

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA STRESİN İŞ
PERFORMANSINA ETKİSİ
ARİF CERİT BULDAN DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Ramazan ÇOBAN**

İSTANBUL, 2013

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA STRESİN İŞ
PERFORMANSINA ETKİSİ
ARİF CERİT BULDAN DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Ramazan ÇOBAN
Öğrenci No:
110746227

Danışman:
Yard.Doç.Dr.Ali SAYGILI

İSTANBUL, 2013

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Sağlık Çalışanlarında Stresin İş Performansına Etkisi Arif Cerit Buldan Devlet Hastanesi Örneği” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldığı her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 02.09.2013

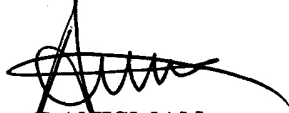
Ramazan ÇOBAN

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

24.08.2013

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 110746227 numaralı *Ramazan Çoban'ın* "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA STRESİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ ARIF CERİT BULDAN DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 27.08.2013 tarih ve 2013/26 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (45) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~ayrışıklık~~/oybirliği ile ~~Kabul~~/~~Red~~, ~~ya da Birelme~~ kararı verilmiştir.

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


DANIŞMAN

YRD. DOÇ. DR. ALİ SAYGILI


ÜYE

PROF.DR. MEHMET FİKRET GEZGİN



ÜYE

DR. MEHMET SARITAŞ

Adı ve Soyadı :Ramazan ÇOBAN

Danışmanı :Yard.Doç.Dr.Ali SAYGILI

Türü ve Tarihi :Yüksek Lisans/2013

Alanı :İşletme Yönetimi

Anahtar Kelimeler : Sağlık Çalışanlarında Stres, Stres Faktörleri, Stresin Sonuçları, İş Performansı, İş Performansı Artırma Yöntemleri.

ÖZ

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA STRESİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: ARİF CERİT BULDAN DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ

Sağlıklı bir toplum oluşturabilmenin temel faktörü, karşılaştığı güçlükleri yenebilme gücüne sahip bireyler ve çalışanlar yetiştirmekten geçmektedir. Günümüzde strese neden olan faktörlerin çeşitliliği ve stresle başa çıkma yöntemlerinin bilinmemesi çalışanların iş performanslarına da yansımaktadır. Sağlık çalışanları işlerinin gereği olarak hem stresli gelen hastalara yardımcı olmak hem de kendisinde stres yaratabilecek durumlardan uzak kalmak durumundadır. Bu durum her zaman mümkün olmamaktadır. Yoğun stres altında çalışan sağlık personeli aynı zamanda üst düzey bir performans da ortaya koymak durumundadır.Çünkü insan hayatı çok değerlidir ve yapılan hatanın telafisi olmayabilir.Bunun için özveriyle çalışan sağlık personelinin öncelikle kendi beden ve ruh sağlığının yerinde olması, verilecek olan sağlık hizmetinin sunumu ve kalitesi açısından büyük önem taşımaktadır.Bu tez çalışması; sağlık çalışanlarında strese neden faktörleri ortaya koyarak bu faktörlerin iş performansına yönelik etkilerini incelemek, çalışanların stres değerlendirmelerini yapmak, çalışanların düşük iş performanslarını artırmaya yönelik olarak stres yönetimi uygulamalarını belirlemek üzere hazırlanmıştır. Denizli Arif Cerit Buldan Devlet Hastanesi çalışanlarıyla yapılan alan çalışması ve araştırma sonuçları ile bu sonuçlara yönelik olarak çözüm önerileri yer almaktadır.

Name and Surname :Ramazan ÇOBAN
Supervisor :Yard.Doç.Dr.Ali SAYGILI
Degree and Date :Master/2013
Major :Business Administration
Key Words :Stress on Health Staff, Factors for Stress, Results of Stress,
Working Performance, Methods to Increase Working
Performances.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF STRESS ON WORKING PERFORMANCE OF HEALTH STAFF: ARİF CERİT BULDAN STATE HOSPITAL SAMPLE

The basic factor to build a healthy public is raising individuals and working staff who have strength to overcome difficulties they face. Today, lack of knowledge about the variety of factors causing stress and methods to overcome stress affects staff's working performance. Staff of health, as it's their job, have to help patients who come stressed and stay away from conditions which may cause stress on themselves. This is not always possible. The health staff work under intensive stress and have to perform a high level of performance. It is very important to health staff having a good physical and psychological health at first for the supplying and quality of health service given. This study is done in order to find factors causing stress on health staff, examining effects of these factors on working performances, evaluating staff's stress, and determine stress management applications to increase working performance of stressed staff. This study includes fieldwork on health staff working in Arif Cerit State Hospital, Buldan, Denizli and results of research and solutions offered for the results.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Öz ve Anahtar Kelimeler	ii
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract).....	iii
İçindekiler	iv
Tablolar Listesi	xi
Şekiller Listesi	xii
Kısaltmalar	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRES, STRESE NEDEN OLAN FAKTÖRLER VE SONUÇLARI

1.STRESİN TANIMI	9
2.STRESE NEDEN OLAN FAKTÖRLER	12
2.1.Bireysel Faktörler	12
2.1.1.Biyolojik ve Bedensel Faktörler	13
2.1.2.Maddi Faktörler	14
2.1.3.Kişilik Özellikleri ve Duygusal Faktörler	14
2.1.4.Tecrübe, Yaşam Tarzı, Yaş ve Cinsiyet Faktörleri	17
2.2.Örgütsel Faktörler	19
2.2.1.İşin Yapısından Kaynaklanan Faktörler	19
2.2.1.1.Çalışma Koşulları	20
2.2.1.2. İşin Monoton ve Sıkıcı Olması	22
2.2.1.3.Yükselme Olanakları	23
2.2.1.4. Örgütteki Yeniklerin Yarattığı Belirsizlikler	24
2.2.1.5.Ücret Yetersizliği	25
2.2.1.6.Fazla Mesai ve Vardiya Sistemi	26

2.2.1.7.İşyerinin Fiziki Durumu	27
2.2.2.Yönetim Tarzından Kaynaklanan Faktörler.....	29
2.2.2.1.Karar Verme Sürecine Katılım	30
2.2.2.2.Yetki Eksikliği ve Sorumluluk Hataları	31
2.2.2.3.Liderlik Tarzı	32
2.2.2.4.İletişimde Yaşanan Problemler	33
2.2.2.5.Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği	35
2.2.2.6.Mobbing (Yıldırma)	36
2.2.2.6.1.Psikolojik Şiddetin Mağdurda Bıraktığı Etkiye Göre Sınıflandırılması	38
2.2.2.6.2.Mobbing'in Bir Örgüt Stratejisi Olarak Uygulanması	40
2.2.2.6.3.Mobbing'in Örgütlere ve Ülke Ekonomisine Yüklediği Maliyetler ve Sonuçları.....	41
2.3. Örgüt Dışı Stres Faktörleri	43
2.3.1.Ülkenin Siyasi ve Ekonomik Durumu	43
2.3.2. İşyerine Ulaşım Sıkıntısı	43
2.3.3.Aile Hayatı	44
3.STRESİN SONUÇLARI	44
3.1.Stresin Bireysel Sonuçları	44
3.1.1.Fizyolojik Sonuçları	45
3.1.1.1.Alarm Dönemi	46
3.1.1.2.Direnme (Karşı Koyma) Aşaması	47
3.1.1.3.Tükenme Aşaması	47
3.1.2.Psikolojik ve Zihinsel Sonuçları	50
3.1.2.1.Kaygı	51
3.1.2.2.Depresyon	51
3.1.2.3.Uykusuzluk	52
3.1.2.4.Yabancılaşma ve Negatif Duygusalılık	52
3.1.3.Davranışsal Sonuçları	53
3.1.3.1.Saldırganlık	54
3.1.3.2.Alkol Sigara ve Uyuşturucu Bağımlılığı	54

3.1.3.3.İşe Geç Gitme ve Devamsızlık	55
3.2. Örgütsel Sonuçları.....	56
3.2.1.Personel Devir Hızının Artması	56
3.2.2.Performans Düşüklüğü	57
3.2.3.İş Kazaları	57
3.2.4.Çatışma	58

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI: KAVRAMI, DEĞERLENDİRMESİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER İLE İŞ PERFORMANSINI ARTIRMA YÖNTEMLERİ

1. İŞ PERFORMANSI KAVRAMI VE DEĞERLENDİRMESİ	59
1.1.İş Performansının Tanımı	59
1.2.İş Performansının Yönetimi	61
1.3.İş Performansının Değerlendirmesi	62
1.3.1.Performans Değerlendirmesinin Sağladığı Yararlar	64
1.3.2.Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları	65
2.İŞ PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	65
2.1.Odaklanma	66
2.2.Yetkinlik	68
2.3.Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İş Tatmini	71
2.4.Ücret	73
3.İŞ PERFORMANSINI ARTIRMA YÖNTEMLERİ	76
3.1.Yönetimsel Olarak İş Performansını Artırma Yöntemleri	77
3.1.1.Takdir Etme	77
3.1.2.İşin Yeniden Yapılandırılması	78
3.1.3.Personeli Güçlendirme	80
3.1.3.1.Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları ..	81
3.1.3.2.Personel Güçlendirmenin Yararları	81
3.1.4.Kariyer Planlaması ve Koçluk	82
3.1.5. Katılımcı Yönetim ve Beyin Fırtınası	84
3.2. Bireysel Olarak İş Performansını Artırma Yöntemleri	86
3.2.1. Fiziksel Performans Artırma Yöntemleri	86

3.2.1.1.Egzersiz Hareketleri ve Sportif Etkinliklere Katılmak.....	86
3.2.1.2.Düzenli Beslenme ve Uyku Düzeni	87
3.2.1.3.Gevşeme Teknikleri ve Masaj	88
3.2.2.Psikolojik Performans Artırma Yöntemleri	88
3.2.2.1.Psikolojik Destek Sağlama	89
3.2.2.2.Empati ve Etkin Dinleme	89
3.2.2.3.Müzik Dinlemek	91
3.2.2.4.İbadet ve Dua	93
3.2.2.5.Tatil	93
3.2.2.6.Zaman Yönetimi	94

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARİF CERİT BULDAN DEVLET HASTANESİ ÇALIŞANLARINDA STRESİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

1. ARİF CERİT BULDAN DEVLET HASTANESİ BİLGİLERİ	95
2.DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER, ANKET GÜVENİLİRLİK VE ANALİZ SONUÇLARI	95
2.1. Arif Cerit Buldan Devlet Hastanesi Çalışanlarının Demografik Özellikleri	95
2.1.1. Katılımcıların Cinsiyeti	96
2.1.2. Katılımcıların Medeni Durumu	96
2.1.3. Katılımcıların Yaş Grupları	97
2.1.4. Katılımcıların Eğitim Durumu	97
2.1.5.Katılımcıların Görev Dağılımları	98
2.1.6.Katılımcıların Çalışma Süreleri	99
2.1.7.Katılımcıların İstihdam Durumları	99
2.1.8.Katılımcıların Genel Sağlık Durumları Dağılımı	100
2.2. Anket Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	100
2.3. Demografik Faktörlerin Fark Testleriyle Analizi	101
2.4.Varyans Analizi Sonuçları	107

