini ölçekleri alt boyutlarına ayrılmıştır.

Frekans dağılımları, ortalama ve standart sapma değerleri de belirtilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının belirlenmesi için faktör analizi gerçekleştirilmekte ortaya çıkan faktörlerin tek tek güvenilirlik testleri yapılmaktadır. Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını saptamak için, normallik testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda stres ölçeği ve alt boyutlarının ve iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının normal dağılım göstermemesi sebebiyle farklılıkları incelemek için parametrik olmayan testlerden iki grup olması durumunda Mann Whitney U testi ve ikiden fazla grup olması durumunda Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Anlamlı değişim gösteren gruplar arası fark bulunmuşsa, hangi gruptan kaynaklandığını bulabilmemiz için Post-Hoc testi kullanılmıştır.

Araştırmada korelasyon analizi ve regresyon analizi uygulanmıştır. Spearman korelasyon analizi yapılmasındaki amaç bağımsız değişken olan örgütsel stres değiştiğinde, bağımlı değişken olan iş tatmininin ne yönde değiştiğini anlayabilmektir. Bağımlı değişken olan iş tatmini ve bağımsız değişken olan örgütsel stres arasındaki ilişkinin neden ve sonucunu anlayabilmek için ise regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmanın sonuçları, %95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

6.6 Araştırmada Kullanılan Hipotezler

H0: İş tatmini düzeyi ile stres düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: İş tatmini düzeyi ile stres düzeyi arasında anlamlı ilişki vardır.

H0: Stres düzeyi alt boyutları, genel iş tatmin düzeyini etkilememektedir.
H1: Stres düzeyi alt boyutları, genel iş tatmin düzeyini etkilemektedir.
H0: Stres düzeyi alt boyutları, içsel iş tatmin düzeyini etkilememektedir.
H1: Stres düzeyi alt boyutları, içsel iş tatmin düzeyini etkilemektedir.
H0: Stres düzeyi alt boyutları, dışsal iş tatmin düzeyini etkilememektedir.
H1: Stres düzeyi alt boyutları, dışsal iş tatmin düzeyini etkilemektedir.
H0: Stres düzeyleri, yaşa göre değişim göstermemektedir.
H1: Stres düzeyleri, yaşa göre değişim göstermektedir.
H0: Stres düzeyleri, cinsiyete göre değişim göstermemektedir.
H1: Stres düzeyleri, cinsiyete göre değişim göstermektedir.
H0: Stres düzeyleri, eğitim düzeyine göre değişim göstermemektedir.
H1: Stres düzeyleri, eğitim düzeyine göre değişim göstermektedir.
H0: Stres düzeyleri, sektördeki deneyime göre değişim göstermemektedir.
H1: Stres düzeyleri, sektördeki deneyime göre değişim göstermektedir.
H0: Stres düzeyleri, şuan çalıştığı bankadaki çalışma süresine göre değişim göstermemektedir.
H1: Stres düzeyleri, şuan çalıştığı bankadaki çalışma süresine göre değişim göstermektedir.
H0: Stres düzeyleri, pozisyona göre değişim göstermemektedir.
H1: Stres düzeyleri, pozisyona göre değişim göstermektedir.
H0: Stres düzeyleri, şuada yaptığı işi isteyerek seçmesine göre değişim göstermemektedir.
H1: Stres düzeyleri, şuada yaptığı işi isteyerek seçmesine göre değişim göstermektedir.
H0: İş tatmini düzeyleri, yaşa göre değişim göstermemektedir.
H1: İş tatmini düzeyleri, yaşa göre değişim göstermektedir.
H0: İş tatmini düzeyleri, cinsiyete göre değişim göstermemektedir.

H1: İş tatmini düzeyleri, cinsiyete göre değişim göstermektedir.

H0: İş tatmini düzeyleri, eğitim düzeyine göre değişim göstermemektedir.

H1: İş tatmini düzeyleri, eğitim düzeyine göre değişim göstermektedir.

H0: İş tatmini düzeyleri, sektördeki deneyime göre değişim göstermemektedir.

H1: İş tatmini düzeyleri, sektördeki deneyime göre değişim göstermektedir.

H0: İş tatmini düzeyleri, şuan çalıştığı bankadaki çalışma süresine göre değişim göstermemektedir.

H1: İş tatmini düzeyleri, şuan çalıştığı bankadaki çalışma süresine göre değişim göstermektedir.

H0: İş tatmini düzeyleri, pozisyona göre değişim göstermemektedir.

H1: İş tatmini düzeyleri, pozisyona göre değişim göstermektedir.

H0: İş tatmini düzeyleri, şuada yaptığı işi isteyerek seçmesine göre değişim göstermemektedir.

H1: İş tatmini düzeyleri, şuada yaptığı işi isteyerek seçmesine göre değişim göstermektedir.

6.7 Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Bu bölümde, araştırmada yer alan stres ölçeği ve iş tatmini ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir.

6.7.1 Stres ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi

Araştırmada kullanılan anketlerin birinci bölümünde bulunan 7 soruluk kişisel bilgi formu bulunmaktadır. Kişisel bilgi formunda yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş deneyimi (bankacılık sektöründeki çalışma süresi), mevcut bankada çalışılan süre (kıdem), pozisyon, işi isteyerek seçmeme durumu banka çalışanlarının demografik özelliklerini saptamaya yönelik olmaktadır.

Anketin ikinci bölümü ise örgütsel stresi ölçmek için Aydın tarafından 28 ifadeden oluşan ve 4 alt boyut içeren ölçek 5’li likert ölçeğinde hazırlanmıştır (Aydın, 2004: 341). Yapılan değerlendirmeler, çok fazla seçeneğine 5, çok az seçeneğine 1 verilerek değerlendirilmiştir. Düşük verilen puan ilgili boyuttaki

stresin düşük olduğunu, yüksek verilen puan ise stres düzeyinin yüksek olduğunu belirtmektedir.

Çizelge 6.1: Stres Ölçeği Güvenilirlik Düzeyi

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
0,947	28

Stres ölçeğindeki maddeler 28 sorudan meydana gelmektedir. 28 sorunun Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı 0,947 olarak bulunmuş olup $0,80 \leq a < 1,00$ arasında olduğu için oldukça güvenilir bir değer aralığında yer aldığı yukarıda bulunan çizelge 6.1'de görülmektedir. Çizelge 6.2'de ise stres ölçeğini oluşturan maddelerin güvenilirliğe etkileri gösterilmektedir.

Çizelge 6.2: Stres Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
s1	78,0667	484,442	,531	,946
s2	78,1667	476,853	,672	,945
s3	78,9000	479,518	,558	,946
s4	78,6741	475,566	,674	,945
s5	78,3407	470,605	,696	,944
s6	77,8593	479,155	,619	,945
s7	78,6074	487,243	,495	,946
s8	78,4444	481,103	,610	,945
s9	78,4333	480,447	,648	,945
s10	78,3222	478,896	,619	,945
s11	78,7185	479,222	,610	,945
s12	78,5889	481,618	,624	,945
s13	78,2185	469,257	,768	,944
s14	78,6852	482,172	,493	,947
s15	78,8815	498,387	,258	,949
s16	78,8926	481,985	,524	,946
s17	78,6593	483,787	,497	,946
s18	78,6630	483,912	,515	,946
s19	77,9852	476,148	,633	,945
s20	78,4741	476,971	,597	,945
s21	78,2444	482,223	,541	,946
s22	78,4778	470,459	,743	,944
s23	78,3926	475,295	,661	,945
s24	78,4222	470,438	,735	,944
s25	78,8630	467,769	,693	,944
s26	78,2926	471,152	,718	,944
s27	78,6222	471,024	,726	,944
s28	78,4037	474,665	,567	,946

Çizelge 6.3: Stres Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Soru	Boyut			
	1	2	3	4
Soru 9	,688			
Soru 12	,664			
Soru 11	,655			
Soru 8	,649			
Soru 7	,516			
Soru 19		,653		
Soru 20		,626		
Soru 21		,570		
Soru 16		,546		
Soru 18		,541		
Soru 14		,526		
Soru 17		,517		
Soru 15		,458		
Soru 13			,805	
Soru 5			,731	
Soru 2			,711	
Soru 4			,708	
Soru 6			,663	
Soru 10			,648	
Soru 3			,594	
Soru 1			,567	
Soru 22				,777
Soru 24				,768
Soru 27				,764
Soru 26				,755
Soru 25				,731
Soru 23				,693
Soru 28				,608

Yukarıda bulunan çizelge 6.3'te stres ölçeğinin alt boyutlarını saptamak için yapılan faktör analizinin sonuçları gösterilmektedir.

Çizelge 6.4: Stres Ölçeği Alt Boyutları ve Soru Numaraları

Boyut	Soru No
Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres Faktörleri	1,2,3,4,5,6,10,13
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	7,8,9,11,12
İşin Yapısı İle İlgili Stres Faktörleri	14,15,16,17,18,19,20,21
Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	22,23,24,25,26,27,28

Stres ölçeğine yapılan faktör analizi sonrası dört alt boyut oluşturulmuş olup yukarıda bulunan çizelge 6.4'te belirtilmiştir.

Çizelge 6.5: Stres Ölçeği ve Alt Boyutları Güvenilirlik Düzeyi

	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Stres Ölçeği	,947	28
Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres Faktörleri	,885	8
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	,784	5
İşin Yapısı ile İlgili Stres Faktörleri	,813	8
Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	,914	7

Yukarıdaki çizelge 6.5'te stres ölçeği ve stres ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizinin sonuçları gösterilmektedir. Analiz sonuçlarına göre stres ölçeğine ilişkin güvenilirlik düzeyi 0,947 olarak elde edilmiştir ki bu da ölçeğin çok güvenilir olduğunu göstermektedir. Örgütte kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,914 iken örgüt politikasından kaynaklanan stres faktörleri ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,885, işin yapısı ile ilgili stres faktörleri ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,813, örgütsel yapıdan kaynaklanan stres faktörleri ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,784'tür.

6.7.2 İş tatmini ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi

Bu çalışmada, banka çalışanlarının iş tatmini düzeylerini ölçmek için, Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa formu Eroğlu (2004: 143), tarafından geliştirilerek, iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. İş tatmini ölçeği toplam 17 ifadeden oluşurken işin çevresinden kaynaklanan iş tatmini (dışsal iş tatmini) ve

işin içeriğinden kaynaklanan iş tatmini (içsel iş tatmini) olmak üzere 2 alt boyut içermektedir. İş tatmini ölçeğinde bulunan ifadeler 5’li likert ölçek tipinde hazırlanmıştır. Anketteki iş tatmini ölçeğini ölçen değerlendirmeler, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 5, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1 puan verilerek düzenlenmiştir. Puanlamadaki düzene göre, yüksek puan bireyin işinden tatmin düzeyinin fazla olduğuna, düşük puan ise tam tersi durumu ifade etmektedir. Aşağıdaki çizelge 6.6’da iş tatmini ölçeğinin alt boyutlarını saptamak için yapılmış faktör analizi sonuçları gösterilmektedir.

Çizelge 6.6: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Soru	Boyut	
	1	2
Soru 11	,804	
Soru 10	,675	
Soru 3	,657	
Soru 4	,643	
Soru 9	,639	
Soru 5	,485	
Soru 2		,769
Soru 8		,755
Soru 7		,733
Soru 17		,710
Soru 16		,704
Soru 15		,702
Soru 6		,697
Soru 13		,671
Soru 1		,622
Soru 14		,610
Soru 2		,534

Çizelge 6.7: İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Düzeyi

	Soru No	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
İş Tatmini Ölçeği	Tüm Sorular	,924	17
İçsel İş Tatmini	1,2,6,7,8,12,13,14,15,16,17	,895	11
Dışsal İş Tatmini	3,4,5,9,10,11	,805	6

Faktör analizi sonuçlarına göre iş tatmini ölçeği 2 alt boyutta açıklanarak, yukarıdaki çizelge 6.7'de güvenilirlik düzeyleri ile birlikte gösterilmektedir. İş tatmini ölçeğine ilişkin güvenilirlik düzeyi 0,924 olarak elde edilmiştir ki bu da ölçeğin çok güvenilir olduğunu göstermektedir. İçsel iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,895 iken dışsal iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,805'tir.

6.8 Bulgular

Çalışmamızın bu kısmında seçilen örneklemin, demografik bulgularına yer verilerek, iş ve stres ölçeğinin demografik özellikler ile olan ilişkisine de bakılmıştır.

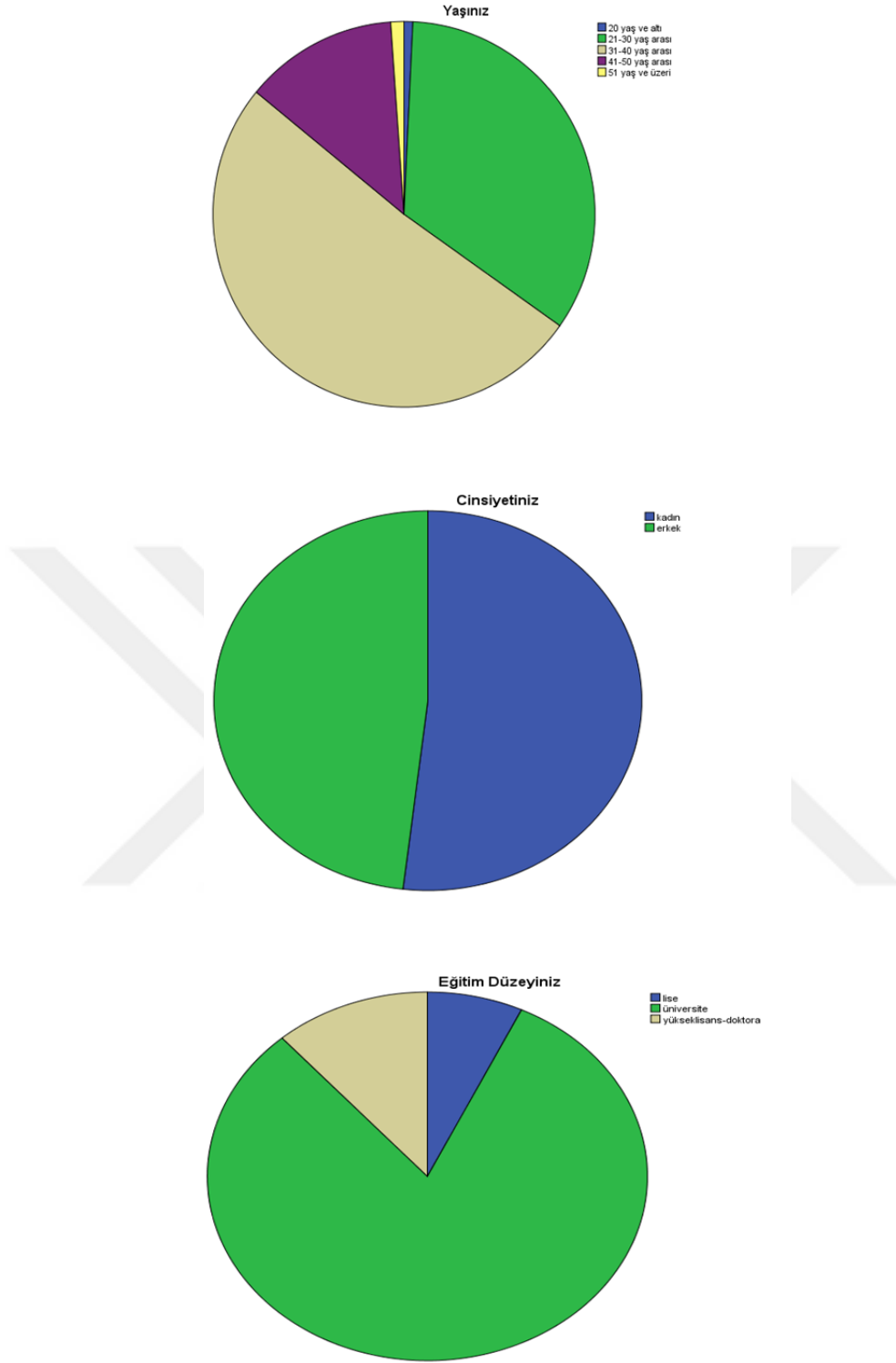
6.8.1 Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ve çalışma hayatına ilişkin bulguları

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin (yaş, cinsiyet, eğitim durumu) ve çalışma hayatına ilişkin (sektörde çalışma süresi, bankada çalışma süresi, pozisyon, işini isteyerek seçme) bulgular belirtilmektedir.

Çizelge 6.8: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik Bulgular		N	%
Yaş	20 yaş ve altı	2	0,7
	21 – 30 yaş arası	92	34,1
	31 – 40 yaş arası	138	51,1
	41 – 50 yaş arası	35	13,0
	51 yaş ve üzeri	3	1,1
Cinsiyet	Kadın	140	51,9
	Erkek	130	48,1
Eğitim	Lise	19	7,0
	Lisans	220	81,5
	Yüksek Lisans - Doktora	31	11,5

Yukarıdaki çizelge 6.8’de araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular gösterilmektedir. Bulgularda katılımcıların %51,1’i (138) 31 – 40 yaş aralığındayken, %34,1’i (92) 21 – 30 yaş ve %13’ü (35) 41 – 50 yaş aralığındadır. Katılımcıların %1,1’i (3) 50 yaşın üzerindeyken, %0,7’si (2) 20 yaş ve altındadır. Cinsiyet dağılımları incelediğinde katılımcıların %51,9’unun (140) kadın, %48,1’inin (130) erkek olduğu görülürken, katılımcıların %81,5’i (220) lisans mezunu, %11,5’i (31) yüksek lisans / doktora mezunu ve %7’si (19) lise mezunudur.



Şekil 6.2: Demografik Özelliklerine Göre Bulgular

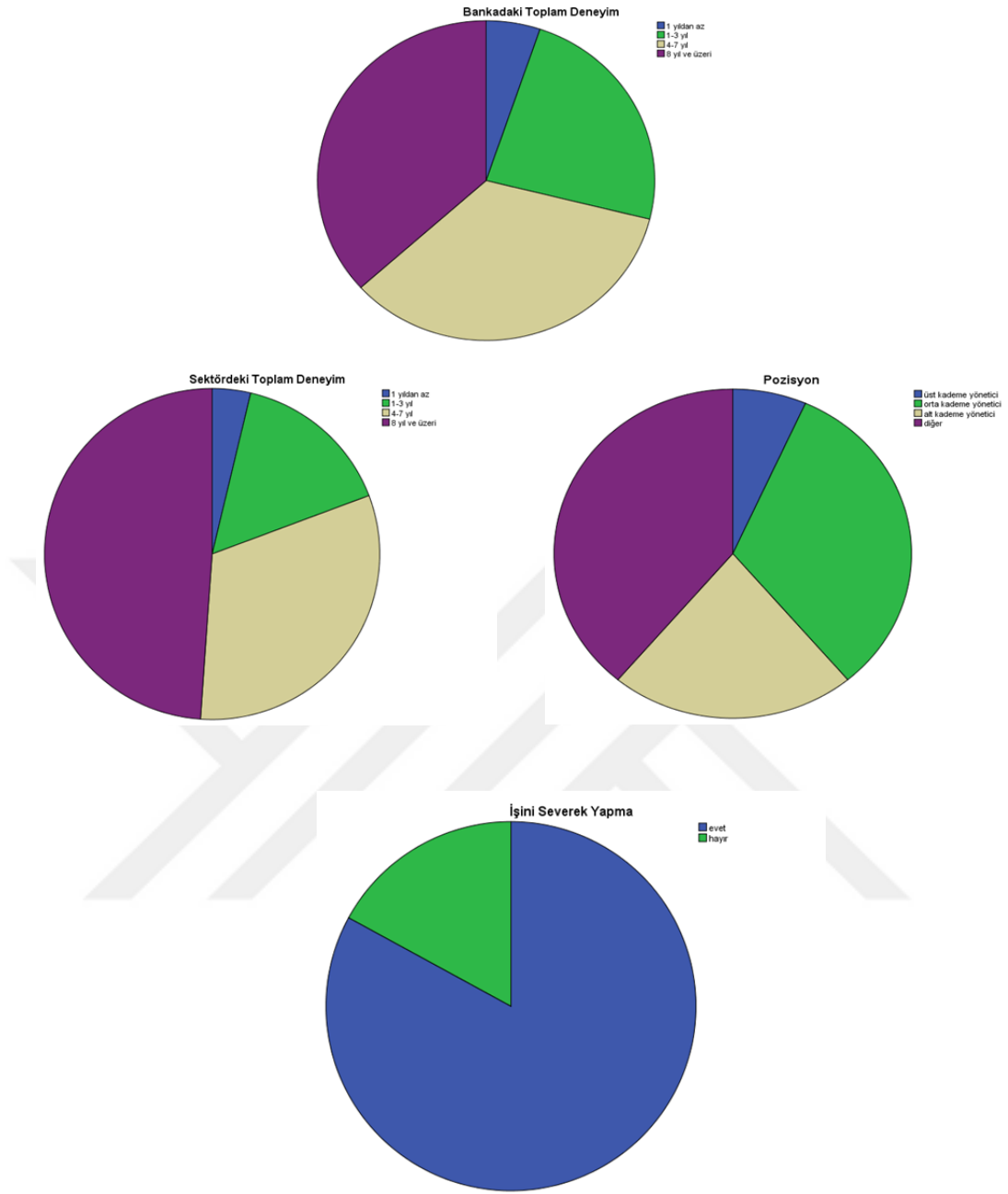
Yukarıdaki şekil 6.2’de araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bulguları şematik olarak gösterilmiştir.

Çizelge 6.9: Araştırmaya Katılanların Çalışma Hayatlarına İlişkin Bulgular

Çalışma Hayatı Bulguları	N	%
Sektördeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	3,7
	1 – 3 yıl	15,6
	4 – 7 yıl	31,9
	8 yıl ve üzeri	48,9
Bankada Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	5,2
	1 – 3 yıl	23,7
	4 – 7 yıl	34,4
	8 yıl ve üzeri	36,7
Pozisyon	Üst Kademe Yönetici	6,7
	Orta Kademe Yönetici	32,2
	Alt Kademe Yönetici	22,2
	Diğer	38,9
İşini İsteyerek Seçme	Evet	83,0
	Hayır	17,0

Yukarıdaki çizelge 6.9’da araştırmaya katılanların çalışma hayatına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Katılımcıların %48,9’u (132) 8 yıl ve üzeri sektör deneyimine sahipken, %31,9’u (86) 4 – 7 yıl aralığında, %15,6’sı (42) 1 – 3 yıl aralığında ve %3,7’si (10) 1 yıldan az sektör deneyimine sahiptir. %36,7’si (99) 8 yıl üzeri süredir bankalarında çalışmaktadır. Bununla birlikte %34,4’ü (93) 4 – 7 yıl aralığında süredir, %23,7’si (64) 1 – 3 yıl aralığında süredir ve %5,2’si (14) 1 yıldan az süredir bankalarında çalışmaktadır.

Katılımcıların %38,9’u (105) yönetici pozisyonunda değilken, %32,2’si (87) orta kademe, %22,2’si (60) alt kademe ve %6,7’si (18) üst kademe yöneticidir. Son olarak katılımcıların %83’ü (224) işini isteyerek seçerken, %17’si (46) işini istemeyerek seçmiştir.



Şekil 6.3: Çalışma Hayatlarına İlişkin Bulguları

Yukarıdaki şekil 6.3'te araştırmaya katılanların çalışma hayatlarına ilişkin bulguları şematik olarak gösterilmiştir.