2.4.1.Performans Değerleme Ölçeğinin Alt Boyutlarının Varyans Analizi	Testi İle Karşılaştırması	107
2.4.2.Stres Değerleme Ölçeğinin Alt Boyutlarının Varyans Analizi	Testi İle karşılaştırması	107
2.4.3.Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Varyans Analizi	Testi İle Karşılaştırması	108
3. ANKETTE YER ALAN SORULARIN FREKANS ANALİZİ SONUÇLARI.....		109
3.1.Performans Değerleme Ölçeği Frekans Analizi		109
3.1.1. Amirlerimin Bana Gösterdiği Adil Davranış Derecesi	Performansımı Etkiler	111
3.1.2.Amirlerimden Gördüğüm Destek ve Rehberlik	Performansımı Etkiler	111
3.1.3.İşimde Beraber Çalıştığım,Etkileşim İçinde Olduğın ve	Konuştuğum Kişiler Performansımı Etkiler	112
3.1.4.İşimin Bana Verdiği Kişisel Gelişme ve Yükselme İmkânı	Performansımı Etkiler	112
3.1.5. İşimi Yaparken Hissettiğim Takdir Edilme Duygusu	Performansımı Etkiler	112
3.1.6. İş Yerindeki Yönetimin Tutumu Performansımı Etkiler		113
3.1.7. Aldığım Maaş ve Terfilerin Miktarı Performansımı	Etkiler	113
3.1.8.Yaptığım İşin Karşılığında Aldığım Paranın Adaletlilik Derecesi	Performansımı Etkiler	114
3.1.9.İşimin Kendime Ait Bağımsız Düşünce ve Davranışları	Uygulayabilme İmkânı Performansımı Etkiler	114
3.1.10.İşyerimin Geleceği Açısından Vaat Ettiği Güvence Derecesi	Performansımı Etkiler	115
3.1.11.İşimin Bana Sağladığı Güvenliğin Derecesi Performansımı	Etkiler	115
3.1.12.İş Sırasında Birlikte Çalıştığım Arkadaşlarımı Tanıma Şansı	Performansımı Etkiler	115

3.1.13.İşyerimdeki Çalışanlara Yardım Etme Fırsatı Performansımı	
Etkiler	116
3.1.14. İşyerimdeki Mücadele Yarışma Fırsatı Performansımı	
Etkiler	116
3.2.Stres Değerleme Ölçeği Frekans Analizi	116
3.2.1. Başım Zaman Zaman Ağrır	119
3.2.2. Çoğu Kişiye Güvenilmemesi Gerekliğini Düşünüyorum	119
3.2.3. Yalnızlık Hissediyorum	119
3.2.4. Her Şeye Karşı İlgisizlik Duyuyorum	120
3.2.5. Yaptığım İşleri Birkaç Kez Kontrol Etme Gereği Duyarım ..	120
3.2.6. Uyumakta ve Uykumu Kesintisiz Sürdürmekte Zorlanırım ..	121
3.2.7. Aspirin Yatıştırıcı İlaçları Uyku Hapları Mide ve Müşil	
İlaçlarından Birini Veya Bir Kaçını Zaman Zaman Kullanırım ..	121
3.2.8. Kendimi İstediklerimi Yapacak Kadar Güçlü Hissetmem	121
3.2.9. Bazen Hiçbir İşe Yaramadığım Hissine Kapılıyorum	122
3.2.10.Sosyal İlişkilerimi Güçlendirmek Veya Sürdürmek Konusunda	
İsteksizlik Duyuyorum	122
3.2.11. Anlaşılmadığımı ve Sevilmediğimi Hissediyorum	123
3.2.12.Alkol Kullanırım	123
3.3.Stresle Başa Çıkma Ölçeği Analizinin Değerlendirilmesi	123
3.3.1.Yaptığım İşim Takdir Edilmesi Beni Rahatlatır	126
3.3.2.Amirlerim ve İş Arkadaşlarımla Etkin Bir İletişim İçinde	
Olamaya Gayret Ederim	126
3.3.3.Performansım Hakkında Geri Bildirim Aldığımda Kendimi	
Mutlu Hissederim	127
3.3.4.İş Arkadaşlarım ve Amirlerimle Yaşayacağım Çatışmaları En	
Aza İndirmeye Çalışırım	127
3.3.5.İşyerimde Beni Rahatlatacak Sosyal Etkinliklerin Olması Beni	
Rahatlatır	128
3.3.6.Arkadaşlarımdan ve Ailemden Duygusal Destek Almaya	
Çalışırım	128

3.3.7.Sorumluluklarımı İş Arkadaşlarımla Paylaşarak Stres	
Düneyimi Azaltmaya Çalışırım	128
3.3.8.İşletme İçinde Psikolojik Danışmanlık Alabileceğim Bir Birimin	
Bulunması Beni Rahatlatır	129
3.3.9.Stresli Bir Günün Sonunda Meditasyon ve Yogo Yaparak	
Rahatlamaya Çalışırım	129
3.3.10.Beslenmeme Dikkat Etmeye Çalışırım	130

4.ANKETTE YER ALAN SORULARIN TANIMLAYICI İSTATİSTİK	
SONUÇLARI	130
SONUÇ	135
KAYNAKÇA	138
EKLER:	
Ek 1: Anket Formu.....	145

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo. 1. A ve B Tipi Kişilerin Belirgin Özellikleri.....	15
Tablo. 2. Stres Anında Vücutta Görülen Belirtiler ve Bunların İşlevleri.....	49
Tablo. 3. Araştırmada Kullanılan Birbirinden Farklı Ölçeklerin ve Ölçeğin Tümünün Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	101
Tablo. 4. Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri İçin Bir Sınıflama.....	101
Tablo. 5. Cinsiyete Göre Alt Boyutların Bağımsız Örneklem T-Testi İle Karşılaştırması.....	102
Tablo. 6. Medeni Duruma Göre Alt Boyutların Bağımsız Örneklem T-Testi İle Karşılaştırması.....	105
Tablo. 7. İstihdam Şekline Göre Bağımsız Örneklem T-Testi İle Karşılaştırması.....	106
Tablo. 8. Performans Değerleme Ölçeğinin Frekans Analizi Sonuçları.....	109
Tablo. 9. Stres Değerleme Ölçeği Frekans Analizi Tablosu.....	117
Tablo.10. Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Frekans Analiz Tablosu.....	124
Tablo.11. Performans Değerleme Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları.....	130
Tablo.12. Stres Değerleme Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları.....	132
Tablo.13. Stresle Başa Çıkma Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları.....	133

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil. 1. Az Yada Fazla İş Yüğü Dizisi.....	21
Şekil. 2. Katılımcıların Cinsiyeti.....	96
Şekil. 3. Katılımcıların Medeni Durumu.....	96
Şekil. 4. Katılımcıların Yaş Grupları	97
Şekil. 5. Katılımcıların Eğitim Durumları.....	97
Şekil. 6. Katılımcıların Görev Dağılımları.....	98
Şekil. 7. Katılımcıların Çalışma Süreleri.....	99
Şekil. 8. Katılımcıların İstihdam Durumları.....	99
Şekil. 9. Katılımcıların Genel Sağlık Durumları.....	100
Şekil. 10.Cinsiyete Göre Performans Faktörlerinin Ortalaması.....	103
Şekil. 11.Cinsiyete Göre Stres Belirti Faktörlerinin Ortalaması.....	104
Şekil. 12.Cinsiyete Göre Stresle Başa Çıkma Ölçeği Ortalaması	104

KISALTMALAR

C.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
Diğ.	: Diğerleri
Ed.	: Editör
İİBF.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SBE	: Sosyal Bilimler Entitüsü
ss.	: Sayfa Sayıları
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TUHİS	: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası
vb.	: Ve Benzerleri
YYLT	:Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

-Konu Seçimi: Günümüzün çalışma koşulları, sürekli olarak değişimi ve yenilikleri yapma zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir.Sürekli olarak rekabet halinde olmak bireyselliğin ön planda olması, aşırı veya fazla çalışmaya dayalı iş yaşamı, stres faktörlerinin daha belirgin şekilde ortaya çıkmasına yol açmış ve insanların sağlığını tehdit eden büyük bir tehlike olarak karşımıza çıkarmıştır. Günümüz piyasa koşulları düşünüldüğünde sürekli bir değişimin olması, teknolojik gelişmelere ayak uydurma zorunluluğu işletmeler açısından kaçınılmaz bir durumdur. Bu değişimler toplumun her kesiminde önemli sağlık sorunları oluşturmaktadır.

Teknolojik, siyasal, sosyal, kültürel değişiklikler örgütsel yapıda etkisini daha çok hissettirmektedir. İşletmelerle birlikte çalışanlar da değişikliklere uyum sağlamak durumundadır.Standart belli bir işi yapan çalışanlar , işlerini kaybetme korkusuyla kendilerini geliştirmek, yeniliklere ayak uydurmak için kendilerini baskı altında hissetmişlerdir.İşini kaybedebileceği duygusuyla beraber, stresin etkileri görülmeye başlamıştır. Hızla değişen ortam koşulları çalışanları bir yandan değişen koşullara uyum sağlamaya çalışırken diğer taraftan da geleceklerinin garanti altında olmaması endişeye sevk etmiştir.

İnsanlar çalışma yaşamının gerektirdiği zorluklara göğüs germeye çalışırken, yaşamının diğer alanlarındaki faaliyetlerini dengeli bir şekilde yürütmeye çalışmaktadır. Ancak gerek bireysel yetenek ve beceriyle sahip olduğu enerjisine işine harcaması, gerekse işinden zaman bulamaması nedeniyle bu faaliyetlerini yürütülememesi üzerinde baskı oluşmaktadır. Bu baskı ve geriliminin sonucu olarak stres, gündelik hayatımızın değişmez bir parçası olmuştur.

Çalışanlar kendilerine ve ailelerine iyi bir gelecek kurabilmek, istediği çalışma koşullarında, istediği standartlarda mutlu bir işe sahip olabilmek için yoğun bir çaba göstermek durumundadır. Böylece daha fazla öğrenmek, daha fazla yoğunlaşmak, daha fazla çalışmayı da beraberinde getirmektedir. Bu durumda ortaya çıkabilecek stresi en aza indirmek, stresten kendisini koruyabilecek yolları bilmesine

bağlı olacaktır.Aynı zamanda çalışanlar üzerindeki iş stresini azaltmak isterken, mevcut performanslarını da korumak, hatta daha üstüne çıkarmak durumunda kalmaktadır. Başka bir deyişle kişi, kendisini iş stresinden uzak tutmak için çabalarken aynı zamanda işiyle ilgili en iyi performansı ortaya koymak zorunda bırakılmaktadır. Böylece çalışanlar iş stresine bağlı olarak sağlıklarını kaybedebilmektedirler.

Örgütsel açısından bakıldığında iş stresi, performans düşüklüğü yanında işe geç gelme, saldırganlık, dikkatsizlik ve özensiz çalışma, kazaya meyilli olma, hastalık nedeniyle kaybedilen kalifiyeli iş gücünde artış biçiminde olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır.Bu nedenle örgütlerde çalışanları olumsuz yönde etkileyen stres kaynakları araştırılmalı, olumsuz koşullar iyileştirilmeli ya da azaltılmalı ve strese başa çıkma yöntemleri etkin bir şekilde kullanılmalıdır.Çalışanların iş stresinden uzak tutulmaya çalışılması, hem onların kendilerine olan özgüvenlerini artıracak, hem de işletmeye olan bağlılığını artırarak daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlayarak performanslarını artıracaktır.

İlkesel olarak çalışma hayatında başarı ve verimliliği arttırmanın en iyi yolu, çalışanların performansının arttırılmasıdır. Bugün klasik yönetim anlayışının aksine bir işletmede en önemli unsurun insan olduğu kabul edilmiştir. Çağdaş yönetim anlayışının en hassas konusu ise çalışanın işi ile özel yaşantısını dengede tutabilmek oluşturmaktadır. Böylelikle hem işletmenin hem de çalışanların performansı birlikte en üst seviyelere kadar çıkarabilir.

Sağlık sektörü kendine has özellikleri olan bir yapıdır. Bu yapı da hizmet verilen yerin fiziki koşulları, alt yapısı, teknolojisi önemli olduğu o kadar, o hizmeti veren personelin niteliği, bilgisi, tecrübesi , deneyimi ve sağlık durumu da bir o kadar önemlidir.

Hastaneler, pek çok hizmetin bir arada verildiği işletmeler durumundadır. Öyle ki sağlık hizmetleri etkin ve verimli bir şekilde sunulmalıdır. Sunulan bu hizmet aynı zamanda kaliteli olmalıdır.Sosyal devlet anlayışına uygun olmalıdır.Hata

yapma lüksü yoktur. Her zaman dikkat gerektirmektir. Öyleyse çalışanlar her zaman dikkatli olmalı, ve her zaman iyi bir performans göstermelidir. Bunun için çalışanlar üzerinde strese neden olan faktörlerin belirlenmesi, çalışanlara stresle başa çıkma yollarının öğretilmesi, mevcut performanslarını en üst düzeye çıkarılması açısından büyük önem taşımaktadır.