6.8.2 Araştırmaya katılanların stres düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkilere dair bulgular

Çizelge 6.10: Araştırmaya Katılanların Stres Düzeyleri

	N	Ort	S.s	Min	Max
Genel Stres Düzeyi	270	2,90	,80	1	4,93
Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres Düzeyi	270	3,06	,92	1	5
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Düzeyi	270	2,82	,83	1	4,80
İşin Yapısı ile İlgili Stres Düzeyi	270	2,82	,83	1	5
Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Düzeyi	270	2,88	1,08	1	5

Yukarıdaki çizelge 6.10’da araştırmaya katılanların stres düzeyleri gösterilmektedir. Araştırmaya katılanların genel stres düzeyi ortalaması 2,90 iken örgüt politikasından kaynaklanan stres düzeyi ortalaması 3,06; örgütsel yapıdan kaynaklanan stres düzeyi ortalaması 2,82; işin yapısı ile ilgili stres düzeyi ortalaması 2,82 ve örgütte kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres düzeyi ortalaması 2,88 olarak belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre ankete katılan banka çalışanlarının örgüt politikasından kaynaklanan stres düzeyi daha fazla çıkmıştır.

Çizelge 6.11: Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Düzeyleri

	N	Ort	S.s	Min	Max
Genel İş Tatmini Düzeyi	270	3,37	,75	1,29	5
İçsel İş Tatmini Düzeyi	270	3,38	,78	1,18	5
Dışsal İş Tatmini Düzeyi	270	3,36	,79	1,33	5

Araştırmaya katılanların iş tatmini düzeyleri çizelge 6.11’de gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların genel iş tatmini düzeyi ortalaması 3,37 iken içsel iş tatmini düzeyi ortalaması 3,38; dışsal iş tatmini düzeyi ortalaması 3,36 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların en fazla içsel iş tatmini düzeyi çıkmıştır.

Çizelge 6.12: Stres Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi Bulguları

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk				
	İstatistik	Sd	p	İstatistik	Sd	p	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres Faktörleri	,084	270	,000	,979	270	,000	-,178	-,744
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	,065	270	,008	,987	270	,012	-,062	-,368
İşin Yapısı ile İlgili Stres Faktörleri	,071	270	,002	,986	270	,011	-,122	-,421
Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	,060	270	,019	,971	270	,000	,190	-,733
Stres Ölçeği	,046	270	,200	,990	270	,049	-,152	-,584

Yapılan stres ölçeğine ilişkin normallik testi sonuçları yukarıdaki çizelge 6.12’de gösterilmektedir. Stres ölçeğinin ve beraberinde alt boyutlarının normal dağılıma sahip olmadığı görülmektedir. Çünkü, Shapiro-Wilk testinin p değeri 0,05’ten küçük bir değer almaktadır. Aynı zamanda çarpıklık ve basıklık değerlerinin de Jarque-Berra’ya göre normal dağılım göstermesi için 0 ve 3 arasında değer alması gerekmektedir. Fakat stres ölçeği ve alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerlerinin de normal dağılım göstermediği görülmektedir. Bu doğrultuda yapılacak fark analizlerinde parametrik olmayan testler kullanılacaktır.

Çizelge 6.13: İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi Bulguları

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk				
	İstatistik	Sd	p	İstatistik	Sd	p	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
İçsel İş Tatmini	,063	270	,011	,986	270	,009	-,069	-,123
Dışsal İş Tatmini	,054	270	,059	,989	270	,037	-,174	,043
İş Tatmini Ölçeği	,048	270	,200	,992	270	,153	-,072	-,410

Yapılan iş tatmini ölçeği normallik testi sonuçları yukarıdaki çizelge 6.13'te gösterilmektedir. Yapılan normallik testi sonucunda iş tatmininin alt boyutları olan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini faktörlerinin normal dağılıma sahip olmadığı görülmektedir. Çünkü, Shapiro-Wilk testinin significance değeri 0,05'ten küçük bir değer almaktadır. Genel iş tatmini ölçeğinin de Shapiro-Wilk testinin sonucunun significance değeri 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu sebeple çarpıklık (skewness) ve kurtosis (basıklık) değerlerine de bakıldığında -0,069 ile -0,123 arasında olması sonucunda çarpıklık ve basıklık değerlerinin de 0 ve 3 arasında değer almadığı için normal dağılım göstermemektedir. İş tatmini ölçeği ve alt boyutları olan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini için parametrik olmayan testler kullanılacaktır.

Çizelge 6.14: Stres Ölçeğinin Alt Boyutlarının İlişkisine İlişkin Korelasyon Analizi

Boyut	Boyut	r	p
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres Faktörleri	,761	,000
İşin Yapısı ile İlgili Stres Faktörleri	Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres Faktörleri	,639	,000
İşin Yapısı ile İlgili Stres Faktörleri	Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	,623	,000
Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres Faktörleri	,718	,000
Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	,698	,000
Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	İşin Yapısı ile İlgili Stres Faktörleri	,629	,000

Stres faktörleri ile stres faktörlerinin alt boyutları arasındaki ilişki yukarıdaki çizelge 6.14'te incelendiğinde tüm boyutlar arası ilişkilerin pozitif yönlü kuvvetli, istatistiksel olarak da anlamlı oldukları görülmektedir.

Çizelge 6.15: İş Tatmini Alt Boyutlarının İlişkisine İlişkin Korelasyon Analizi

Boyut	Boyut	r	p
İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini	,797	,000

İş tatmini faktörleri ile iş tatmini faktörlerinin alt boyutları arasındaki ilişki yukarıdaki çizelge 6.15’te incelendiğinde tüm boyutlar arası ilişkilerin pozitif yönlü kuvvetli, istatistiksel olarak da anlamlı oldukları görülmektedir.

H0:İş Tatmin Düzeyi ile Stres Düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1:İş Tatmin Düzeyi ile Stres Düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çizelge 6.16: Araştırmaya Katılanların Stres Düzeyleri ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analizi

Boyut	Boyut	r	p
Genel İş Tatmini	Stres Düzeyi	-,257	,000
	Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres Düzeyi	-,192	,000
	Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Düzeyi	-,256	,000
	İşin Yapısı ile İlgili Stres Düzeyi	-,328	,000
	Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Düzeyi	-,170	,000
İçsel İş Tatmini	Stres Düzeyi	-,261	,000
	Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres Düzeyi	-,188	,000
	Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Düzeyi	-,260	,000
	İşin Yapısı ile İlgili Stres Düzeyi	-,345	,000
	Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Düzeyi	-,172	,000
Dışsal İş Tatmini	Stres Düzeyi	-,223	,000
	Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres Düzeyi	-,180	,000
	Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Düzeyi	-,212	,000
	İşin Yapısı ile İlgili Stres Düzeyi	-,255	,000
	Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Düzeyi	-,157	,000

İş tatmini ve iş tatmini alt boyutları ile stres ve stres alt boyutları arasındaki korelasyon çizelge 6.16’da incelendiğinde tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, genel iş tatmini ve stres arasında %25,7 düzeyinde negatif yönlü, yani genel iş tatmininin arttıkça, stres düzeyi de azalacaktır.İş tatmini alt boyutları ile stres alt boyutları arasında ise negatif yönlü, iş tatmini alt boyutları ile genel stres düzeyi ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

H0:Stres Düzeyi alt boyutları, Genel İş Tatmin Düzeyini etkilememektedir.

H1:Stres Düzeyi alt boyutları, Genel İş Tatmin Düzeyini etkilemektedir.

Çizelge 6.17: Çalışanların Stres Düzeylerinin Genel İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	t	P	R ²
Genel İş Tatmini	Model Sabiti	4,369	26,118	,000	,144
	Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres Düzeyi	,067	,825	,410	
	Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Düzeyi	-,157	-1,833	,068	
	İşin Yapısı ile İlgili Stres Düzeyi	-,302	-4,218	,000	
	Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Düzeyi	,033	,537	,592	

Yukarıdaki çizelge 6.17’de regresyon modeli (F=11,132; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup stres düzeylerinin genel iş tatmininde meydana gelen değişimin %14,4’ünü açıkladığı görülmektedir. Genel iş tatminini açıklamada yalnızca işin yapısından kaynaklanan stres düzeyinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülürken, İşin yapısından kaynaklanan stresin artması sonucu genel iş tatmininin düşeceği görülmektedir. İşin yapısı ile ilgili stres düzeyinde meydana gelen 1 birimlik değişimin genel iş tatmininde 0,302 birimlik azalışa yol açtığı belirlenmiştir.

H0:Stres Düzeyi alt boyutları, İçsel İş Tatmin Düzeyini etkilememektedir.

H1:Stres Düzeyi alt boyutları, İçsel İş Tatmin Düzeyini etkilemektedir.

Çizelge 6.18: Çalışanların Stres Düzeylerinin İçsel İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	t	P	R ²
İçsel İş Tatmini	Model Sabiti	4,449	25,843	,000	,161
	Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres Düzeyi	,108	1,289	,198	
	Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Düzeyi	-,181	-2,054	,041	
	İşin Yapısı ile İlgili Stres Düzeyi	-,341	-4,633	,000	
	Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Düzeyi	,027	,425	,671	

Yukarıdaki çizelge 6.18’de regresyon modeli ($F=12,689$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup stres düzeylerinin içsel iş tatmininde meydana gelen değişimin %16,1’ini açıkladığı görülmektedir. İçsel iş tatminini açıklamada yalnızca işin yapısı ile ilgili stres düzeyinin ve örgütsel yapıdan kaynaklanan stres düzeyinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Örgütsel yapıdan ve işin yapısından kaynaklanan stres düzeyi arttıkça içsel iş tatmini düzeyini azaltmaktadır. İşin yapısı ile ilgili stres düzeyinde meydana gelen 1 birimlik değişimin içsel iş tatmininde 0,341 birimlik azalışa yol açtığı belirlenmiştir. Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres düzeyinde meydana gelen 1 birimlik değişimin ise içsel iş tatmininde 0,181 birimlik azalışa yol açtığı görülmektedir.

H0:Stres Düzeyi alt boyutları, Dışsal Tatmin Düzeyini etkilememektedir.

H1:Stres Düzeyi alt boyutları, Dışsal Tatmin Düzeyini etkilemektedir.

Çizelge 6.19: Çalışanların Stres Düzeylerinin Dışsal İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	t	P	R^2
	Model Sabiti	4,224	23,138	,000	
	Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres Düzeyi	-,008	-,087	,930	
Dışsal İş Tatmini	Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Düzeyi	-,113	-1,207	,229	,089
	İşin Yapısı ile İlgili Stres Düzeyi	-,230	-2,942	,004	
	Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Düzeyi	,044	,659	,511	

Yukarıdaki çizelge 6.19’da regresyon modeli ($F=6,464$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup stres düzeylerinin dışsal iş tatmininde meydana gelen değişimin %8,9’unu açıkladığı görülmektedir. Dışsal iş tatminini açıklamada yalnızca işin yapısı ile ilgili stres düzeyinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülürken işin yapısı ile ilgili stres düzeyinde meydana gelen 1

birimlik değişimin dışsal iş tatmininde 0,230 birimlik azalışa yol açtığı belirlenmiştir.

6.8.3 Araştırmaya katılanların stres düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkilere dair bulgular

H0:Stres Düzeyleri, yaşa göre değişim göstermemektedir.

H1:Stres Düzeyleri, yaşa göre değişim göstermektedir.

Çizelge 6.20: Araştırmaya Katılanların Stres Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Dağılımı

	Grup	N	Sıra Ortalaması	X ²	p
Genel Stres Düzeyi	20 yaş ve altı	2	242,75	5,158	,271
	21 – 30 yaş arası	92	133,40		
	31 – 40 yaş arası	138	133,38		
	41 – 50 yaş arası	35	139,10		
	51 yaş ve üzeri	3	183,67		
Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres Düzeyi	20 yaş ve altı	2	237,75	5,005	,287
	21 – 30 yaş arası	92	132,32		
	31 – 40 yaş arası	138	134,53		
	41 – 50 yaş arası	35	137,33		
	51 yaş ve üzeri	3	188,33		
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Düzeyi	20 yaş ve altı	2	225,25	4,408	,354
	21 – 30 yaş arası	92	135,30		
	31 – 40 yaş arası	138	133,32		
	41 – 50 yaş arası	35	134,56		
	51 yaş ve üzeri	3	193,00		
İşin Yapısı ile İlgili Stres Düzeyi	20 yaş ve altı	2	226,50	3,241	,518
	21 – 30 yaş arası	92	130,71		
	31 – 40 yaş arası	138	136,48		
	41 – 50 yaş arası	35	139,81		
	51 yaş ve üzeri	3	126,17		
Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Düzeyi	20 yaş ve altı	2	228,00	7,648	,105
	21 – 30 yaş arası	92	137,22		
	31 – 40 yaş arası	138	129,09		
	41 – 50 yaş arası	35	143,79		
	51 yaş ve üzeri	3	219,33		

Yukarıdaki çizelge 6.20’de araştırmaya katılanların stres ölçeği ve alt boyutlarının yaşa göre dağılımı gösterilmektedir. %95 güven düzeyinde yapılan fark analizlerinde p değerleri 0,05’ten büyük olduğu için ölçek yanıtlarında katılımcıların yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmaktadır. Farklı yaş grubunda bulunan çalışanların stres düzeyleri eşittir.

H0:Stres Düzeyleri, cinsiyete göre değişim göstermemektedir.

H1:Stres Düzeyleri, cinsiyete göre değişim göstermektedir.

Çizelge 6.21: Araştırmaya Katılanların Stres Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	z	p
Genel Stres Düzeyi	Kadın	140	143,39	20074,50	7995,50	-1,723	,085
	Erkek	130	127,00	16510,50			
Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres Düzeyi	Kadın	140	138,69	19417,00	8653,00	-,698	,485
	Erkek	130	132,06	17168,00			
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Düzeyi	Kadın	140	142,57	19960,00	8110,00	-1,549	,121
	Erkek	130	127,88	16625,00			
İşin Yapısı ile İlgili Stres Düzeyi	Kadın	140	141,48	19807,50	8262,50	-1,308	,191
	Erkek	130	129,06	16777,50			
Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Düzeyi	Kadın	140	146,03	20444,50	7625,50	-2,302	,021
	Erkek	130	124,16	16140,50			

Yukarıdaki çizelge 6.21’de araştırmaya katılanların stres ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyete göre dağılımında %95 güven düzeyinde yapılan fark analizlerinde p değerleri 0,05’ten büyük olduğu için örgütte kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres düzeyi ile ilgili boyut dışındaki yanıtlarda katılımcıların cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmaktadır. Örgütte kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres

düzeylerinde kadın katılımcıların ortalamalarının erkek katılımcıların ortalamalarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

H0:Stres Düzeyleri, eğitime düzeyine göre değişim göstermemektedir.

H1:Stres Düzeyleri, eğitime düzeyine göre değişim göstermektedir.

Çizelge 6.22: Araştırmaya Katılanların Stres Ölçeği ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

	Grup	N	Sıra Ortalaması	X2	p
Genel Stres Düzeyi	Lise	19	172,00	4,468	,107
	Üniversite	220	132,69		
	Yüksek Lisans / Doktora	31	133,06		
Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres Düzeyi	Lise	19	177,66	6,094	,048
	Üniversite	220	132,96		
	Yüksek Lisans / Doktora	31	127,66		
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Düzeyi	Lise	19	160,66	2,134	,344
	Üniversite	220	133,62		
	Yüksek Lisans / Doktora	31	133,40		
İşin Yapısı ile İlgili Stres Düzeyi	Lise	19	178,66	6,437	,040
	Üniversite	220	133,02		
	Yüksek Lisans / Doktora	31	126,68		
Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Düzeyi	Lise	19	152,76	1,317	,518
	Üniversite	220	133,15		
	Yüksek Lisans / Doktora	31	141,56		

Yukarıdaki çizelge 6.22’de araştırmaya katılanların stres ölçeği ve alt boyutlarının eğitim düzeyine göre dağılımında %95 güven düzeyinde yapılan fark analizlerinde p değerleri 0,05’ten büyük olduğu için ölçek yanıtlarında

katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmaktadır. Fakat örgüt politikasından kaynaklanan stres düzeyi ile işin yapısı ile ilgili stres düzeylerinin p değerleri 0,05'ten küçük olduğu için anlamlı değişim göstermektedir. Yapılan post-hoc testi sonucunda örgüt politikasından ve işin yapısından kaynaklanan stres düzeyleri lise mezunlarının yüksek lisans-doktora mezunlarına göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

H0:Stres Düzeyleri, sektördeki deneyime göre değişim göstermemektedir.

H1:Stres Düzeyleri, sektördeki deneyime göre değişim göstermektedir.

Çizelge 6.23: Araştırmaya Katılanların Stres Ölçeği ve Alt Boyutlarının Bankacılık Sektöründeki Deneyimlerine Göre Dağılımı

	Grup	N	Sıra Ortalaması	X2	p
Genel Stres Düzeyi	1 yıldan az	10	128,15	1,049	,789
	1 – 3 yıl	42	125,14		
	4 - 7 yıl	86	138,91		
	8 yıl ve üzeri	132	137,13		
Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres Düzeyi	1 yıldan az	10	118,40	,530	,912
	1 – 3 yıl	42	135,07		
	4 - 7 yıl	86	137,33		
	8 yıl ve üzeri	132	135,74		
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Düzeyi	1 yıldan az	10	140,50	,446	,931
	1 – 3 yıl	42	129,87		
	4 – 7 yıl	86	138,96		
	8 yıl ve üzeri	132	134,66		
İşin Yapısı ile İlgili Stres Düzeyi	1 yıldan az	10	146,75	2,050	,562
	1 – 3 yıl	42	122,77		
	4 – 7 yıl	86	142,46		
	8 yıl ve üzeri	132	134,16		
Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Düzeyi	1 yıldan az	10	120,35	2,349	,503
	1 – 3 yıl	42	122,05		
	4 – 7 yıl	86	134,99		
	8 yıl ve üzeri	132	141,26		

Yukarıdaki çizelge 6.23'te araştırmaya katılanların stres ölçeği ve alt boyutlarının bankacılık sektöründeki deneyimlerine göre dağılımı%95 güven düzeyinde yapılan fark analizlerinde p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için ölçek yanıtlarında katılımcıların sektördeki deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmaktadır.

H0:Stres Düzeyleri, şuan çalıştığı bankada çalışma süresine göre değişim göstermemektedir.

H1:Stres Düzeyleri, şuan çalıştığı bankada çalışma süresine göre değişim göstermektedir.

Çizelge 6.24: Araştırmaya Katılanların Stres Ölçeği ve Alt Boyutlarının Bankadaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Grup	N	Sıra Ortalaması	X2	p
Genel Stres Düzeyi	1 yıldan az	14	125,36	,409	,938
	1 – 3 yıl	64	132,87		
	4 - 7 yıl	93	136,35		
	8 yıl ve üzeri	99	137,83		
Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres Düzeyi	1 yıldan az	14	117,50	1,386	,709
	1 – 3 yıl	64	142,81		
	4 - 7 yıl	93	135,52		
	8 yıl ve üzeri	99	133,30		
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Düzeyi	1 yıldan az	14	138,50	,608	,895
	1 – 3 yıl	64	141,70		
	4 – 7 yıl	93	132,46		
	8 yıl ve üzeri	99	133,93		
İşin Yapısı ile İlgili Stres Düzeyi	1 yıldan az	14	138,86	,587	,899
	1 – 3 yıl	64	129,31		
	4 – 7 yıl	93	138,67		
	8 yıl ve üzeri	99	136,05		
Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Düzeyi	1 yıldan az	14	123,32	3,024	,388
	1 – 3 yıl	64	125,35		
	4 – 7 yıl	93	133,89		
	8 yıl ve üzeri	99	145,29		

Yukarıdaki çizelge 6.24'te araştırmaya katılanların stres ölçeği ve alt boyutlarının bankadaki çalışma süresine göre dağılımında %95 güven düzeyinde

yapılan fark analizlerinde p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için ölçek yanıtlarında katılımcıların bankadaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmaktadır.

H0:Stres Düzeyleri, pozisyona göre değişim göstermemektedir.

H1:Stres Düzeyleri, pozisyona göre değişim göstermektedir.

Çizelge 6.25: Araştırmaya Katılanların Stres Ölçeği ve Alt Boyutlarının Pozisyonlarına Göre Dağılımı

	Grup	N	Sıra Ortalaması	X2	p
Genel Stres Düzeyi	Üst Kademe Yönetici	18	131,97	,817	,845
	Orta Kademe Yönetici	87	136,71		
	Alt Kademe Yönetici	60	142,24		
	Diğer	105	131,25		
Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres Düzeyi	Üst Kademe Yönetici	18	134,31	,760	,859
	Orta Kademe Yönetici	87	133,49		
	Alt Kademe Yönetici	60	143,22		
	Diğer	105	132,96		
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Düzeyi	Üst Kademe Yönetici	18	142,11	1,216	,749
	Orta Kademe Yönetici	87	128,02		
	Alt Kademe Yönetici	60	139,01		
	Diğer	105	138,56		
İşin Yapısı ile İlgili Stres Düzeyi	Üst Kademe Yönetici	18	122,81	2,047	,563
	Orta Kademe Yönetici	87	138,91		
	Alt Kademe Yönetici	60	144,58		
	Diğer	105	129,66		
Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Düzeyi	Üst Kademe Yönetici	18	142,00	1,081	,782
	Orta Kademe Yönetici	87	138,70		
	Alt Kademe Yönetici	60	139,61		
	Diğer	105	129,39		

Yukarıdaki çizelge 6.25'te araştırmaya katılanların stres ölçeği ve alt boyutlarının pozisyonlarına göre dağılımında %95 güven düzeyinde yapılan fark analizlerinde p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için ölçek yanıtlarında katılımcıların pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmaktadır.

H0:Stres Düzeyleri, şuanda yaptığı işi isteyerek seçmesine göre değişim göstermemektedir.

H1:Stres Düzeyleri, şuanda yaptığı işi isteyerek seçmesine göre değişim göstermektedir.

Çizelge 6.26: Araştırmaya Katılanların Stres Ölçeği ve Alt Boyutlarının İşini İsteyerek Seçme Durumuna Göre Dağılımı

	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	z	p
Genel Stres Düzeyi	Evet	224	131,15	29376,50	4176,50	-2,023	,043
	Hayır	46	156,71	7208,50			
Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres Düzeyi	Evet	224	132,73	29732,50	4532,50	-1,285	,199
	Hayır	46	148,97	6852,50			
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Düzeyi	Evet	224	132,57	29695,00	4495,00	-1,366	,172
	Hayır	46	149,78	6890,00			
İşin Yapısı ile İlgili Stres Düzeyi	Evet	224	129,18	28935,50	3735,50	-2,940	,003
	Hayır	46	166,29	7649,50			
Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Düzeyi	Evet	224	132,38	29654,00	4454,00	-1,448	,148
	Hayır	46	150,67	6931,00			

Yukarıdaki çizelge 6.26'da araştırmaya katılanların stres ölçeği ve alt boyutlarının işini isteyerek seçme durumuna göre dağılımında %95 güven düzeyinde yapılan fark analizlerinde p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için genel stres düzeyi ve işin yapısı ile ilgili stres düzeyi dışındaki yanıtlarda katılımcıların işlerini isteyerek seçme durumlarına göre istatistiksel olarak

anlamli bir farklılık yoktur sonucuna varılmaktadır. Fakat genel stres düzeyi ve işin yapısından kaynaklanan stres düzeylerinin p değeri 0,05'ten küçük olduğu için anlamlı değişim göstermektedir. Şuanda yaptığı işi isteyerek seçen katılımcıların, işin yapısı ile ilgili stres düzeyleri şuan işi istemeyerek seçenlerin işin yapısından kaynaklanan stres düzeyleri anlamlı olarak düşük çıkmıştır. Şuanda işi isteyerek seçenlerin genel stres düzeyi, şuanda işi istemeyerek seçenlerin genel stres düzeylerinden anlamlı olarak düşük çıkmıştır.