Hastane bünyesi içinde verilen pek çok hizmet verilmektedir ve bu hizmetleri sunan çalışanların eğitim durumları, kişisel nitelikleri, çalışma koşulları, istihdam durumları birbirinden farklıdır. Çok farklı ve karmaşıklık görünen işler bir arada ekip ruhu içinde yürütölmek durumundadır. Örneğin acil servis, ameliyathane, yoğun bakım gibi birimlerde işler ekip halinde yürütölmektedir. Hızlı ve doğru kararlar verilmesinin yanında, bu kararların uygulayıcılar tarafından eksiksiz yürütölməsi de gerekmektedir. Bu durum çalışanlara büyük sorumluluklar yüklemektedir. Çünkü hiçbir çalışanın görevini aksatma yada yapmama gibi bir seçeneğı yoktur. İşin niteliğı gereğı ekip halinde çalışılması zorunludur ve her zaman en iyi performansın ortaya konulması gerekliliğı vardır. Her şart altında en mükemmel sağlık hizmetini sunmak durumunda olan sağlık çalışanlarında, stresin iş performanslarına etkilerini incelemek üzere konumuzu belirledik.

-Çalışmanın Amacı ve Planı: Araştırmanın amacı sağlık çalışanları üzerinde strese neden olan faktörleri ortaya koymak ve sağlık çalışanlarında stresin iş performansına etkisini sosyo- demografik değişkenlere göre incelemektir. Bu çalışmanın teorik ve alan çalışması olarak iki ana kısmı vardır. Çalışmanın 1. bölümü ve 2. bölümü teorik, 3. bölümü alan araştırmasını içermektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde stres tanımlanmış ve stres yaratan faktörler ortaya konulmuş, bu faktörler bireysel, örgütsel ve örgüt dışı stres kaynakları olması açısından incelenmiş ve stresin sonuçları bireysel ve örgütsel olarak detaylı şekilde incelenmiştir. Ayrıca stresin bireysel sonuçları üstünde durulmuş ve bunların çalışan yaşamındaki etkileri belirlenmeye ve açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışma yapılırken stresin iş performansı üzerindeki etkileri de analiz edilmiştir.

İkinci bölümde ise performansın tanımlanarak performans yönetimi ve değerlendirilmesi ele alınmış, performans değerlendirmenin sağladığı yararlar ve performansın kullanım alanları ortaya konulmuştur. Stresin neden olduğu düşük işgücü performansını artırma yöntemleri, bireysel ve örgütsel olarak ortaya konulmuş, stresin iş performansını nasıl etkilediği açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise anket uygulanarak alan çalışması yapılmıştır. Araştırmamızda kullanılan anket formu Muammer PAŞA'nın Uludağ Üniversitesinde hazırlamış olduğu “Stresin bireysel performans üzerine etkileri ve bir uygulama” adlı doktora tezinden alınmış olup kendisine telefonla ulaşılarak bizzat izin alınmıştır. Alan çalışmasında kullanılan ankette demografya bölümünden sonra gelmek üzere performans değerlendirme ölçeği, stres değerlendirme ölçeği, stresle başa çıkma ölçeği olmak üzere birbirinden farklı üç ayrı ölçek bulunmaktadır. Araştırma her bir ölçekte “kesinlikle katılmıyorum”, katılmıyorum”, kararsızım”, katılıyorum”, kesinlikle katılıyorum”, ifadelerinin bulunduğu 49 sorudan oluşan anket çalışmasına dayanmaktadır. Birinci ölçek olan performans değerlendirme ölçeğinde 14, ikinci ölçek olan stres değerlendirme ölçeğinde 20, üçüncü ölçek olan stresle başa çıkma ölçeğinde ise 15 soru yer almaktadır. Anketin veri toplama süreci 2013 yılı Ocak ve Şubat arasındaki iki aylık zaman dilimi içerisinde tamamlanması hedeflenmiştir.

-Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi: Araştırma Denizli Arif Cerit Buldan Devlet Hastanesinde çalışan personelin tamamını hedeflemiş olup örneklem seçimi yapılmamıştır. Araştırmanın yapılması planlanan 2013 yılı ocak ve şubat ayları içinde hastanede çalışan kadrolu personeli ve geçici görevle çalışanlar ile taşeron firma çalışanları da dahil olmak tüm çalışanların katılımı hedeflenmiştir. İlgili aylarda 116 sağlık çalışanından anket formunu doldurmayı kabul eden 107 kişiyle çalışma tamamlanmıştır. 5 çalışana çeşitli sebeplerden dolayı (izin, rapor, başka sağlık kurumuna geçici görevlendirme) ulaşılammış 4 çalışan ise anket formunu doldurmak istememiştir. Araştırmaya katılanların soruları içtenlikle ve doğru olarak cevapladıkları ve yanıtlarda samimi oldukları görülmüştür.

-Kullanılan Metod ve Teknikler: Teorik kısımda kaynak taraması tekniği kullanılmıştır. Bu kaynaklar konu ile ilgili kitaplar, dergi ve internet makaleleri, resmi kamu kurumlarınca hazırlanmış rehber dokümanlar, kitapçıklar, eğitim sunumları, T.C. Sağlık Bakanlığı resmi yazıları, yasalar, yönetmelikler ve ilgili kamu kurumlarının resmi web sitelerinden alınma internet kaynaklarıdır. Bu çalışmayı hazırlayan bir sağlık çalışanı olarak da; çalışmanın teori ve uygulama bölümlerinde, kendime ait gözlem, yorum ve tespitlere de yer verilmiştir.

Ankette yer alan sorular internet ortamına yüklenmiş böylece bir web sayfası vasıtasıyla doğrudan data verisi şeklinde SPSS programında kullanıma hazır hale getirilmiştir. Alan çalışmasında kapsamında 107 form doldurulmuş olup eksik doldurulan 3 form değerlendirme dışı bırakılarak 104 anket formuyla çalışma tamamlanmıştır. Analiz esnasında titiz davranılmış tekrar tekrar gözden geçirilerek muhtemel hatalar minimuma indirilmiştir. Yorumlar özenle, tarafsız olarak yapılmaya çalışılmıştır. Anket çalışmamızda gözlem, mülakat, dinleme sonucu elde edilen bilgileri anket sonuçlarıyla birlikte değerlendireceğiz ve bunu yaparken teorik bilgilerden de destek alacağız.

Araştırmada toplanan anket cevapları SPSS for Windows 20.0 (IBM) programı kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Demografik özellikler ve diğer sorulara göre bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

-Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Kaynak taraması yapılırken kütüphaneden alınan kaynaklarda zaman sınırlamasının olması, mesai içi yoğun çalışma dolayısıyla kütüphanede, sadece hafta sonu araştırma yapılabiliyor olması kısıtlayıcıydı. Anket formunun yoğun mesai aralarında, personelin dinlenme saatlerinde veya nöbet sonrasında dolduracak olması nedeniyle deneklerin samimiyet derecesi karşılaşılan zorluklar arasında sayılabilir.

On yılı aşkın süredir aynı kurumda çalışıyor olmanın verdiği dostluk ve diyalogla ankete katılan deneklerin yorgun veya yoğun olsalar bile samimi cevaplar

verdiklerini gözlemledik. Ancak en uygun zamanın yakalanması güçlüğünü de belirtmek gerekir.

-Varsayımlar: Çalışmanın temel varsayımları şunlardır;

i. Sağlık çalışanları işi gereği stres altında çalışmaktadır. Strese neden olan faktörler, aynı zamanda sağlık çalışanlarının iş performanslarına etki eden faktörlerdir. Stres neden olan faktörler arttıkça çalışanların iş performansları düşmektedir.

-Amirlerin çalışanlara gösterdiği adil davranış derecesi, hem stres hem performans açısından büyük önem taşır. Bir iş yerinde yöneticilerin çalışanlara adil davranması ve saygı göstermesi maddi faktörlerden daha önemlidir.

- Çalışanların aldıkları ücretin ekonomik olarak tatmin edici olması iş performansını etkilemektedir. Ekonomik koşullar gözetilerek verilen maaş ve terfiler performansı artırmakta ve stresi azaltıcı etki yapmaktadır.

- İşyerinde ekip halinde çalışan kişilerin uyum içinde olması iş performansını artıracaktır.

- İşyerinde alınan kararlarda çalışanların söz hakkının olması, örgütsel bağlılığı artıracak performansı olumlu yönde etkiler.

- Kişisel gelişme olanaklarının bulunması çalışanları motive etmektedir. Böylece çalışan kendisini daha değerli hissetmekte ve zorluklarla başa çıkma gücü artmaktadır.

-İşyerinde çalışana ait, bağımsız düşünce ve duyguları uygulayabilme imkanının bulunması stresi azaltmakta ve performansı artırmaktadır.

-İş yerinin gelecek açısından vaat ettiği güvence derecesi çalışanların performansını etkilemektedir.Sağlık ve sosyal güvenceye sahip çalışanlar daha az stres yaşamakta ve daha iyi performans göstermektedirler.

-Yapılan işin üst yöneticilerce takdir edilmesi ve çalışanların onure edilmesi performansı artırmakta ve sürekliliği sağlamaktadır.

-İşyerinde yarışma ve mücadele fırsatının olması çalışanlarda strese neden olmaktadır ve performanslarını olumsuz etkilemektedir.

ii. Yoğun stresli ortamlarda çalışmak hem ruhen hem de bedenlen sağıık sorunlarına neden olmaktadır. Kendisini sağıık hissetmeyen çalışanların iş performansları düşmektedir.

-Stresli çalışanlar baş ağrısı yaşamakta ve enerjilerinde düşüş hissetmektedirler.Alkol, aspirin, yatıştırıcı ilaçlar, uyku hapları ve mide ilaçlarından bir veya birkaçını zaman zaman kullanmaktadırlar.

-Stresli çalışanlar kendilerini istediklerini yapacak kadar güçlü hissetmezler ve sosyal ilişkilerini sürdürme konusunda isteksizdirler.Hiç bir işe yaramadıklarını düşünürler ve gelecek konusunda ümitsizdirler.

iii. Çalışanlarda stresi azaltarak iş performansını artırmak için yönetsel tedbirler alınması gerekir.Çalışanın stresle mücadelesine kurumsal olarak destek olmak gerekmektedir.Aksi halde performansın kaybının yanında çalışan iş gücü kaybı da yaşanacaktır.

-Çalışanlar takdir edilmeli ve yol gösterici olunmalıdır. Personel güçlendirmeye önem vermek gerekmektedir.Bu çalışanın stresle başa çıkmasını kolaylaştıracak ve performansını artıracaktır.

-Zorlu işlerde yeterli çalışan sağlanmalı ve gerektiğinde iş yeniden yapılandırılmalıdır.Çalışanı ilgilendiren kararlara da onların görüşleri alınması, motivasyonlarını artıracak iş performanslarını yükseltecektir.

iv. Bireysel olarak stresin etkilerini azaltarak iş performansını artırmak için fiziksel ve psikolojik olarak yapması gerekler konusunda çalışanlar bilgi sahibi olmalıdır.

-Düzenli olarak beslenme ve uyku,çeşitli egzersiz hareketleri,sportif etkinlikler,gevşeme teknikleri ve masaj stresin olumsuz etkilerini azaltmaktadır.

-Gerektiğinde psikolojik destek almak,tatil, zaman yönetimi, ibadet ve dua,empati yapmak stresi azaltıp iş performansını artıracaktır.

v. Kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre stres faktörlerinden daha çok etkilenmektedir. Bu durumda iş performanslarına olumsuz olarak yansımaktadır.

vi. Çalışanlar arasında iletişimin iyi kurulması, hizmet standartlarının yükseltilmesi, personelin daha rahat çalışmasını sağlayacak koşullarının oluşturulması stresin bireysel ve örgütsel nedenlerinin tanınmasına ve anlaşılmasına bağlıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRES, STRESE NEDEN OLAN FAKTÖRLER VE SONUÇLARI

1.STRESİN TANIMI

Stresin kavramının pek çok tanımlaması yapılmıştır. Stres: vücudun, yeni bir uyum gerektiren içsel veya dışsal bir uyarana verdiği tepki olarak tanımlanır. Zihnin ve vücudun değişimlere uyum sağlama şekli olarak tanımlandığında stresin aslında hayatın vazgeçilmez ve gerekli bir parçası olduğu da ortaya konulmuş olur.¹

Stres, tüm çevresel, bireysel ve örgütsel etmenlerin belli oranlarda etkili olduğu, kişinin tutum ve davranışlarına yön veren bir durum olarak değerlendirilmektedir. Stres, bedensel ve ruhsal olarak bizi zorlayan tehditler karşısında yeni bir uyum sağlama çabasına girmemizdir. Kişiye stres duyuran şeyler dış koşullardan kaynaklandığı gibi, insanın olaylara bakış açısından da kaynaklanabilir. Stres, yaşamın ve insanın yapısında vardır.Yaşantıyı üzücü olaylardan soyutlayarak, hep mutlu, neşeli, olumlu olaylarla dolu düşünmek mümkün değildir.²Dolayısıyla stres hayatımızın her döneminde karşımıza çıkmaktadır.