6.8.4 Araştırmaya katılanların iş tatmini düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkilere dair bulgular

H0:İş Tatmin Düzeyleri, yaşa göre değişim göstermemektedir.

H1:İş Tatmin Düzeyleri, yaşa göre değişim göstermektedir.

Çizelge 6.27:Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Dağılımı

	Grup	N	Sıra Ortalaması	X2	p
Genel İş Tatmini Düzeyi	20 yaş ve altı	2	188,25	3,886	,422
	21 – 30 yaş arası	92	139,48		
	31 – 40 yaş arası	138	128,87		
	41 – 50 yaş arası	35	143,64		
	51 yaş ve üzeri	3	188,00		
İçsel İş Tatmini Düzeyi	20 yaş ve altı	2	188,75	3,401	,493
	21 – 30 yaş arası	92	138,42		
	31 – 40 yaş arası	138	129,12		
	41 – 50 yaş arası	35	146,71		
	51 yaş ve üzeri	3	173,00		
Dışsal İş Tatmini Düzeyi	20 yaş ve altı	2	175,00	4,032	,402
	21 – 30 yaş arası	92	140,27		
	31 – 40 yaş arası	138	130,03		
	41 – 50 yaş arası	35	136,19		
	51 yaş ve üzeri	3	206,50		

Yukarıdaki çizelge 6.27'de araştırmaya katılanların iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının yaşa göre dağılımında %95 güven düzeyinde yapılan fark

analizlerinde p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için ölçek yanıtlarında katılımcıların yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmaktadır.

H0:İş Tatmin Düzeyleri, cinsiyete göre değişim göstermemektedir.

H1:İş Tatmin Düzeyleri, cinsiyete göre değişim göstermektedir.

Çizelge 6.28: Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	z	p
Genel İş Tatmini Düzeyi	Kadın	140	131,16	18362,50	8492,500	-,948	,343
	Erkek	130	140,17	18222,50			
İçsel İş Tatmini Düzeyi	Kadın	140	129,26	18096,50	8226,500	-1,364	,173
	Erkek	130	142,22	18488,50			
Dışsal İş Tatmini Düzeyi	Kadın	140	135,32	18945,00	9075,000	-,039	,969
	Erkek	130	135,69	17640,00			

Yukarıdaki çizelge 6.28'de araştırmaya katılanların iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyete göre dağılımında %95 güven düzeyinde yapılan fark analizlerinde p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için ölçek yanıtlarında katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmaktadır.

H0:İş Tatmin Düzeyleri, eğitim düzeyine göre değişim göstermemektedir.

H1:İş Tatmin Düzeyleri, eğitim düzeyine göre değişim göstermektedir.

Çizelge 6.29: Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

	Grup	N	Sıra Ortalaması	X2	p
Genel İş Tatmini Düzeyi	Lise	19	103,61	4,007	,135
	Üniversite	220	136,49		
	Yüksek Lisans / Doktora	31	148,03		
İçsel İş Tatmini Düzeyi	Lise	19	116,50	1,947	,378
	Üniversite	220	135,35		
	Yüksek Lisans / Doktora	31	148,18		
Dışsal İş Tatmini Düzeyi	Lise	19	84,53	9,065	,011
	Üniversite	220	138,31		
	Yüksek Lisans / Doktora	31	146,77		

Yukarıdaki çizelge 6.29’da araştırmaya katılanların iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının eğitim düzeyine göre dağılımında %95 güven düzeyinde yapılan fark analizlerinde p değerleri 0,05’ten büyük olduğu için genel iş tatmini ve içsel iş tatmini düzeylerinde katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmaktadır. Fakat dışsal iş tatmini düzeyinde, p değeri 0,05’ten küçük bir değer aldığı anlamlı bir değişim bulunmuştur. Yapılan post-hoc testi sonucunda dışsal iş tatmini düzeyi lise mezunu katılımcıların yüksek lisans-doktora mezunu katılımcılara göre anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

H0:İş Tatmini Düzeyleri, sektördeki deneyime göre değişim göstermemektedir.

H1:İş Tatmini Düzeyleri, sektördeki deneyime göre değişim göstermektedir.

Çizelge 6.30: Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Sektördeki Deneyimlerine Göre Dağılımı

	Grup	N	Sıra Ortalaması	X ²	p
Genel İş Tatmini Düzeyi	1 yıldan az	10	126,80	1,449	,694
	1 – 3 yıl	42	138,81		
	4 - 7 yıl	86	127,95		
	8 yıl ve üzeri	132	140,03		
İçsel İş Tatmini Düzeyi	1 yıldan az	10	117,10	1,626	,654
	1 – 3 yıl	42	137,15		
	4 - 7 yıl	86	129,35		
	8 yıl ve üzeri	132	140,38		
Dışsal İş Tatmini Düzeyi	1 yıldan az	10	139,00	1,553	,670
	1 – 3 yıl	42	141,31		
	4 – 7 yıl	86	126,94		
	8 yıl ve üzeri	132	138,97		

Yukarıdaki çizelge 6.30'da araştırmaya katılanların iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının sektördeki deneyimlerine göre dağılımında %95 güven düzeyinde yapılan fark analizlerinde p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için ölçek yanıtlarında katılımcıların sektördeki deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmaktadır.

H0:İş Tatmin Düzeyleri, şuan çalıştığı bankada çalışma süresine göre değişim göstermemektedir.

H1:İş Tatmin Düzeyleri, şuan çalıştığı bankada çalışma süresine göre değişim göstermektedir.

Çizelge 6.31: Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Bankadaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Grup	N	Sıra Ortalaması	X2	p
Genel İş Tatmini Düzeyi	1 yıldan az	14	109,18	3,196	,362
	1 – 3 yıl	64	146,90		
	4 - 7 yıl	93	135,69		
	8 yıl ve üzeri	99	131,67		
İçsel İş Tatmini Düzeyi	1 yıldan az	14	98,29	4,928	,177
	1 – 3 yıl	64	147,77		
	4 - 7 yıl	93	135,94		
	8 yıl ve üzeri	99	132,42		
Dışsal İş Tatmini Düzeyi	1 yıldan az	14	125,89	1,645	,649
	1 – 3 yıl	64	145,67		
	4 – 7 yıl	93	134,76		
	8 yıl ve üzeri	99	130,98		

Yukarıdaki çizelge 6.31’de araştırmaya katılanların iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının bankadaki çalışma sürelerine göre dağılımında %95 güven düzeyinde yapılan fark analizlerinde p değerleri 0,05’ten büyük olduğu için ölçek yanıtlarında katılımcıların bankadaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmaktadır.

H0:İş Tatmin Düzeyleri, pozisyonuna göre değişim göstermemektedir.

H1:İş Tatmin Düzeyleri, pozisyonuna göre değişim göstermektedir.

Çizelge 6.32: Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Pozisyonlarına Göre Dağılımı

	Grup	N	Sıra Ortalaması	X2	p
Genel İş Tatmini Düzeyi	Üst Kademe Yönetici	18	156,83	6,301	,098
	Orta Kademe Yönetici	87	148,90		
	Alt Kademe Yönetici	60	125,82		
	Diğer	105	126,27		
İçsel İş Tatmini Düzeyi	Üst Kademe Yönetici	18	157,31	4,243	,236
	Orta Kademe Yönetici	87	145,13		
	Alt Kademe Yönetici	60	127,71		
	Diğer	105	128,23		
Dışsal İş Tatmini Düzeyi	Üst Kademe Yönetici	18	151,17	9,494	,023
	Orta Kademe Yönetici	87	154,33		
	Alt Kademe Yönetici	60	123,09		
	Diğer	105	124,30		

Yukarıdaki çizelge 6.32’de araştırmaya katılanların iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının pozisyonlarına göre dağılımında %95 güven düzeyinde yapılan fark analizlerinde p değerleri 0,05’ten büyük olduğu için genel iş tatmin ve içsel iş tatmini düzeylerinde katılımcıların pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmaktadır. Fakat sadece dışsal iş tatmini düzeyinde ise p değeri 0,05’ten küçük olduğu için anlamlı farklılık vardır. Yapılan post-hoc testi sonucunda dışsal iş tatmini düzeyi alt kademe yöneticilerinin orta kademe yöneticilerinden düşük bulunmuştur.

H0:İş Tatmin Düzeyleri, şunda yaptığı işi isteyerek seçmesine göre değişim göstermemektedir.

H1:İş Tatmin Düzeyleri, şunda yaptığı işi isteyerek seçmesine göre değişim göstermektedir.

Çizelge 6.33: Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının İşini İsteyerek Seçme Durumuna Göre Dağılımı

	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	z	p
Genel İş Tatmini Düzeyi	Evet	224	145,97	32697,00			
	Hayır	46	84,52	3888,00	2807,00	-4,863	,000
İçsel İş Tatmini Düzeyi	Evet	224	146,55	32827,50			
	Hayır	46	81,68	3757,50	2676,50	-5,137	,000
Dışsal İş Tatmini Düzeyi	Evet	224	143,69	32186,50			
	Hayır	46	95,62	4398,50	3317,50	-3,811	,000

Yukarıdaki çizelge 6.33'te araştırmaya katılanların iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının işini isteyerek seçme durumuna göre dağılımında %95 güven düzeyinde yapılan fark analizlerinde p değerleri 0,05'ten küçük olduğu için ölçek yanıtlarında katılımcıların işlerini isteyerek seçme durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır sonucuna varılmaktadır. Şuanda işi isteyerek seçenlerin genel iş tatmin düzeyi, içsel iş tatmin düzeyi ve dışsal iş tatmin düzeyi, şuanda işi istemeyerek seçenlerin genel iş tatmin düzeyi, içsel iş tatmin düzeyi ve dışsal iş tatmin düzeyinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.



7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada iş tatmini ve çalışma stresi arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir. Birinci bölümde çalışma stresine ilişkin bilgiler, ikinci bölümde ise iş tatminine ilişkin teorik bilgiler yapılan literatür taraması sonucu aktarılmıştır. Çalışma stresinin iş tatmini üzerine olan ilişkisini belirleyebilmek için bankacılık sektöründe çalışmakta olan bireyler üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

Araştırma toplam 270 banka çalışanının doldurduğu anketler ile gerçekleştirilmiştir. Anketlerin ilk bölümünde banka çalışanlarının demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş deneyimi, çalışma süresi, pozisyon, işi isteyerek seçip seçmeme durumu) ilişkin sorulara yer verilmiştir. Anketin ilk bölümünden elde edilen veriler doğrultusunda demografik özelliklere ilişkin yüzdesel sonuçlar aşağıda yer almaktadır,

- %51,9' unun kadından oluştuğu ve yarısından fazla olduğu,
- %51,1'in 31-40 yaş aralığında ve yarısından fazla olduğu,
- %81,5'inin lisans mezunu olduğu ve çoğunluğu oluşturduğu,
- %48,9'unun 8 yıl ve üzeri bankacılık sektöründe çalıştığı,
- %36,7'sinin 8 yıl ve üzeri bulundukları bankadaki çalışma süresinin olduğu,
- %38,9'unun yönetsel unvana sahip olmayan çalışanlar olduğu,
- %83'ü ise işini isteyerek seçtiği sonuçlarına varılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde ise çalışma stresi düzeylerini saptamak için, Aydın tarafından geliştirilmiş örgütsel stres kaynakları ölçeği kullanılarak çalışma stresi faktörlerini örgütsel politikadan kaynaklanan stres, örgütsel yapıdan kaynaklanan stres, işin yapısı ile ilgili stres, Kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres olmak üzere 4 alt boyut olmak üzere gruplandırılmıştır. Araştırmanın son bölümünde ise banka çalışanlarının iş tatmin düzeylerini ölçebilmek için Eroğlu tarafından Minnesota iş tatmini ölçeği geliştirilerek iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. İş tatmini ölçeği dışsal ve içsel iş tatmini olmak üzere 2 alt boyutta incelenmiştir.