Stres, insan ve öteki canlılarla ilgili durumu tanımlamada kullanılmadan önce fizik ve mühendislik bilimlerinde kullanılmıştır. Stres, 17. yüzyılda “adversity” karşılığı olarak felaket, bela, musibet gibi anlamları kapsarken yada “affliction” dert, keder, üzüntü yerine kullanılırken, 19.yüzyılda kavrama yüklenen anlam değişmiştir. Stresin etimolojik gelişimi de bugünkü anlamını da tam olarak açıklamamaktadır, ancak çağdaş kullanımla belli bir içeriğe ulaşmıştır. Günümüzde stres sözcüğü iki ayrı anlamda kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi, insanın yada bir başka organizmanın tehlike içinde bulunduğu etmenler ve koşullara göre dengenin bozulduğu bir durumu anlamak içindir. Bir başka deyişle, bireyin fizyolojik, biyokimyasal ve psikolojik stres tepkileri bu kapsamda düşünülür. İkinci anlamda ise

¹ E. Sun Selışık, “Stres ve Başetme Yolları”, <http://ajanspsikoloji.com/category/konular/stres> (08.05.2012)

² A. H. Demir, İlköğretim Öğrencilerinde Stres Yaratan Yönetici Davranışları ve Öğrencilerin Başa Çıkma Davranışları, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Ankara, 2002, sayfa (s). 15

stres, organizmanın dengesini bozabilecek tüm etmenleri kapsayacak genişliktedir. Burada fiziksel, travma, sıcak, soğuk gibi, psikolojik,duygusal gerilimler, iç ve dış çatışmalar, eş sorunları gibi veya sosyal çevre etmenleri, kültürel değişim gibi içerikli tüm etmenler anlatılmak istenmektedir.¹ Stres kavramı, Latince ‘estrica’, Fransızca ‘estrece’ sözcüklerinden gelmektedir.Stres, nesne ve kişinin çeşitli güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır.² Çince’ de stres kelimesi tehlike ve fırsat kelimelerine yüklenen sembollerin karışımıdır. Stres bu iki kavramı da içinde barındırmaktadır. Her problem, çözümünü de içinde saklamaktadır. Stres altında olunan her anda kişi enerjisini hem yıkıcı hem de yapıcı olarak kullanma potansiyeline sahiptir.³Görüldüğü gibi stres kavramına, her toplum kendi yapısına uygun olarak farklı anlamlar yüklemektedir. Stres günlük yaşamın bir parçasıdır ve uyum sağlamamızı gerektiren bir değişikliktir. Bu değişiklik olumsuz yönde olabileceği gibi olumlu yönde de olabilir. Olumlu stres kişiyi güdülerken, olumsuz stres, ruhsal ve bedensel açıdan zarar verici sonuçlara neden olmaktadır.

Genelde stres insan üzerindeki olumsuz sonuçları ve etkileriyle bilinmektedir. Stresin normal yaşamda algılanışı, daha çok olumsuz ve hoş olmayan durumların ortaya çıkması şeklindedir. Halbuki stresin olumlu durumlarda da ortaya çıkabilir.Örneğin, kişisel başarı ve mesleki bir ilerleme sağlandığı zaman, maddi ücret artışında,insan hayatını kolaylaştıran teknolojik değişiklikler yaşandığında da insanlar stres yaşayabilirler.

Stres; zorlanma, fizyolojik veya psikolojik nedenlerden kaynaklanan ve sinir sistemini aşırı derecede yıpratarak organizmada sıkıntı, gerginlik, yorgunluk, dikkat dağınıklığı ve çöküntü şeklinde ortaya çıkan her türlü rahatsızlık durumu olarak da tanımlanmaktadır.⁴Bu durumda vücut yapısında bazen geri dönüşü olmayacak derecede ağır hasarlar bırakabilmektedir.

¹ Y. Ertekin, Stres ve Yönetim, Ankara,1993, s.5

² T. Akgemci, “Örgütlerde Stres ve Yönetimi”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) Dergisi, Erzurum, Mart 2001, Cilt (C).15, Sayı (S).1-2, s.302

³ A. Rowshan, Stres Yönetimi, (Çeviren (Çev.) Ş. Cüceloğlu), İstanbul, 2002, s.14

⁴ Ö. Demir - M.Acar, “Stres”, Sosyal Bilimler Sözlüğü, İstanbul,1993, s.336

Stres, uygun nitelikte ve yoğunlukta olduğunda kişiyi geliştiren, onu harekete geçiren, deneyim kazandıran ve güçlendiren bir uyarıcıdır. Stresin fiziksel, zihinsel ve duygusal anlamda kişiye zarar vermesi, nedeni anlaşılamayan ve anlaşıldığında da başa çıkılamayan kaygıların o kişinin gücünü aşan sürekli bir gerilime dönüşmesiyle başlar. Önemli olan, yaşam gerilimlerinin bu düzeye gelmeden önce kontrol altına alınması ve hatta belirli amaçlar için onun yarattığı enerjiden yararlanılmasıdır. Bunun yapılabilmesi için stresin gerçekte ne olduğunu, nedenlerini, etkilerini ve sonuçlarını bilmek gerekir. Bu bilgiye sahip olan bir kişi, stresi sağlıklı yaşamını ve başarısını destekleyen bir güç olarak da kullanabilir.¹Olumsuz gibi görünen bir durumu fırsata çevirebilir.Bu ise kişinin, stresle nasıl başa çıkabileceğini bilmesine bağlıdır.

İş hayatından yansıyan stres ve bunların sonuçları doğrudan veya dolaylı olarak gerçekte dünya üzerindeki herkesi ilgilendirmektedir. Her ne kadar hayatı güzelleştirmek ve sağlığı korumak için bireysel çabaların hiçbir zaman elden bırakılmaması gerekirse de, iş hayatından yansıyan stresler o kadar geniş bir çerçeveyi kapsamaktadır ki, bu stresleri sağlığı tehdit etmeyecek düzeye indirmek esas olarak bireysel çabaları aşmaktadır. Stres olarak bilinen problemleri doğuran iş şartları, çalışanlar üzerinde baskı ve zorlanma yaratır. Bu zorlanmanın uzun sürmesi de sağlıkla ilgili ciddi sonuçların doğmasına zemin hazırlayabilir.²Bireysel olarak sunulan çabaların yetersiz kaldığı durumlarda kurumsal ve toplumsal çabaların devreye girmesi büyük önem taşımaktadır.

Endüstri toplumlarında ise genellikle kişinin değeri, elde ettikleri ve elinde tuttukları ile ölçülür. Doğal olarak her türlü değişme ve yükselme yolları, yani başarının yolu herkese açıktır. Bu durumda başarının ölçüsü elde edilenler yani kazanılanlar olduğu için, bireyler kendilerini, durumu lehlerine çevirme olanağına sahip oldukları sonsuz bir yarışta hissetmektedirler. Tökezlemek ve kaybetmek kişisel yetersizliğin ifadesi kabul edilmekte, başarı ise, prestij ve yüksek statü gibi değerler getirmektedir. Bu şekilde bir yaşam, iş, evlilik, çocuk yetiştirme ve toplumsal ilişkilerin dalgalanmaları da kişileri stresin içine itmektedir. Yaşamın

¹ İ. Barutçugil, Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, İstanbul, 2002, s.144

² A. Baltaş - Z. Baltaş, Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul, 1995, Sayfa Sayıları (ss).73-74

büyük bir bölümü işte geçiren bireyler için, günümüzde artık iş ve iş dışı yaşamın stresini birbirinden ayırmak güç hale gelmiştir.¹

Çalışma hayatında stresle verimlilik arasında olumlu ya da olumsuz sürekli bir ilişki mevcuttur.“İş yaşamındaki stres yoğunluğu ile çalışanların verimliliği arasında yakın bir ilişki olduğu söylenebilir. Dolayısıyla örgütsel ve bireysel verimliliği arttırmak için iş yaşamındaki stres yoğunluğunun kontrol altında tutulması gerekmektedir. Çünkü stresli iş yaşamı, çalışanların duygusal açıdan gergin olmalarına, başkalarıyla anlaşamama ve uyumsuzluk gibi kişilik özellikleri göstermesine yol açabilmektedir. Diğer taraftan stres, doğrudan ya da dolaylı bir biçimde iş görme maliyetini yükseltmekte, çalışanların ve iş yaşamının niteliğini düşürebilmektedir”.²Bu durum, çalışan kişilerin bireysel performanslarına etki etmektedir.

2.STRESE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Strese neden olan faktörler, çeşitli şekillerde sınıflandırılmış olmakla birlikte genel olarak; bireysel stres faktörleri, örgütsel stres faktörleri, fiziksel çevre stres faktörleri ve örgüt dışı stres faktörleri olarak sınıflandırılabilir.

2.1.Bireysel Faktörler

Her organizma karşılaştığı farklı durumlara farklı tepkiler verir.Dolayısıyla her insanın birey olarak karşılaştığı stres faktörleri ve bunları algılama düzeyleri de farklı olacaktır. Bunun için bireylerin stres faktörlerine gösterdikleri tepkiler de farklıdır. Her canlının endişe düzeyleri, ağrı eşikleri, belirsizlikler karşısındaki tutumu, heyecan düzeyleri, iş hayatına bakış açısı, duygusal açıklığı ve çalıştığı işe karşı olan bağlılığı bireysel stres kaynaklarının temelini oluşturmaktadır.

Sağlık çalışanlarında bireysel stres faktörleri şöyle sıralanabilir;

- Hata yapma ihtimali
- Hasta yakınlarıyla iletişim sorunu

¹ M. Çukur, “Örgütsel Stres Yönetimi (I), İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi, Ankara, 2001, S.3, ss.7-10

² A. Soysal, “İş Yaşamında Stres”, Çimento İşveren, Mayıs 2009, C.23, S.3, s.19

- Geçmiş vakaların etkisi
- Fobileri (Akrofobi, Hematofobi,Klostrofobi,zoofobi v.b.)

Kişilerin yaşı , cinsiyeti, maddi imkanları, biyolojik ve bedensel durumları, hayata bakış açıları, kişilik yapıları, aile hayatları, korkuları, karşılaştıkları olaylardan etkilenme durumları ve yaşam tarzları bireysel stres faktörleri olarak ön plana çıkmaktadır.

2.1.1. Biyolojik ve Bedensel Faktörler

Toplumdaki her birey tam olarak fiziken ve ruhen sağlıklı olduğu söylemek mümkün değildir. Bunun için her bireyi, kendine özgü durumu içinde değerlendirmek gerekmektedir. Sosyal yaşantı içersinde vücudunun herhangi bir uzvu olmayan ya da tam olarak işlev görmeyen insanlarımız var. Günlük yaşamlarında hayatını idame ettirebilmek için pek çok zorluğun üstesinden gelmek zorunda olan bu kişiler, aynı zamanda bir anne, baba, eş, evlat olarak da ailelerinin geçimlerini sağlamak durumundadırlar. Bedensel olarak engelli olan bu kişiler çalışma yaşamında hem kendi kendileriyle hem de iş yaşamının getirdiği zorlu koşullarla mücadele etmek durumundadırlar.