Çalışmada örneklemin demografik özellikleri konusunda toplanan veriler ile stres ve iş tatmini düzeyi arasındaki ilişkiler ve iş tatmini ile stres düzeyi arasındaki ilişkiler incelenmek istenmiştir. Örgütsel stres düzeylerinin alt boyutları sebebiyle benzerlik gösterdiği ve örgütsel politikadan kaynaklanan stresin, daha fazla olduğu görülmektedir. Örgütsel politikadan kaynaklanan stres düzeyi ortalamasından sonra örgütte kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres düzeyi ortalaması gelmektedir. Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres düzeyleri ve işin yapısından kaynaklanan stres düzeyleri ise en düşük çıkmıştır.

Araştırmaya katılanların stres ölçeği ve alt boyutlarının yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmaktadır. Farklı yaş grubunda bulunan çalışanların stres düzeyleri eşittir.

Araştırmaya katılanların stres ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyete göre dağılımında örgütte kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres düzeyi ile ilgili boyut dışındaki diğer yanıtlarda katılımcıların cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmaktadır. Örgütte kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres düzeylerinde kadın katılımcıların ortalamalarının erkek katılımcıların ortalamalarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların stres ölçeği ve alt boyutlarının eğitim düzeyine göre dağılımına bakıldığında ölçek yanıtlarında katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmaktadır. Fakat örgüt politikasından kaynaklanan stres düzeyi ile işin yapısı ile ilgili stres düzeylerinin anlamlı değişim gösterdiği görülmektedir. Örgüt politikasından kaynaklanan stres düzeyi ve işin yapısından kaynaklanan stres düzeylerinin lise mezunlarında üniversite mezunlarına göre daha yüksek olduğu, yüksek lisans,doktora mezunlarının ise stres düzeylerinin en düşük olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların stres ölçeği ve alt boyutlarının bankacılık sektöründeki deneyimlerine göre dağılımı ölçek yanıtlarında katılımcıların sektördeki deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmaktadır. Bankacılık sektöründe farklı deneyime sahip kişilerin stres düzeyleri arasında anlamlı değişim göstermemektedir.

Araştırmaya katılanların stres ölçeği ve alt boyutlarının bankadaki çalışma süresine göre dağılımına bakıldığında ölçek yanıtlarında katılımcıların şuan çalıştıkları bankadaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmaktadır. Çalışanların stres düzeyleri şuan çalıştığı bankada çalışma süresine göre anlamlı değişim göstermemektedir.

Araştırmaya katılanların stres ölçeği ve alt boyutlarının pozisyonlarına göre dağılımına bakıldığında ölçek yanıtlarında katılımcıların pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir değişim göstermemektedir sonucuna varılmaktadır.

Araştırmaya katılanların stres ölçeği ve alt boyutlarının işini severek yapma durumuna göre dağılımına bakıldığında genel stres düzeyi ve işin yapısı ile ilgili stres düzeyi dışındaki yanıtlarda katılımcıların işlerini severek yapma durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmaktadır. Fakat genel stres düzeyi ve işin yapısından kaynaklanan stres düzeylerinin anlamlı değişim göstermektedir. Şuanda yaptığı işi isteyerek seçen katılımcıların işin yapısı ile ilgili stres düzeyleri, şuan işi istemeyerek seçenlerin işin yapısından kaynaklanan stres düzeyleri anlamlı olarak düşük çıkmıştır. Şuanda işi isteyerek seçenlerin genel stres düzeyi, şuan işi istemeyerek seçenlerin genel stres düzeylerinden anlamlı olarak düşük çıkmıştır.

Araştırmaya katılanların iş tatmini düzeylerine bakıldığında içsel iş tatmini düzeyi dışsal iş tatmini düzeyinden daha fazla olduğu görülmüştür. Aynı zamanda içsel iş tatmini arttıkça dışsal iş tatmini de artmaktadır. Araştırmaya katılanların iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının yaşa göre dağılımına bakıldığında ölçek yanıtlarında katılımcıların yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir değişim yoktur sonucuna varılmaktadır.

Araştırmaya katılanların iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyete göre dağılımına bakıldığında ölçek yanıtlarında katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir değişim yoktur sonucuna varılmaktadır.

Araştırmaya katılanların iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının eğitim düzeyine göre dağılımına bakıldığında genel iş tatmini ve içsel iş tatmini düzeylerinde katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmaktadır. Fakat dışsal iş tatmininin eğitim düzeyine ilişkin

ilişkisinde anlamlı bir değişim bulunmuştur. Dışsal iş tatmini düzeyinde lise mezunu katılımcıların ortalamalarının diğer katılımcıların ortalamalarından düşük olduğu görölmektedir.

Araştırmaya katılanların iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının sektördeki deneyimlerine göre dağılımına bakıldığında ölçek yanıtlarında katılımcıların sektördeki deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmaktadır.

Araştırmaya katılanların iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının bankadaki çalışma sürelerine göre dağılımına bakıldığında ölçek yanıtlarında katılımcıların bankadaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmaktadır.

Araştırmaya katılanların iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının pozisyonlarına göre dağılımında genel iş tatmin ve içsel iş tatmini düzeylerinde katılımcıların pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmaktadır. Fakat sadece dışsal iş tatmini düzeyinde anlamlı farklılık vardır. Üst kademe ve orta kademe yöneticilerin ortalamalarının diğer katılımcıların ortalamalarından yüksek olduğu görölmektedir.

Araştırmaya katılanların iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının işini severek yapma durumuna göre dağılımına bakıldığında ölçek yanıtlarında katılımcıların işlerini severek yapma durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır sonucuna varılmaktadır. Şuanda işi isteyerek seçenlerin genel iş tatmin düzeyi, içsel iş tatmin düzeyi ve dışsal iş tatmin düzeyi, şuanda işi istemeyerek seçenlerin genel iş tatmin düzeyi, içsel iş tatmin düzeyi ve dışsal iş tatmin düzeyinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

İş tatmini ve iş tatmini alt boyutları ile stres ve stres alt boyutları arasındaki korelasyon ilişkisi incelendiğinde tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, genel iş tatmini ve stres arasında negatif yönlü olduğu, yani genel stres düzeyinin arttıkça genel iş tatmini düzeyinin azaldığı görölmektedir. İş tatmini alt boyutları ile stres alt boyutları arasında ise negatif yönlü ve iş tatmini alt boyutları ile genel stres düzeyi ile negatif yönlü bir ilişki olduğu görölmektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, genel stres düzeyi arttıkça, iş tatmini azalmaktadır. İşin yapısı ile ilgili stres düzeyi arttıkça genel iş tatmini azaldığı

anlamli olarak etkilediği görülmektedir. Genel stres düzeyi arttıķa içsel iş tatmini azalmaktadır. Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres düzeyi ve için yapısı ile ilgili stres düzeyi arttıķa içsel iş tatmini anlamli olarak azaldığı görülmektedir. Genel stres düzeyi arttıķa dışsal iş tatmini azalmaktadır.   in yapısı ile ilgili stres düzeyi arttıķa dışsal iş tatminini anlamli olarak azalttığı görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre yönetici ve çalışanlara bazı  oneriler geliştirilmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, çalışanların yüksek stres düzeylerinin i  tatminini azalttığı görülmektedir. Verimli bir şekilde banka çalışanlarının çalışmasını sağlamak i  tatmin düzeylerini yükseltmek için ve yöneticilerin stres yönetimi konusunda çalışmalar yapması gerekmektedir. Özellikle  rg tsel yapıdan kaynaklı ve için yapısından kaynaklı stres faktörlerini azaltmak için çalışmalarda bulunmaladırlar. Banka  alı anlarının stresten uzak olması için yaptıkları için yapısından kaynaklanan stres kaynakları içerisinde yer alan yapılan için fazla olması, monoton olması durumu ve çalışma saatlerinin uzun olması gibi stres yaratan durumları azaltmak için yöneticilere görevler düşmektedir.

Çalışma stresiyle başa çıkmak için banka çalışanlarına araştırma sonuçlarına göre aşağıdaki  oneriler geliştirilmiştir.

Çalışanların,  rg t içinde kar ıla tıkları stres ile ba  edebilmek için spor yapmaları, nefes egzersizleri, yoga, meditasyon gibi çeşitli hobilerle uğra maları sonucunda çalışanların vücutlarında mutluluk hormonunun salgılanmasına yardım edecektir.

Örgüt içerisinde çalışanlara verilen i  yükünün zamanında yerine getirebilmesi ve stres olu urmaması için zaman yönetimi konusunda çalışanların bilgili olması çok önemlidir.

Çalışanların iş tatmini düzeylerinin yüksek olması, işletmenin i  gücü devir hızını arttırması sebebiyle iş tatminini düşüren stres faktörlerini azaltma konusunda yöneticilerin çalışmalar yapması gerekmektedir.

Yöneticilerin,  alı an bireylerin i  tatmin düzeylerini yükseltmeleri için, moral ve motivasyonunu etkileyen unsurlar konusunda çalışmalar yürütmelidir.

Çalışan motivasyonunu artırmak için ödüllendirme sisteminde adil yaklaşımlar geliştirmelidir.

İşletme içerisinde çalışanların problemlerini rahatlıkla paylaşabileceği, ortamın sağlanması konusunda yöneticilere büyük görev düşmektedir. Çalışanları etkiyecek konularda karar verme esnasında düşüncelerinin paylaşılmasının sağlanması bireyin iş tatmin düzeylerine olumlu katkıda bulunacaktır.

Örgüt içerisinde stres ortamının oluşmasına zemin hazırlayan bireylerin iş tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkileyen, aşırı iş yükü ve monotonluk gibi etmenlerin azaltılması konusunda çalışmalar yapılmalıdır.

Çalışanların mutlu bir şekilde çalışmasını sağlamak için, yöneticilerin çalışma ortamında rol belirsizliği gibi çatışma ortamına neden olabilecek faktörlerin ortadan kaldırılmasına önem vermelidirler.

İş ortamının sıcak bir örgüt iklimine sahip olması ve iş verimini yükseltmek için iş zenginleştirme gibi yöntemlere yöneticilerin başvurması işletmenin başarısının artmasına yardımcı olacaktır.

İşletme içerisinde iş ile ilgili yeni görevleri yerine getirmede zorluk yaşayan çalışanların eğitimlerinin ve tecrübelerinin yetersiz olması bakımından stres yaşamaktadırlar. Yöneticilerin çalışanların kariyerine katkıda bulunması ve ortamdaki stresi arttırmak için eğitim programları düzenlemelidirler. Böylece, çalışan ve işletme başarısına olumlu yönde katkı sağlanacaktır.

KAYNAKLAR

- Acar, & Baltaş, Z.** (2012). *Stres ve Başaçaıkma Yolları*, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Akgündüz, S.** (2006). ‘‘Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma’’. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akgündüz, Y., Adan Gök, Ö., & Alkan, C.** (2017). ‘‘Örgütsel Destek Algısı, İş Stresi, İşin Anlamlılığı ve Proaktif Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Yaratıcılığına Etkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel Çalışanlarında Uygulama’’. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 1, ss. 50-68.
- Aktaş, C. E.** (2019). ‘‘İş Tatmini, Duygusal Emek ve Kurumsal İtibar İlişkisinin Bankacılık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bilişsel Uyumsuzluk Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi’’. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altay, M.** (2018). ‘‘Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde İş Yükü ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü’’. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Altıntaş, E.** (2003). *Stres Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Arslan, D.** (2019). ‘‘Etkileşimsel ve Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkileri’’. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arslan, M.** (2010). ‘‘Çalışma Yaşamında Stresin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma’’. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Artan, B.** (2011). ‘‘İşletmelerde Eğitimin Çift Faktör Teoremi Kapsamında İş Tatminine Etkisi ve Bir Uygulama’’. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Artan, İ.** (1986). *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, İstanbul.
- Aslan, N.** (2014). ‘‘Sağlık Kurumlarında Örgütsel Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi (Diyarbakır Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi Örneği)’’. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Ataay, İ. D.** (1988). *İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler (Verimlilik, Zamanı ve Ücret Tatmini)*, Mess Yayınları, Ankara.
- Aydın, A., Üçüncü, K., & Taşdemir T.** (2011). ‘‘Akademik Performansı Etkileyen Stres Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması’’. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8 (2), ss. 387-399.