Önceleri fiziki olarak sağlıklı olup, daha sonrasında meydana gelen kaza, yaralanma veya gazilik gibi sebeplerle oluşan ve uzuv kaybıyla sonlanan bu gibi durumlarda kişileri yeniden topluma ve iş hayatına kazandırmak ciddi bir çaba gerektirmektedir. Çünkü bu kişilerde oluşan duygusal çöküntü, onlarda ciddi bir stres kaynağı olmakta bedensel olarak engelli olmanın verdiği bazı işlevleri eskisi gibi yerine getirememe durumu iş hayatından ve toplumdan bireyi uzaklaştırmaktadır.

Bireyin kendine has korkuları vardır. Bazı insanlar karanlıktan, bazıları yalnızlıktan, bazıları yüksekten bazıları ise kan görmekten korkar. Çalışma yaşamında kişinin bu korkularının yer aldığı çalışma koşulları oluştuğunda kişi kendisini ağır bir stres altında hissedecektir.Bunu için kişinin fobileri biyolojik ve

bedensel faktörler içersinde önemli bir yere sahiptir.Bu durumdaki kişilerin çalışma koşulları düzenlenirken hassas davranılması gerekmekte ve fobilerinin kişi üzerinde ne denli büyük bir stres faktörü olduğu unutulmamalıdır. Kişinin doğumundan itibaren var olan rahatsızlıklar ile sonrasında oluşan kronik hastalıklar diye tabir edilen tansiyon, şeker, kalp hastalıkları, vb. rahatsızlık durumları da kişilerde strese neden olan biyolojik ve bedensel faktörler arasında sayılmaktadır. Bu insanların kalıtsal olarak taşıdıkları bu tür hastalıklar önceden kişide var olabileceği gibi aynı zamanda stresin bir sonucu olarak da ortaya çıkmaktadır. Bu da doğal olarak stresin neden olduğu pek çok rahatsızlığı zaten taşıyan bireylerin diğerlerine oranla stres ortamından çabuk etkilenmelerine ve stresi daha yoğun yaşamalarına neden olmaktadır.

2.1.2. Maddi Faktörler

Maddi imkanların varlığı veya yokluğu günümüzde büyük önem taşımaktadır ve pek çok birey için önemli bir stres kaynağıdır. Kişi ailesini geçindirmek, ekonomik sorumlulukların üstesinden gelmek için daha fazla çalışmakta ve karşılaştığı sıkıntıları çözmek istemektedir.

Bazı bireyler kendilerini kıt kanaat geçindirecek kadar maddi imkanlara razıyken, bazı bireylerin maddi ekonomik koşullara verdikleri önem daha büyüktür. Bu insanlar daha lüks ve rahat yaşamı düşlediklerinden daha çok para kazanmak isterler. Daha çok parasal kazanç, daha fazla çalışmayı, bedensel ve zihinsel uğraş vermeyi zorunlu kılar. Bu durumda da birey daha çok gerilim altına girecek ve stres yaşayacaktır.¹Maddi imkanları kıt olan bireyler ise geçim sıkıntısı ve borçlar nedeniyle stres yaşamaktadır.

2.1.3 Kişilik Özellikleri ve Duygusal Faktörler

Kişilik; "insanın toplumda oynadığı çeşitli roller ve bu rollerin başkaları üzerinde bıraktığı etkilerin tümü olarak bireyleri birbirinden ayıran davranışlar bütünü" olarak tanımlamaktadır.²

¹ E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004, s.294

² H. Yavuzer, Çocuk ve Suç, İstanbul, 1996, s.32

Kişilik, bireyin fizyolojik, zihinsel ve ruhsal durumunun bütünüdür.. Bireyler fiziki olarak farklı olduğu gibi, herhangi bir durum karşısındaki tavır ve davranışlar itibariyle de birbirlerinden farklıdır.Stresten etkilenme kişilik düzeylerine göre değişmektedir. Bazı kişilikler strese karşı daha dayanıklı olduğu halde, bazıları stresten daha kolay etkilenmekte ve yıpranmaktadırlar. Bazı insanlar stres karşısında daha hızla reaksiyon göstermekte ve savunma tepkileri vermekteyken, bazıları ise daha ağır ve geç savunma durumuna geçmektedir. Stresle başa çıkma, kişilik özellikleriyle yakından ilgilidir. Birçok çalışmada strese karşı farklılık gösteren kişilik tipleri, A tipi ve B tipi kişilikler olarak ayrılrsa da, bazı araştırmalarda kendi içinde hem A, hem de B tipi kişilik davranışlarını bulunduran kişilerde C tipi veya karma tip bir kişiliğin varlığından söz etmektedir. A ve B Tipi kişilerin en belirgin özelliklerini gösteren aşağıdaki tablo Luthans tarafından hazırlanmıştır.¹

Tablo 1. A ve B Tipi Kişilerin Belirgin Özellikleri

A Tipi Kişilik Özellikleri	B Tipi Kişilik Özellikleri
Daima eylem halindedirler.	Zamanla ilgileri pek yoktur.
Hızlı yürürler.	Sabırlıdırlar.
Hızlı yerler.	Övünmekten hoşlanmazlar.
Hızlı konuşurlar.	Oyunları ve sporları kazanmak için değil eğlenmek için yaparlar.
Sabırsızdırlar.	İçleri rahat bir şekilde dinlenirler.
Bir anda iki şey yaparlar.	İşi hemen bitirme baskısı altında değildirler.
Bos zamanları pek yoktur.	Yumuşak başlıdırlar.
Sayılara karşı saplantılıdırlar.	Asla acele etmezler.
Sayılarlar başarıyı ölçme eğilimindedirler.	
Agresiftirler.	
Rekabetçidirler.	
Sürekli zaman baskısı altındadırlar.	

KAYNAK: LUTHANS, Fred, **Organisational Behavior**, /B., Literatür Yay., İstanbul, 1995,s.304

¹ F. LUTHANS, Organizational Behavior, İstanbul,1995,s.304' den aktaran U. Durna, "A ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Değişkenler Üzerine Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi, İİBF. Dergisi, Erzurum, 2005, C.19, S.1, s.281

Genellikle A tipi davranış biçimine sahip bireyler agresif, sabırsız ve işe çok fazla yöneliktir. Bir çok güdüye sahiptir ve mümkün olduğu kadar çok kısa sürede, çok fazla başarılı olmak isterler. Zaman baskısından hoşlanır ve aceleci tavır takınarak kendini sürekli bir şeyler yapmak zorunda hisseder. Tatilde bile hareketsizliği sevmez, çabuk olmayan insanlara kızar ve oldukça yoğun çalışır ve mesai arkadaşlarından da aynı şeyi bekler. Kendini çoğu zaman başka insanlara göre daha enerjik hisseder. Beklemeye hiç tahammülü yoktur.¹

Kişilik yapısı itibarıyla A tipi davranış biçimi içinde olan kimseler, yoğun dürtüleri olan saldırgan, ihtirash, rekabetçi, yapılması gereken birçok işin baskısını üzerlerinde hisseden ve zamana karşı yarışan insanlardır. A tipi davranış biçiminin niteliklerine sahip kimseler, kendilerini hiç bitmeyen bir mücadele içinde hissederler ve bu mücadele sonucunda en kısa zamanda, en fazla sayıda başarıyı elde etmeye çalışırlar.²

Günümüzde işletmelerde yönetim kademelerine bakıldığında, kişilik özelliği olarak genellikte otoriter ve hırslı olmalarından dolayı A tipi kişilikler büyük yer tutmaktadır. “A tipi kişiliğe sahip bireylerin hızlı tempolarından kaynaklanan aşırı öfkeli ve sabırsız olmaları ve bu sebeple karşılarındaki bireylerle çatışma yaşamaları nedeniyle A tipi kişilik özellikleri olumsuz olarak algılanmaktadır. Oysa örgütlerin orta ve alt kademelerinde A tipi kişiliğe sahip bireylerin B tipi kişiliğe sahip bireylere kıyasla daha başarılı oldukları, B tipi kişiliğe sahip bireylerin ise sabırlı ve etraflı düşünmelerinden dolayı üst kademelerde daha başarılı oldukları tespit edilmiştir.”³

İşletmeler genellikle yönetim yapısında A tipi kişilik özelliklerine sahip insanları tercih etmektedirler. Çünkü bu kişilik yapısına sahip kişilerden daha kısa sürede daha yüksek verim alınabilmektedir. Ancak kendilerini çok hırslı, aceleci, öfkeli ve sabırsız olmaları sonucunda strese daha fazla maruz kalan taraf olarak bu durumdan da fazla etkilenmektedirler.

¹ Durna, s.199

² Baltaş-Baltaş, s.146

³ U. Zel, “Yönetimde Kişilik ve Kişilik Özellikleri”, Yönetim ve Organizasyon, (Editör (Ed). S. Güney), Ankara, 2001, ss.430-431

Her kişilik özelliğine sahip insanlar zaman zaman stres yaşarlar.“Kendine güvenen, iç kontrole sahip, yüksek derecede kendi kendine yeterlilik duygusu oluşmuş, hayır diyebilmesini bilen, B tipi davranış sergileyen insanların strese karşı daha dirençli oldukları belirlenmiştir. B tipleri de stres yaşarlar; ancak zorlanma ve tehditler karşısında daha az paniğe kapılırlar.”¹Önemli olan stres yaratan bir durum karşısında kişinin nasıl bir hareket tarzı belirlediğidir.

2.1.4 Tecrübe, Yaşam Tarzı, Yaş ve Cinsiyet Faktörleri

Günümüz toplumlarında hızla değişen sosyal hayat: kırsal hayattan kentsel yaşama geçiş, sanayileşme ve bilgi toplumu eksenindeki teknolojik değişimler göstermiştir. Toplum yapısındaki bütün bu değişiklikler strese neden olmaktadır. Özellikle çok kısa bir sürede geleneksel toplum yapısından çağdaş bir topluma dönüşme zorunluluğu, bireyler üzerinde zorlanma yaratarak çeşitli uyum sorunlarına yol açmaktadır. Yaşam tarzını oluşturan sosyal ve kültürel stres kaynaklarının özellikle, iklim, katılım, din, toplumsal sınıf, aşırı kalabalık konut tipi ve yalıtılmışlık duygusu gibi faktörlerden etkilenmektedir.²

Çalışma hayatı açısından strese neden olan yaşla ilgili sorunların genellikle yaştan ilerlediği orta yaşlılık ve yaşlılık dönemlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu dönemlerde çalışanlarda fiziksel ve zihinsel yönden gerilemeye neden olan ve bir daha yerine gelemeyecek bireysel değişimler yaşanmaktadır. Özellikle kadınlarda menopoz, erkeklerde ise andropoz dönemleriyle birlikte birtakım hormonal değişikliklerin oluşması ve eski fiziksel ve zihinsel dengenin bozulması nedeniyle, çalışanların hayatında duygusal sorun ve hayal kırıklıkları giderek artmaktadır.

Strese neden faktörlerden biri de cinsiyettir. Kadınların çalışma yaşamında erkeklere oranla daha fazla strese maruz kalmaktadırlar. Kadın çalışanları, iş ortamında etkileyen stres kaynakları; güce dayalı işleri yapma zorunluluğu, cinsiyet ayrımı,hamilelik durumunda çalışma güçlüğü, cinsel taciz, şiddet, mobbing, aile

¹ Ş. Özcan, İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Faktörleri ve Mülki İdare Amirleri Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), İşletme Ana Bilim Dalı,YYLT., Malatya, 2008, s.15

² M. Okutan - D. Tengilimoğlu, “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması”, Gazi Üniversitesi, İİBF. Dergisi, Ankara, 2002, C.4, S.3, s.22

yaşamındaki sorumlulukları ile iş yaşamının getirdiği sorumlulukların çatışması olarak sıralanabilir.

Genç yaşta çalışma hayatına atılan kişilerin mesleğinin ilk yıllarında, diğer çalışanlara nazaran daha fazla stres yaşadıkları gözlenmektedir. Meslek yaşamının ilerleyen zamanlarında iş hakimiyeti mevcut olduğundan ve özellikle emeklilik hakkının elde edilmiş olmasından sonra, çalışanlarda işe bağlı stres asgari düzeye inmektedir. Erken yaşlarda iş hayatına atılan bireyler yaşının gereği, bir taraftan çalışma ortamındaki diğer kişilerden etkilenmekte, diğer taraftan kendisinin düşündüğü iş ve çalışma ortamı ile gerçekte karşılaştığı durum arasında çelişkiler yaşamaktadır. İdealist olarak işe başlayan genç, zaman içinde düşündüklerini gerçekleştirememenin verdiği sıkıntıyı yaşamakta bürokratik-yönetsel engellemelerle karşılaşmaktadır. Bu durum iş tatmini düşürmektedir .İş tatminin düşmesi kişinin bireysel performansını da olumsuz yönde etkilemektedir.