- Aydın, B.** (2019). “Örgütsel İletişimin Çalışanların İş tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkileri”. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, İ.** (2016). *İş Yaşamında Stres*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Aydın, K. B.** (2010). *Stresle Başa Çıkma*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Aydın, Ş.** (2004). “Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri ile İş Bırakma İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması”. (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aydoğmuş, C.** (2011). “Kişilik Özellikleri ile İş tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri”. (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aysal, N.** (2014). “Stres Algısı, Başa Çıkma, Kişilik ve Sağlık Arasındaki Etkileşimsel Stres ve Başa Çıkma Modelinde İncelenmesi”. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aytekin, A.** (2009). “Stres Yönetiminin Önemi ve Kamu Çalışanlarında Stres Faktörlerinin Teşhisine İlişkin Bir Araştırma Sivas Valiliği Defterdarlığı Uygulaması”. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Aytürk, N.** (2001). “Örgütlerde İş Basitleştirme ve İş Verimini Yükseltme Teknikleri”. *Amme İdaresi Dergisi*, 34 (1), ss. 79-112.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T.** (2004). “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 23, ss. 35-59.
- Balcı, A.** (2014). *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulamaları*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Barlık, D. D.** (2018). “Psikolojik Sözleşme İhlali İş Tatmini İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başdoğan, T.** (2015). “Esnek Çalışanlarda Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumun İş Tatmini Üzerine Etkisi”. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Batıgün, A. D., & Şahin, N. H.** (2006). “İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu”. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1), ss. 32-45.
- Bayar, H. T., & Öztürk, M.** (2017). “İş Stresinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), ss. 525-546.
- Bayarçelik, E. B., & Fındıklı, M.** (2017). “İş Tatminin, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Rolü”. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), ss. 16-31.
- Bayrak Kök, S.** (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), ss. 291-317.
- Baysal, C. A., & Tekarslan E.** (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, İstanbul Üniversitesi Yayınları Avcıol Basım Yayın, İstanbul.

- Bedük, A.** (2011). *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular*, Atlas Akademi Yayınları, Konya.
- Bilgiç, R.** (2008). "İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme". *Orta Doğu Teknik Üniversitesi Türk Psikoloji Yazıları*, 11 (22), ss. 66-77.
- Ceyhan, A. A., & Siliğ A.** (2005). "Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler". *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 2, ss. 43-56.
- Coşgun, N.** (2006). "Çalışma Hayatında Stres ve İyimserliğin İş Tatminine Etkisi ve Bir Araştırma". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çekmecelioglu, H. G.** (2011). "Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 22 (68), ss. 29-47.
- Çetin, F., & Varoğlu K. A.** (2015). "Psikolojik Sermaye, Performans, Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Etkileşimi: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü". *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (2), ss. 105-113.
- Çirik, A.** (2018). "Yoğun Bakım Ünitesinde Çalışan Hemşirelerin Stres Faktörlerinin Belirlenmesine ve Stres Yönetimlerine İlişkin Bir Araştırma". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çoşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E.** (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitabevi, İstanbul.
- Çubuk, M.** (2010). "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Tpaö Örneği". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L.** (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri*, Çev. Çetin, C., & Arslan, M. L., Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Demirel, T. E.** (2013). "Mesleki Stresin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü". *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (1), ss. 220-241.
- Doğançay, S. Ö.** (2018). "Hizmet İçi Eğitim ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Banka Personeli Üzerinde Bir Araştırma". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Doğar, N.** (2016). "Kişilik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (4) ss. 1237-1247.
- Eğri, A.** (2013). "Örgütlerde Algılanan Çalışan Koçluğunun İşten Ayrılma İsteği ile İlişkisinde İş Tatmini ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S.** (2004). "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1) , ss. 17-26.

- Erdoğan, İ.** (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Dönence Yayınları, İstanbul.
- Eren, E.** (1979). *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, Met-Er Matbaası Yayınevi, İstanbul.
- Eren, E.** (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, Gümüştekin, G., & Öztemiz, A. B.** (2005). "Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 14 ss. 271-288.
- Ergin, E.** (2018). "İş-Aile Çatışmasının İş Tatmini Kariyer Tatmini ve Yaşam Tatmini Üzerine Etkisi". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eroğlu, K.** (2004). "Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ertürk, Y. D.** (2012). *Davranış Bilimleri*, Kutup Yıldızı Yayınları, İstanbul.
- Ferhanoğlu, S.** (2009). "İş Stresi: Türkiye'deki Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanelerinde Çalışan Uzman Psikiyatrist Hekimlerin İş Stres Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Fidan, E.** (2016). "Örgüt Kültürünün Örgütsel Stres ve Mesleki Stres ile İlişkisi: Türkiye'deki Bazı Üniversitelerde Bir Alan Çalışması". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Gegez, A. E.** (2015). *Pazarlama Araştırmaları*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Genç, N.** (2004). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gökgöz, H., & Altuğ, N.** (2014). "Örgütsel Stresin Öğretim Elemanlarının Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14 (4), ss. 519-530.
- Göksel, A., & Tomruk, Z.** (2016). "Akademisyenlerde Stres Kaynakları ile Stresle Başa Çıkma ve Stres Durumunda Gösterilen Davranışların İlişkisi". *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 20, ss. 315-343.
- Guliyev, F.** (2018). "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bakü Büyük Kışlak Agro Şirketine Bir Uygulama". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, G.** (2015). "Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanlar Üzerine Etkileri ve Stres Yönetimi: Isparta Adliye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Güney, S.** (2008). *Davranış Bilimleri*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Güney, S.** (2015). *Örgütsel Davranış*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Gürbüz, Y.** (1998). "Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Tatmin Düzeyleri ve Bunun Örgütsel Stres Kaynakları Düzeyleri ile Karşılaştırılması". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hacıhasanoğlu, T., & Karaca N.** (2014). "Bağımsız Çalışan Muhasebe Meslek Mensuplarının ve Muhasebe Çalışanlarının Tükenmişlik, İş Tatmini ve

- Stres Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması''. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (4), ss. 153-170.
- Has, H.** (2015). "Örgütsel Stres Faktörleri: ISO 9001 Kalite Belgeli ve Belgesiz Otel İşletmelerine Yönelik Bir Karşılaştırma''. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Hatiboğlu, Z.** (1999). *Özet Yönetim ve Organizasyon*, Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul.
- Kalyoncu, Z.** (2011). "Duygusal Zeka ile Örgütten Kaynaklanan Stres Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma''. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kantar, H.** (2010). *İşletmede Motivasyon*, Kumsaati Yayıncılık, İstanbul.
- Kaplanoğlu, E.** (2014). "Mesleki Stresin Temel Nedenleri Ve Muhtemel Sonuçları: Manisa İlindeki SMMM'ler Üzerine Bir Araştırma''. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı 64, ss. 131-150.
- Karacaoğlu, B., & Hisli Şahin, N.** (2016). "Bilgece Farkındalık ve Duygu Düzenleme Becerisinin İş Tatminine Etkisi''. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (4), ss. 421-444.
- Karadavut, A.** (2018). "İş Tatmini ve Motivasyon Araçlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması''. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Karadavut, Y.** (2005). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stresle Başa Çıkma Yolları''. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karamil Köy, A.** (2011). "Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma''. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karcioğlu, F., & Akbaş, S.** (2010). "İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi''. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (3), ss. 139-161.
- Kavak, A.** (2018). "Sağlık Çalışanlarında Mobbing ve İş Tatmini (Ardahan İli Örneği)'. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keser, A.** (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon ve Yaşam Tatmini*, Alfa Akademi Yayıncılık, İstanbul.
- Keskin, B.** (2014). "Kilmann ve Quinn & Cameron Modeline Göre Örgüt Kültürü ile İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma''. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kızılay, A.** (2018). "Psikolojik Güçlendirmenin Mutluluk ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi''. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kızılkaya, Ş. G.** (1999). "İş Yaşamında Stres ve Performansa Olan Etkisi: Endüstride Karşılaştırmalı Bir Araştırma''. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Klarreich, S. H., Ph. D.** (1993). *Stressiz Çalışma Ortamı*, Çev. Güngör, B. Öteki Yayıncılık, Ankara.
- Koçel, T.** (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Kulaksız, A.** (2016). "Çalışma Yaşamında Stres ve Stres Yönetimi: Özel ve Kamu Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma". (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kuswibowo, C.** (2012). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hitay Yatırım Holding Örneği". (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kutanis, P.** (2018). "Kendi Kendine Liderlik Tarzının İş Tatmini ve İş Özerkliği Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Mammadova, İ.** (2013). *İş Tatmini*, Sokak Kitapları Yayıncılık, İstanbul.
- Mengenci, C.** (2015). "İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 15 (1), ss. 127-139.
- Mentor, P.** (2008). *Stres Yönetimi*, Çev. Çekmece, B., Optimist Yayınları, İstanbul.
- Mete, E. S.** (2018). "Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ile İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi ve İnovatif Örgüt Kültürüne Yönelik Meta-Kuramsal Bir Model Geliştirme". (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Mutlu, S.** (2018). "Hastane Personelinin İş Tatmini ve Kurumsal Güvenin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Özel Hastane Örneği". (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Nedimoğlu, A. B.** (2008). "Güçlendirmenin İşletmelerdeki Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi". (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Odabaşı, Z.** (2006). "Çalışma Yaşamında Stres, (Kurumsal ve Kurumsal Olmayan İki İşletme Çalışanlarının Karşılaştırılması)". (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oflaz, M.** (2018). "İş Stresinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama". (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ömeroğlu, M.** (2015). "Anaokulu Öğretmenlerinin Okuldaki Stres Belirtileri, Stres Kaynakları, Bu Stres Kaynakları ile Başa Çıkma Yolları ve Yaşadıkları Örgütsel Stresin Performanslarına Etkisi Nedir?". (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Örnek, A. Ş., & Aydın, Ş.** (2011). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Özbay, E.** (2007). "İstanbul İlinde Askeri Hastanelerde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Stres Kaynakları ve Başa Çıkma Yöntemlerinin Belirlenmesi". (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Özcan, E. D.** (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç.** (2009). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Eskişehir.
- Öztürk, G.** (2018). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkta Psikolojik Sermayenin Rolü Engelliler Üzerine Görgül Bir Araştırma". (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Palut, F. A. A.** (2013). "İşyerinde Algılanan Kişilerarası Çatışmaların Stres Belirtileri ile İlişkisinde Psikolojik Sermaye ve Çatışma Yönetim Tarzlarının Biçimlendirici Etkileri". (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paşa, M., & Kaymaz, K.** (2013). *Stres Yönetimi*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Pehlivan, İ.** (2018). "Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma". (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Peközcan, A. G.** (2011). "Efqm Mükemmellik Modelinin Çalışanların Psikolojik İyi Oluş ve İş Tatminleri Üzerine Etkisi". (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A.** (2013). *Örgütsel Davranış*, Çev. Erdem, İ., Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Rowshan, A.** (2002). *Stres Yönetimi*, Çev. Cüceloğlu, Ş., Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M.** (1996). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Saygan, F. N.** (2013). "Kurumsal Sürdürülebilirliğin İş Tatminine ve Duygusal Bağlılığa Etkisi". (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sezer, M.** (2018). "Örgütsel İletişimin Analizinde İş Tatmini, İletişim Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama". (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Somuncuoğlu, A. B.** (2013). "Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama". (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Soysal, A.** (2009). "İş Yaşamında Stres". *Çimento İşveren Dergisi*, 23 (3), ss. 17-40.
- Sönmez, H.** (2014). "Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi". (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Stora, J. B.** (1992). *Stres*, İletişim Yayıncılık, İstanbul.
- Şeşen, H., & Kahraman, Ç. A.** (2014). "İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi". *İş ve İnsan Dergisi*, 1 (1), ss. 43-51.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik A.** (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tekingündüz, S., Kurtuldu, A., & Eğilmez, Ç.** (2016). "Sosyal Destek, İşe Yabancılaşma ve İş Stresinin İşgören Performansı Üzerindeki

- Etkisinin İncelenmesi''. *International Journal of Human Sciences*, 13 (1), ss. 683-694.
- Tekingündüz, S., Kurtuldu, A., & Öksüz, S.** (2015). '' İş-Aile Yaşam Çatışması, İş Tatmini ve İş Stresi Arasındaki İlişkiler''. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (4), ss. 27-42.
- Timuroğlu, K., & İşcan, Ö. F.** (2008). ''İşyerinde Narsizim ve İş Tatmini İlişkisi''. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2), ss. 239-264.
- Tomruk, Z.** (2014). ''Akademisyenlerde Stres Kaynakları, Stres Durumunda ve Stresle Başa Çıkma Gösterilen Davranışların İlişkisi Yakın Doğu Üniversitesi Örneği''. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Topal, B., & Şahin, H.** (2017). ''Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Faktörlerin Araştırılması''. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 2 (2), ss. 30-42.
- Topuz, Z.** (2018). ''İş Yerinde Etik Standartların Çalışanın İş Tatminine Etkisi''. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tor, S. S.** (2011). ''Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama''. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Turunç, Ö., & Erkuş A.** (2010). ''İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü''. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (19), ss. 415-440.
- Turunç, Ö., Tabak, A., Şeşen, H., & Türkyılmaz, A.** (2010). ''Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi''. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12 (2), ss. 115-134.
- Tutar, H.** (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Türk, S.** (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Türker, E. N.** (2013). ''Bankacılık Sektöründe Çalışanların Stres Düzeyi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi''. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Türkoğlu, Ç.** (2006). *Örgüt Yönetimi Eğitim Kılavuzu*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Türten, B.** (2014). ''Örgütsel Stres ve Stres Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Kayseri Büyükşehir Belediyesi Özel Halk Otobüsü Şoförleri Örneği''. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Uluğ, M.** (2010). *Stres*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Unur, K., & Pekerşen, Y.** (2017). ''İş Stresi İle Toksik Davranışlar Arasındaki İlişki: Aşçılar Üzerinde Bir Araştırma''. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (1), ss. 108-129.
- Uysal, Ş.** (2018). ''Etik Liderliğin Çalışanların İş Performansı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Mersin İli Örneği''. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Wilkinson, G.** (2004), *Stres*, Çev. Canbek, E., Morpa Kültür Yayınları, İstanbul.
- Yamuç, V. A., & Türker, D.** (2015). “Örgütsel Stres Kaynaklarının Analizi: Bir Üretim İşletmesinde Kadın ve Erkek Çalışanlar Üzerine İnceleme”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (25), ss. 389-423.
- Yıldırım, Z.** (2018). “Psikolojik Taciz (Mobbing)’in Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Mersin İli Lojistik Sektöründe Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma”. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Yıldız, S.** (2014). “Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14 (2), ss. 199-210.
- Yıldız, S. M.** (2014). “İşsel Pazarlamanın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Rolü: Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14 (1), ss. 137-146.
- Yılmaz, H., & Karahan, A.** (2011). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma”. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (3), ss. 95-118.
- Yousuf, N. İ.** (2015). “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yürür, Ş., & Ünlü, O.** (2011). “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2), ss. 81-104.



EKLER

EK-1: Araştırma Kapsamında Hazırlanan Anket Soruları

EK-2: Etik kurul raporu



EK-1: Araştırma Kapsamında Hazırlanan Anket Soruları

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmanın temel amacı, İstanbul ilinin Avcılar ilçesindeki özel ve kamu bankalarındaki çalışanların çalışma stresinin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemektir. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans programında Prof. Dr. Salih GÜNEY danışmanlığında yürütölen ‘‘Çalışma Stresinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Avcılar İlçesindeki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma’’ adlı tez için bilimsel veri toplamak amacıyla size sunulan bu anket çalışma stresi ve iş tatminini ölçmeye yönelik üç grup sorulardan meydana gelmektedir.

Tüm sorulara kendi kurumunuzdaki durumu göz önünde bulundurarak içten ve samimi bir şekilde yanıtlar vermeniz araştırmanın başarısı ve güvenilirliğı açısından önemlidir. Anket formunu doldurmanız 10 dakikadan fazla sürmeyecektir. Bu nedenle tüm soruları dikkatlice okuyarak ve boş bırakmadan yanıtlamanızı bekler, anketlerle elde edilen tüm verilerin sadece araştırma yapan kişi tarafından bilimsel bir amaçla değerlendirileceğı ve gizli tutulacağı için isim yazmanıza gerek olmadığını belirtir, samimi katılımınız ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Büşra BAYENDER

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Yönetimi Bölümü

I. AŞAĞIDA BULUNAN KİŞİSEL BİLGİLERİNİZE AİT SORULARI UYGUN BULDUĞUNUZ CEVABINIZI BOŞLUKLARA X YAZARAK BELİRTİNİZ.

1. YAŞINIZ:

- A) 20 yaş ve altı()
- B) 21-30 yaş arası()
- C) 31-40 yaş arası()
- D) 41-50 yaş arası()
- E) 51 yaş ve üstü()

2. CİNSİYETİNİZ:

- A) KADIN() B) ERKEK()

3. EĞİTİM DURUMUNUZ:

- A) İLKOKUL()
- B) ORTAOKUL()
- C) LİSE()
- D) ÜNİVERSİTE()
- E) YÜKSEK LİSANS –DOKTORA()

4. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA SÜRENİZ/DENEYİMİNİZ:

- A) 1YILDAN AZ()
- B) 1-3 YIL()
- C) 4-7 YIL()
- D) 8 YIL VE ÜZERİ()

5. ŞUAN ÇALIŞTIĞINIZ BANKADAKİ ÇALIŞMA SÜRENİZ:

- A) 1YILDAN AZ()
- B) 1-3 YIL()
- C) 4-7 YIL()
- D) 8 YIL VE ÜZERİ()

6. ÇALIŞTIĞINIZ BANKADAKİ POZİSYONUNUZ:

- A) ÜST KADEME YÖNETİCİ (Şube Müdürü) ()
- B) ORTA KADEME YÖNETİCİ (Yönetmen – Müdür Yrd.) ()
- C) ALT KADEME YÖNETİCİ (Yetkili/Şef – Uzman) ()
- D) DİĞER (Yetkili Yrd. – Uzman Yrd.. – Gişe Temsilcisi – Direkt Satış Temsilcisi) ()

7. ŞU AN YAPMAKTA OLDUĞUNUZ İŞİ İSTEYEREK Mİ SEÇTİNİZ:

- A) EVET() B) HAYIR()

II. AŞAĞIDA BELİRTİLEN NEDENLER SİZDE STRES YARATMAKTA MIDIR? EĞER YARATİYORSA NE DERECEDE STRES YARATMAKTADIR LÜTFEN İŞARETLEYİNİZ: CEVABINIZI BOŞLUKLARA X YAZARAK BELİRTİNİZ.

		Çok fazla	Fazla	Orta	Az	Çok az
1	Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği					
2	Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk					
3	Sık sık işletme içinde yer değiştirme					
4	Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması					
5	Birbiri ile çelişen iki işi birden yapmak					
6	Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik					
7	Aşırı disiplinli çalışma ortamı					
8	Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışmak					
9	Karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama					
10	Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma					
11	Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu					
12	Kararlara katılamama					
13	Görev dağılımındaki adaletsizlik					
14	İş yerine ulaşımında zorluklar					
15	İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi					
16	Çalışma saatlerindeki belirsizlik					
17	İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu					
18	Yaptığınız işin aşırı monoton olması					
19	Aşırı iş yükü					
20	Müşteri memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu					
21	Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu					
22	Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması					
23	Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması					
24	Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması					
25	İş arkadaşlarının düşmanca davranması					
26	Hak edilen ilgi, sevgi ve takdiri görememe					
27	İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama					
28	İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu					

III. AŞAĞIDA BULUNAN MADDELERDE İŞLE İLGİLİ DUYGULARINIZ İÇİN SİZE UYGUN OLANI X YAZARAK BELİRTİNİZ.

		Kesinlikle Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Az Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işimden memnunum.					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından işimden memnunum					
3	Amirimin(şube yöneticisi-üst yönetim) kendine bağlı çalışan kişileri idare tarzı bakımından işimden memnunum.					
4	Amirimin (şube yöneticisi-üst yönetim) karar verme yeteneği bakımından memnunum.					
5	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından işimden memnunum.					
6	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmamdan dolayı işimden memnunum.					
7	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olmasından dolayı işimden memnunum.					
8	İşle ilgili kararların uygulanmaya konması bakımından işimden memnunum.					
9	Yaptığım işin ücreti bakımından işimden memnunum.					
10	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından işimden memnunum.					
11	Kendi kararımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından işimden memnunum.					
12	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi uygulama şansını bana sağlaması bakımından işimden memnunum.					
13	Çalışma şartları bakımından işimden memnunum.					
14	Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması bakımından işimden memnunum.					
15	Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilme açısından işimden memnunum.					
16	Yaptığım iyi bir iş karşısında duyduğum başarı hissinden dolayı işimden memnunum.					
17	İşletmem için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından işimden memnunum.					

EK-2: Etik kurul raporu



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020
Konu : Büşra BAYENDER'in Etik Onayı Hk.

Sayın Büşra BAYENDER

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 15.01.2019 tarihli ve 2019/01 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.
Bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Müdür

14/06/2019 Enstitü Sekreteri

NESLİHAN KUBAL

Evrak Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BELM34A35>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL
Unvanı: Enstitü Sekreteri



ÖZGEÇMİŞ

BÜŞRA BAYENDER

AVCILAR-İSTANBUL

E-posta: busra-bayender@hotmail.com



Kişisel Bilgiler

Doğum Tarihi : 04.05.1994

Doğum Yeri : İstanbul

Medeni Hali : Bekar

Toplam İş Tecrübesi : 4 ay ve 45 gün staj

Eğitim Bilgileri

2017- İstanbul Aydın Üniversitesi
Yüksek Lisans, İşletme Yönetimi

2012-2016 İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul
Lisans, Tekstil Mühendisliği Bölümü
Akademik Başarı: 3,49 / 4,00

2008-2012 Ayvalık Rahim Usta Lisesi, Balıkesir

İş Deneyimi

12.2016-04.2017 Ereks Garment/Üretim Planlama Asistanı

2015 Nesac Tekstil Lufian (1 ay süreli staj)

2014 Ayaydın/Mirogho Group/İpekyol Twist Machka (15 gün süreli)

Bilgisayar Bilgisi

Word, Excel, Power Point, Outlook , SPSS

Yabancı Diller

İngilizce (yazma – okuma – konuşma: orta)

Kurs Ve Seminerler

Nonwoven Üretim Teknolojisi Eğitimi - İstanbul Aydın Üniversitesi

Sektörün Tasarımcılardan Beklentileri – İstanbul Aydın Üniversitesi

Tekstilde Nanoteknoloji Uygulamaları Elektro Çekim Yöntemi ile Uygulamalı
Nanolif Üretimi Koruyucu Fonksiyonel Tekstiller- İtkib İta Eğitim Araştırma ve
Danışmanlık Limited Şirketi

Dijital Pazarlama Eğitimi-İstanbul Aydın Üniversitesi

Denim Yıkama Eğitimi-İstanbul Aydın Üniversitesi

Burslar

%75 ÖSYM Bursu