İnsanlar hayatı boyunca birbirine benzer olaylarla karşılaşabilmektedir. Bir stresle karşı karşıya gelen birey, bu duruma benzer bir deneyimi daha önceden yaşamışsa olaya karşı gösterdiği tepki farklı olmaktadır. Bu nedenle bireyin geçmiş deneyimleri ve eğitimi bu durumdan nasıl kurtulacağına yardımcı olabilir. Tecrübe ve stres arasındaki ilişki temelde pekiştirmeye dayalıdır. Geçmişteki olumlu pekiştirme ve başarılı olma, gelecekte karşılaşılan stresleri azaltıcı bir rol oynar. Buna karşın geçmişte başarısız olan bireyin yeni durumdan etkilenme veya zarar görme olasılığı yüksektir.

Kendi istedikleri plan ve programlarını düşündükleri gibi gerçekleştiremeyen ve dış etkenlerin zorlamasıyla değiştirmek zorunda kalan insanlar büyük stres ya da gerilim yaşamaktadırlar.İnsanın günlük yaşamını nasıl geçirdiği, karşılaştığı stres faktörlerini algılama düzeyinde belirleyici olmaktadır. Birey ne kadar doğal yaşam tarzından uzaklaşır ve bir takım saplantılara yönelirse o ölçüde kendisine stres ortamı yaratmış olacaktır. İçki, sigara, uyuşturucu ya da ilaç düşkünü olma vücut üzerinde anormal uyarıcı etkiler yapmaktadır. Ayrıca, hızlı yaşam tarzı olarak tabir edilen; her zaman farklı ortamlarda, değişik kişilerle yaşamamanın veya kumar, şans oyunları gibi

maddi ve psikolojik açıdan insanı etkileyecek alışkanlığın bulunması, insan vücudundaki stres yükünü artıran, iş verimini ve çalışma performansını düşüren, insan yaşamında olumsuz izler bırakan bir durumdur.

2.2.Örgütsel Faktörler

Bireylerin hayatının önemli bir bölümü iş yerinde geçmektedir. İnsanların fizyolojik ve psikolojik dengelerini bozarak, strese yol açan etkenlerin önemli bir kısmı iş hayatından kaynaklanmaktadır. Çalışma hayatındaki stres etkenlerinin tamamını ortaya koymak mümkün olmamaktadır. Stres verici etkenin, çalışan fertler için öncelikle stres kaynağı olarak algılanması ve kendileri için zarar verici unsurlar olarak yorumlanması gerekmektedir.¹

Genel olarak strese neden olan örgütsel faktörler, çeşitli şekillerde sınıflandırılmakla birlikte temelde; işin yapısından ve yönetim tarzından kaynaklanmaktadır.

İşin yapısından kaynaklanan stres faktörleri; çalışma koşulları, işin monoton ve sıkıcı olması, yükselme olanağının olup olmaması, örgütlerdeki değişim ve yeniliklerin yarattığı belirsizlikler, ücret yetersizliği, örgüt yapısının hiyerarşik veya merkezi olması, fazla mesai ve vardiya sistemindeki düzensizlikler, nöbet izni kullanıp kullanamama, bürokrasi veya kırtasiye işlemlerinin fazla olması sayılabilir.

Yönetim tarzından kaynaklanan stres faktörleri; karar verme sürecine katılım olanakları, yetki eksikliği ve sorumluluğun sınırlarının tam olarak belirlenmemesi, liderlik tarzı, denetlemeler, zaman baskısı, iletişimde yaşanan problemler, görev dağılımındaki adaletsizlik, rol çatışmaları veya rollerdeki belirsizlik ve yıldırma.

2.2.1.İşin Yapısından Kaynaklanan Faktörler

Pek çok iş kolunda faaliyet gösteren işletmelerde işin yapısından kaynaklanan çok fazla stres faktörü bulunmaktadır. İşin çeşitliliğine bağlı olarak işin yapısından

¹ Eroğlu, 2006, s.428

kaynaklanan stres faktörleri de farklılıklar göstermektedir. “Günümüzde çalışanlar, değişimlerin ve belirsizliklerin yaşandığı bir iş ortamında çalışmaktadırlar. En çok karşılaşılan işle ilgili stres kaynakları; işten atılma, yönetici ile ilgili sorunlar, iş koşullarında değişimler (terfi edememe, uzun çalışma saatleri vs.), iş dizaynı, iş talepleri, sıkıcı/rutin işler, olumlu durumlar (örneğin, yeni bir iş, yükselme, başarı vs. gibi durumlarda başarı düzeyini sürdürebilme de strese neden olabilir), iş teslimleri, başarısızlık korkusu, yetersiz destek, iş belirsizliği, rol çatışması, değişim, yeni teknoloji, aşırı veya yetersiz iş yükü, aşırı kurallar ve düzenlemeler, kararlara katılımın yetersizliği, kişiler arası ilişkilerin yetersizliği, örgütsel yapı, örgütsel liderlik, örgüt politikaları, iletişim problemleri, kontrol yetersizliği, adil olmayan ödemeler, örgüt kültürünün eksikliği, ortak hedef, inanç ve duyguların eksikliği ve işletme ile çalışan değerleri arasındaki farklılıklardır.”¹

Sağlık çalışanlarında işin yapısından kaynaklanan stres faktörleri şöyle sıralanabilir.

- Acil müdahale etme zorunluluğu
- Enfeksiyon riski
- Tahlil tetkik gibi işlemlerin zaman alması
- İş hijyeni eksikliği
- Radyasyon ve alerjenlere maruz kalma riski
- Hafta sonu ve tatil günlerinde çalışma zorunluluğu
- Dinlenme için zaman ve mekan yetersizliği
- Şiddete maruz kalma riski

2.2.1.1.Çalışma Koşulları

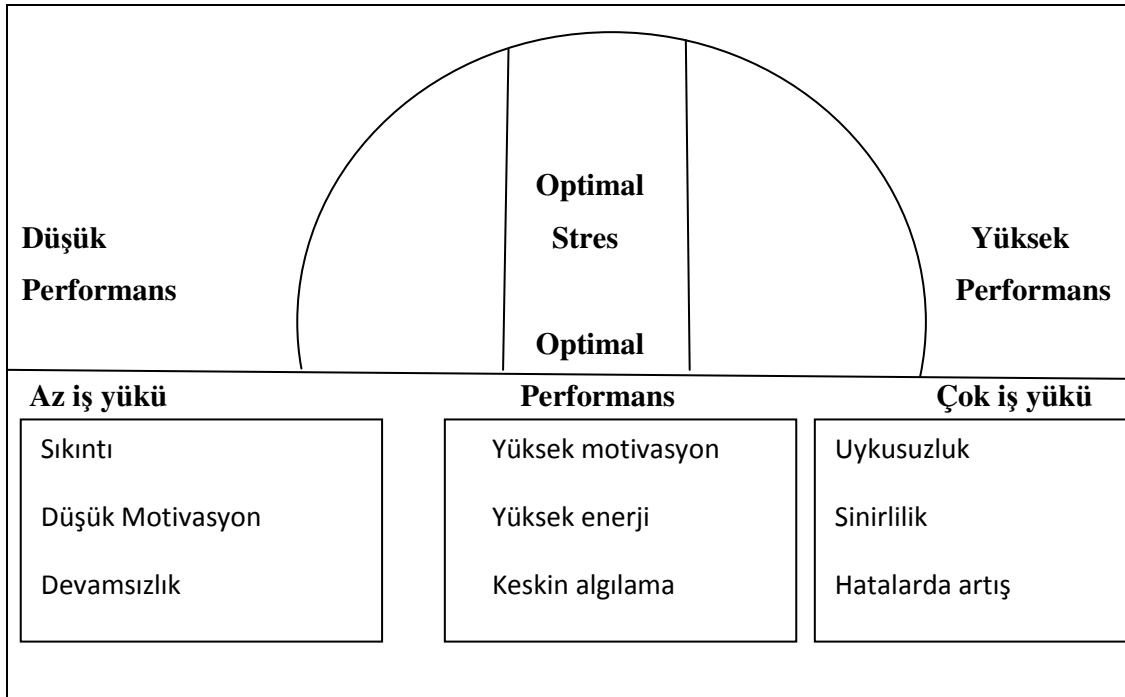
Her işyerinin çalışma koşulları birbirinden farklıdır. Her insanın her koşulda çalışması mümkün değildir. Çalışma koşulları çalışanların bilgi beceri ve deneyimlerine uygun olarak düzenlenmelidir. Birçok çalışan, aşırı iş yükünün altına girmek durumunda kalmaktadır. Yapılması gereken işin çalışanın sahip olduğundan

¹ A. B. Öztemiz - G. E. Gümüştekin, “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, Çukurova Üniversitesi, SBE. Dergisi, Adana, 2005, C.14, S.1, s.274

daha yüksek derecede beceri, yetenek ve bilgileri gerektiriyor olması, kaygı ve gerginlik yaratacaktır. Bunun tam tersi de olabilir. İşin hacminin düşüklüğü, bireyin beceri ve yeteneklerinin çok altında olması, işi sıkıcı hale getirebilir. Her iki durumda iş verimini düşürecek çalışanın bireysel performansını etkileyecek ve stres durumu ortaya çıkacaktır.

Yetersiz iş yükünün olması veya aşırı iş yükü bireylerde ciddi stres kaynağı olmaktadır. Günümüzde pek çok kişi zamanın önemli bir bölümünü işte geçirmektedir. Dolayısıyla çalışma koşulları bireyin stres düzeyini yakından ilgilendirmektedir. Çalışma temposunun kişinin becerilerine uygun olması son derece önem taşımaktadır.

Az yada fazla iş yükünün sonuçları aşağıdaki tabloda net olarak ifade edilmiştir.¹



Şekil 1. Az Yada Fazla İş Yükü Dizisi

Kaynak: J. M. Ivancevich, and M.T. Matteson, **Organizational Behavior and Management**.(2nd ed.), MA: Irwin. 1990, s. 227

¹ J. M. Ivancevich, M.T. Matteson, **Organizational Behavior and Management**.(2nd Ed.), MA: Irwin. 1990, s. 227 den aktaran Özcan, s.26

Aşırı iş yükü çok sayıda işin yapılması ya da işin çok kısa sürede bitirilmesinin istenmesi şeklinde sayısal olabileceği gibi, işin zor olması veya kişinin yetenek ve becerilerinin ötesinde iş istenmesi şeklinde niteliksel de olabilir.¹ Bu durumda kişilerde uykusuzluğa, hatalarda artışa ve sinirlilik haline neden olmaktadır.

Strese neden olan faktörlerden bir diğeri de aşırı iş yükünün tam tersi olarak az veya yetersiz iş yüküdür. Çalışmayı seven ve kendi zekasını işinde göstermek isteyen kişilere pasif görevler verilmesi veya zeka ve yeteneğinin altında rutin işleri yaptırılması nedeniyle iş görenin strese girdiği görülmektedir. Kişi çalışma hayatına daha aktif katılmak isterken daha basit görevler verilmesi, kendisine değer verilmediği hissi uyanmasına neden olabilmektedir.

Çalışanlar az iş yükü karşısında düşük performans sergilemekte, bu durum bireylerde sıkıntıya, düşük motivasyona, işte devamsızlığa ve kayıtsızlığa neden olmaktadır. Çalışanlarından optimum performans almak isteyen işletmeler ise iş yükünü çalışanın durumuna göre ayarlayabilmelidir. Gerek az iş yükü gerekse fazla iş yükü hem çalışanlar hem de işletmeler açısından maddi ve manevi kayıplara neden olmaktadır.

2.2.1.2. İşin Monoton ve Sıkıcı olması

Rutin olarak yapılan her iş, insanın doğası gereği bir müddet sonra sıkıcılığı da beraberinde getirir. “Düşünülmeden, tekrarlanarak yapılan işler, insanın yaratıcılığını önler; zihnini uyuşturur; enerjisini tüketir. Aynı biçimde aşırı sorumluluk yüklemek rahatsızlık yaratır. Sonuçta her iki durum da strese neden olur. O halde herkesin kendine göre, her iki durum arasında denge kurması gerekir. Rutin bir işe çeşitlilik katmak gereklidir.”² İşyeri yöneticileri açısından düşünüldüğünde çalışanlar robot olarak görülmemelidir. Her insan sürekli olarak aynı işi yaptığında o işi ne kadar severse sevsin sıkılacaktır. Aynı işi tekrarlamak monotonluğu da beraberinden getirir. İşe olan bağlılık azalır. İş verimi düşer.

¹ Durna, s.193

² M. Paşa, Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi SBE., İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Bursa, 2007 s.29

Sanayi devriminin yarattığı kitle üretimi ve yoğun işbölümü işçiyi makinenin canlı bir parçası haline dönüştürmekte ve rutin, tekdüze bir çalışma ortamı sunmaktadır. Böylece çalışan doğadan, zanaatçı teknik temelden ve çalışma arkadaşlarından uzaklaştırılmaktadır. Marx buna “emeğin yabancılaşması” demektedir.¹ İnsan yaptığı işin özünden uzaklaşmakta ve adeta robotlaşmaktadır. Robot gibi aynı işi yapan çalışanın iş performansı düşmekte ve durum strese neden olmaktadır.

2.2.1.3. Yükselme Olanakları

Kamu yönetiminde yükselme (terfi), bir memurun yetki ve sorumlulukları daha fazla olan bir memurluğa geçmesidir. Yükselme olanaklarının açık olması, memurları daha yaratıcı olmaya, daha verimli çalışmaya, bilgi, beceri, yetenek ve davranışlarını geliştirmek için çaba göstermeye yönelten bir teşvik unsurudur. Planlı bir yükselme sisteminin amacı, yeterliliği üstün olan memurların gelişmelerine ve yükselmelerine fırsat vermektir.² İşletmelerde ise yükselme daha çok mesleki ve teknik olarak kendisini geliştiren ve üst kademe yöneticilerince uygun görülen iş görenlerin usta, ustabaşı, bölüm şefi vb. gibi bir veya birkaç kademe alt/orta yöneticiliğe terfi etmeleri şeklinde olabileceği gibi, daha iyi bir bölüm/kısımda çalışmaya başlama şeklinde de olabilir.

Her insan çalıştığı organizasyonda kendini geliştirdikçe daha üst sorumluluklar getiren mevkilere yükselmeyi örgüt içindeki değerini, ününü, prestijini ve dolayısıyla da kazancını artırmak ister ve bu amacını gerçekleştirebilmek için daha çok çaba harcar. Bu durum bireyin ister istemez kendisini baskı altında hissetmesine neden olur.³ Mesela, işinde yükselmeyi bekleyen bir çalışanın bu isteğinin gerçekleşmemesi, çalışma motivasyonunu bozacaktır. Objektif kriterlere dayanmayan yükselmelerde diğer çalışanlar bu durumdan olumsuz olarak etkileneceklerdir. Yetenek ve zekaya dayanmayan ya da işin ehline göre olmayan

¹ M. Göktürk, “Sosyo-Psikolojik Sorunlar Çerçevesinde Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma Biçimleri, Selçuk Üniversitesi, Karaman İİBF. Dergisi, Haziran 2007, S.12 s.211

² F. Ekinci, “Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi”, http://212.174.133.188/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/155/11Filiz.EKINCI.pdf (15.05.2012)

³ Eren, ss.297-298

Çalışanların yükselme olanaklarından yararlanması durumunda, gerek hak etmeden yükselen çalışan gerekse diğerk başarılı çalışan arasında strese neden olabilmektedir. Yönetici konumunda olan kişinin yeteneği ve bilgisi dışında, uzmanlığını içermeyen konularda sorumluluk yüklenmesi, stres neden olan faktörlerden birisidir.

2.2.1.4 Örgütlerde Yeniliklerin Yarattığı Belirsizlikler

Günümüzde teknoloji sürekli kendisini yenilemekte ve baş döndüren bir hızla ilerlemektedir.“Yeni teknoloji ve iş çevresinde hızlı değişiklik, çalışanların becerilerini çabucak eksiltmektedir. İlave olarak yeni ekipman ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyde tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır.Bu durum yeterli eğitim ihtiyacı sağlanmazsa, potansiyel stres kaynağı olmaktadır.Gelişen yeni teknoloji, bireyde görevini yapamama duygusu oluşturur.Teknoloji alanında yaşanan yenilikler, yetenekli st ve orta düzeyli yöneticileri de baskı altına alır.”¹Yneticiler gibi alt kademe çalışanlarda teknolojinin getirdiği bu yeniliklere hazırlanmak durumundadır.

Teknolojik değişimler aynı zamanda yeni alanların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bilgisayar program ve donanımları için özellikle iyi personel gerekmektedir. Otomasyon sistemini kullanan işletmelerde ise bu sistemleri yönetecek deneyimli personele ihtiyaç duyulurken aynı zamanda eski üretim yöntemlerinden vazgeçilmesi yeni işsizler oluşurmaktadır.üretim ve bilgi teknolojileri, bir taraftan yeni teknolojiye uyum sağlayan ve onu takip edip kendilerini geliştiren seçkin ve her istediği güvenceye sahip olabilen küçük bir kesimi yaratırken diğerk taraftan yeniliklere ayak uyduramadıkları için işini kaybeden, hatta ayrıldığı işinden daha kötü koşullarda çalışmaya hazır olan, yeni işçiler sınıfını yaratmaktadır.Teknolojiyi yakından takip eden ve değişikliklere ayak uydurmayı başaran çalışanlar ise gözde olmakta, aynı zamanda diğerk işyerlerine de transfer edilebilmektedirler.Kalifiyeli ve işe hakim çalışanı kaybetmek de yöneticiler açısından stres kaynağı olabilmektedir. Bu gelişmeler ise çalışanların daha çok ruhsal ve psikolojik sorunlar yaşamalarını beraberinde getirecek ve potansiyel birer stres kaynağı olabilecektir. “Bu tip durumlarda katılımcı çerçevede bireylere daha

¹ Paşa, s.51

teknolojik değişimler gerçekleştirilmeden yapılacak açıklamaların ve pozitif yönlü tartışmaların, ayrıca verilecek uyum eğitiminin bu konuda faydalı olacağı açıktır.”¹

İşyerlerinin yapısal veya yönetsel değimleri çalışanları etkilemektedir.“İşletmelerde hiyerarşi resmi, katı iletişime dayalı yapılar kadar, yeni organizasyon yapılarının beraberinde getirdiğı yeni oluşumlar yeniden yapılanma, yeni iletişim teknolojileri ve iş görme biçimlerinde değişimler, sanal çalışma vb. bireylerin strese girmelerine neden olabilmektedir. Örgütsel stresin belirli bir düzeyde çalışanlar için yararlı olduğı bilinmektedir. Bununla birlikte kontrol altına alınmadığında; işletmelere çalışanlarda motivasyon kaybı, performans eksikliği, üretim hataları, iş kazaları gibi maddi ve manevi kayıplar getirebilmektedir”².Yeni yönetimin neler getireceğini bilememek, çalışan açısından işinin geleceğindeki belirsizlikler strese neden olmaktadır.

2.2.1.5.Ücret Yetersizliği

Her çalışan, çalıştığı işin karşılığında kendisini ve ailesini geleceğıyle birlikte garanti altına alıp, günlük gereksinimlerini de karşılayabilecek bir ücret elde etmek ister.Beklentilerini karşılayacak ücreti elde etmeye çalışır.Bu beklentilerinin altında aldığı ücret çalışanı tatmin etmeyecektir.Ücret yetersizliği, çalışanın kendisi ve ailesinin zorunlu ihtiyaçları dışında hiçbir sosyal aktiviteye para ayıramaması, sosyo-kültürel etkinliklerden faydalanamaması, tatil ve eğlence imkanlarından yoksun olması gibi olumsuzlukları ortaya çıkarmaktadır. Bu olumsuz sonuçlar ise, çalışanı işyerinde yalnızlığı itmekte, ayrıca tüm aile bireyleriyle birlikte toplumdan dışlanmasına neden olabilmektedir.

Ücretin sağladığı fayda, sadece maddi anlamıyla sınırlı değildir. “Çalışanın aldığı ücrete,paradan başka anlamlar yüklemesi de ücretin önemini artırmaktadır.bu açıdan bakıldığında ücret bir mesaj niteliğı taşımaktadır.Söz konusu mesaj yalnızca maddi refahı değil,işe olan katkısının yönetim tarafından nasıl değerlendirildiğı ve örgütte adil bir performans değerlendirme sisteminin olup olmadığı gibi konuları da

¹ N. M. Özmutaf, “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”,Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF. Dergisi, Sivas, 2007, C.8, S.2, s.54

² G.Ö. Yaylacı, “Örgütsel Stres Yönetmede Etkili Kişilerarası iletişim Stratejileri”, Amme İdaresi Dergisi, Ankara, 2005, C.38, S.2, s.53

içermektedir.”¹Ücret artışı kişilerin işe motivasyonunu sağlayan önemli faktörlerden birisidir.Kişilerin aldıkları ücret, asgari ihtiyaçlarını karşılayamadığında işe olan bağlılığı azalacaktır.Doğal olarak ücret yetersizliği de beraberinde pek çok sorunu getirmesi açısından önemli stres faktörlerin biridir.

2.2.1.6.Fazla Mesai ve Vardiya Sistemi

Normal çalışma düzeni olan gündüz çalışmanın yanı sıra, dönüşümlü olarak gece de çalışmayı gerektiren çalışma koşullarına vardiyalı çalışma denilmektedir.Olağan durumda gündüz vakti mesai saatleri içerisinde gündüz çalışıldığından, bunun dışındaki zamanlar dinlenme ve eğlence gibi aktivitelerle geçirilmektedir.Bu durumun tersinde ise gece diliminde çalışılmak durumunda olacağından gerek fiziki, gerekse duygusal açıdan hazır olunması durumunda oldukça önemli sorunlar ortaya çıkmaktadır.Vardiyalı çalışma olarak düzenlenen bu iş düzenine uyum sağlamak oldukça zordur.İnsanın kendi durumunu ayarlaması zaman almakla birlikte ailesini ve çevresini de bu durumu kabul ettirebilmesi zaman almaktadır.

Bazı sektörlerde kesintisiz olarak hizmetin sürdürülmesi gerekmektedir.“Üretimin devamlı olması gereken endüstri kolları (madencilik, çelik ve Petro-kimya sanayi gibi) ile devamlı hizmet vermesi gereken iş kollarında (ulaşım, posta, sağlık hizmetleri gibi) vardiyalı çalışma düzeni kaçınılmazdır. Fakat, çalışma zamanının günün farklı vakitlerinde düzenlenmesi hem çalışma hem de dinlenme saatlerini devamlı olarak değiştirmektedir. Günlük çalışsa saatlerinin değişikliği organizmanın özellikle uyku ve beslenme alışkanlıklarını değiştirmektedir. Her vardiya değişiminde fizyolojik olarak insan vücudu belirli bir uyumsuzluk çekecektir. Buna bağlı olarak da, yeterince uyuma ve beslenme imkanı ortadan kalkacaktır”.² Bu uyumsuzluk sorunu dikkat dağınıklığını beraberinde getirecektir. Dikkat dağınıklığı iş kazalarına neden olacak ve bu kazalar diğer çalışanlarda da stres unsuru olacaktır.

¹ A. Yılmaz - S. Ekici, “Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”,Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF. Dergisi, Isparta, C.11,S.1, s.45

² G. Ergün, Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE., İşletme Ana Bilim Dalı,Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, YYLT., İzmir, 2008, s.19

Normal şartlarda vücudun dinlenmesi gereken zamanda çalışması, çalışması gereken zamanda da dinlemek zorunda olması, insanda psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara sebep olacaktır. Günlük yaşam aktivitesi bozulacağından aile ve arkadaş çevresi ile iletişim sorunları yaşanacaktır. İşin niteliği gereği bu durum vardiya usulü çalışmak durum da olanlarda önemli bir stres faktörüdür.

2.2.1.7.İş Yerin Fiziki Durumu

İşyerinin fiziki koşulları arasında “kalabalık çalışma koşulları ve özel yaşam, aşırı gürültülü sıcak ya da soğuk çalışma ortamı, zehirli maddeler ... , hava kirliliği, ... yetersiz aydınlatma sayılmaktadır.”¹ İşyerinin oturma düzeni ve ergonomi durumu ile bunların çalışan açısından uyumlu olup olmaması iş performansını etkilemektedir. Bu tip etkenler olumsuz olduğunda, çalışanlar da olumsuz etkilenir. Bu olumsuzluk da stres yaratır. İşyerlerinde, işçilere ait yatıp kalkma yerlerinde ve diğer müstemilâtında bulunması gereken sağlık şartlarının ve işyerlerinde kullanılan alet, edevat, makineler ve hammaddeler yüzünden, çıkabilecek hastalıklara engel olacak tedbir ve araçların, işyerlerinde iş kazalarını önlemek üzere bulundurulması gerekli araçların ve alınacak güvenlik tedbirlerinin neler olduğu iş sağlığı ve güvenliği tüzüğünde açıkça belirtilmiştir. Buna göre;²

Gürültü; Ağır ve tehlikeli işlerin yapılmadığı yerlerde, gürültü derecesi 80 desibeli geçmeyecektir. Daha çok gürültülü çalışmayı gerektiren işlerin yapıldığı yerlerde, gürültü derecesi en çok 95 desibel olabilir.Ancak, bu durumda işçilere başlık, kulaklık veya kulak tıkaçları gibi uygun koruyucu araç ve gereçler verilecektir.

Aydınlatma; İşyerlerinin gün ışığıyla yeter derecede aydınlatılmış olması esastır. Şu kadar ki, işin konusu veya işyerinin inşa tarzı nedeniyle gün ışığından faydalanılamayan hallerde yahut gece çalışmalarında, sunî ışıkla yeterli aydınlatma sağlanacaktır.Gerek tabii ve gerek sunî ışıklar, işçilere yeter derecede ve eşit olarak dağılmayı sağlayacak şekilde düzenlenecektir.

¹ A. Sökmen, “Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü:Adana’da Ampirik Bir Araştırma”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İİBF., Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bolu, Güz 2005 S.1, ss.4-5

² İş Sağlığı ve Güvenliği Tüzüğü, T.C.Resmi Gazete, 11.01.1974, S.14765

Sıcaklık ve nem; Kapalı işyerlerindeki sıcaklık ve nem derecesinin, yapılan işin niteliğine uygun olmakla beraber ılımlı bulunması esastır. Bu itibarla, yazın sıcaklığın dayanılmayacak bir dereceye çıkmaması için işyerlerinde serinletici tedbirler alınacak, kışın da işçilerin muhtaç bulundukları en az sıcaklığın sağlanması için, işyerleri zararlı gazlar çıkararak havayı bozmayacak şekilde uygun vasıtalarla ısıtılacaktır. Çok buğu husule gelen işyerlerinde sıcaklık derecesi 15 santigrat dereceden az ve 30 santigrat dereceden yüksek olmayacaktır.

Toz duman ve zehirli gaz ;toz, buğu, duman ve fena koku çıkaran işlerin yapıldığı yerlere, bunları çekecek yeterlikte bacalar ve menfezler yapılacak ve yapılan işin niteliğine göre, bu tedbirlerin yetmediği hallerde diğer teknik tedbirler alınacaktır. Boğucu, zehirli veya tahriş edici gaz ve duman meydana gelen işyerlerinde, işçilerin hayat ve sağlıklarının tehlikeye girmemesi için, havalandırma tesisatı yapılacak ve işçilere ayrıca yapılan işin özelliğine göre maske ve diğer koruyucu araç ve gereçler verilecektir.

Temizlik, ister aspirasyon yoluyla, ister diğer yollarla yapılsın, toz kaldırılmaması için, gerekli tedbirler alınacak, bunun için, önce çalışma artıkları atıldıktan sonra, yıkama, fırçalama yapılacak veya ıslak bezler kullanılacaktır. Duvarlar ve tavanlar, sık sık temizlenecektir. Gerektiğinde sıva, badana ve boyalar yenilenecektir.

Kişisel hijyen ve işçilerin işten çıkarken el ve yüzlerini yıkayıp temizlemeleri için, işyerlerinin uygun yerlerinde yeterli kadar musluklu akarsu, temizlik ve silecek malzemesi bulundurulacaktır. Yıkama yerleri, temiz, bakımlı, havalı, aydınlık ve sağlık şartlarına uygun olacaktır. Kadın ve erkek işçilerin birlikte çalıştıkları işyerlerinde, kadın ve erkek yıkama yerleri, birbirinden ayrı yapılacaktır.

Yemekhane; yemek aralığının eve gidip gelmeye elverişli olmayışı, işyerinin meskûn mahallerden uzak oluşu, vasıta yetersizliği veya yokluğu veya benzeri sebeplerle yemeklerini işyerinde yemek zorunda olan işçiler için, işverence rahat yemek yenebilecek nitelik ve genişlikte bir yemek yeri sağlanacaktır

Yatakhane; işçi konutları; bekâr işçiler için müşterek koğuşları bulunan binalar halinde, aileleri ile birlikte oturan işçiler için ayrı evler veya apartmanlar şeklinde olacak ve bir konut için gerekli tesisat tertibat ve müştemilâtı bulunacak, güneş ve hava alacak ve dış etkilere karşı korunmuş olacak, sağlık ve teknik şartlara uygun bir şekilde inşa edilecek ve bunlar, işyerlerinin gürültüsü, pisliği ve hava kirletici etkilerinden korunmuş olacaktır.

Tehlike unsurunun varlığı; işyeri ortamında herhangi bir tehlike algısı varsa bu çalışanlar üzerinde strese neden olacaktır. Örneğin iş yerinin dere kenarında olması şiddetli yağmurda su basma tehlikesi taşımasının, ya da işyerinin depreme dayanıklılık durumu,işin niteliği gereği kullanılan malzeme ve kaynakların sağlamlık durumları çalışanlar açısından stres nedenidir. İnşaatta çalışan bir işçi için iskele sağlam değilse, her an çökme tehlikesi barındırıyorsa, yine aynı şekilde maden ocağında çalışan bir işçi için göçük tehlikesi varsa bu tür potansiyel tehlikeler çalışanlarda ciddi stres oluşturmaktadır.

Çalışanlar açısından işyerlerinin fiziki koşullarının yeterli olup olmaması büyük önem taşımaktadır. Çok gürültülü, kötü kokan, aydınlatmanın yetersiz olduğu, çok sıcak veya soğuk olan,aşırı nemli ,zehirli veya zararlı gaz ve maddelerin bulunduğu,kişisel hijyen için gerekli ortamın olmadığı,tehlike unsurunun olduğu, ortak olarak kullanılan alanların gerekli temizlik şartlarını taşımadığı ortamlar fiziki olarak yetersiz olup çalışanlar açısından önemli bir stres faktörüdür.

2.2.2.Yönetim Tarzından Kaynaklanan Faktörler

Yönetim tarzından kaynaklanan faktörler karar verme sürecine katılım, yetki eksikliği ve sorumluluk hataları, liderlik tarzı, iletişimde yaşanan problemler,rol çatışması ve rol belirsizliği ve mobbing olarak sıralanmaktadır.

Sağlık çalışanları açısından yönetim tarzından kaynaklanan faktörler şunlardır;

- Hizmet içi eğitimlere katılım serbestliği ve eğitimlerin yetersizliği
- Personel yetersizliği ve iş bölümü hataları
- Yardımcı sağlık personeli ile yöneticiler arası iletişim problemleri

- Günlük iş planı yapma konusundaki zorluklar
- Hasta tedavi mevzuatı yetersizliği
- Eşgüdüm eksikliği
- Taşeron personel alıştırma ve istihdam durumu farklılıkları

2.2.2.1.Karar Verme Sürecine Katılım

İnsanlar, hangi tip örgütte çalışırsa çalışsın, sıradan bir çalışan olmak yerine, bulundukları örgütün yönetimine katılmak ve fikirlerini beyan etmek istemektedirler. İnsanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın alınmasında aktif olarak rol alıp, düşüncelerini dile getirmek, dolayısıyla sonuçlarda etkili olmak isterler. Bunda en önemli faktörler kültür düzeyi, bilgi ve bilinç seviyesinin gittikçe yükselmesi ve çalışanların kendilerini gösterebilme çabalarıdır .

Her yönetim karar almak için öncelikle kendi örgüt yasını çok iyi tanınalıdır. Örgütün yapısının, kültürünün, büyüklüğünün iyi analiz edilmesi gerekir. “Kültürel analizin gelecekteki faaliyetler için bilgi, kavrayış ve bir yol haritası sağlaması onu önemli kılmaktadır. Sözgelimi, bir şirket büyüdükçe karar alma sürecinin çok yavaş işlediği görülebilir, üyelerin sahip olmayı umdukları bireysel bağımsızlık yıkıcı hale gelebilir ve daha disiplin altındaki davranışlarla değiştirilmesi gerekebilir ve artık çok fazla insan birbirini kişisel olarak tanımadığı için aile düşüncesi çökebilir. Kültürel analiz, örgüt büyümeğe devam ettikçe örgütün stres ve gerginlik yaşayacağı alanlarda ve kültürel evrim ile değişimin meydana geleceği alanlarda yoğunlaşmasına olanak verir.”¹ Kültürel analizle elde edilecek veriler stresi ve gerginliği azaltmak için uygulanacak yöntemler konusunda bilgi vermesi açısından önemlidir.

Örgütlerde doğru karar verebilmek için gerekli bütün tarafların etkin katılımının sağlanması gerekmektedir.“rgtte alınan kararların gerek örgüt ve gerekse iş görenler açısından etkili olması amaçlanır. Örgütün koyduğu kurallar, belirlediği politikalar, yöneticilerin verdiği emirler, yapılan değişiklikler ve diğer

¹ E. H. Schein, “rgtsel Kültür” (ev. A. Akbaba), Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE. Dergisi, İzmir, 2002, C.4, S.3, s.13

somut olaylarda hep etkililik ölçütü kullanılır. Diğer bir deyimle, yöneticinin başarısı verdiği kararların sonuçlarına göre değerlendirilir, bunun için de yöneticiler başarısızlığa uğramamak için doğru ve etkin karar verme çabasındadırlar.”¹ Yönetimin doğası gereği kararı verme konumunda olanlar mesuliyeti üstlendiği için en doğru kararı vermek durumundadır. Burada önemli olan nokta verilen kararın niteliği olduğu kadar ne kadar çalışanın bu karardan etkileneceğidir. Bu durum yöneticiler açısından strese neden olmaktadır

Kişinin kendisini ilgilendiren bireysel kararların alınması basit kararlardır. Ancak örgütsel kararlar belli bir süreci, belli bir kaynağı gerektirir. Bu kararların hem alınması hem de uygulanması genellikle zaman alır. Örgütsel kararların alınmasında çalışanların kararlara katılımının sağlanması çok önemlidir. Alınan kararlarda kendisinin görüşlerine başvurulması, çalışanın kendisini değerli hissetmesine neden olur ve örgüte bağlılığı artar, işten aldığı tatmin düzeyi yükselir.

Çalışanlara önem verildiğinin en önemli göstergesi onların kararlara katılımının sağlanmasıdır.“Karar verme sürecine katılım eksikliği, görüşme ve iletişim eksikliği, bireyin davranışını sınırlandırır ve ait olma duygusunun olmaması, potansiyel stres kaynağı olarak görülebilir. Yargısal ve zihinsel yeteneğin kullanılmasına ve karar verme uygulamalarına katılmaya izin veren işler, genellikle stres oluşturma düzeyi düşük olan işlerdir. Bu tür işlerdeki bireyler astları ve üstleriyle iyi ilişkiler kurdukları ve niteliklerini iyi kullanabildikleri için düşük psikolojik gerilim ve yüksek verimlilik ile çalışırlar.”²

2.2.2.2.Yetki Eksikliği ve Sorumluluk Hataları

Örgütlerde bir işin yapılabilmesi için çalışanlara sınırları iyi çizilmiş yetki ve sorumluluklar verilmelidir. “Her kademeye işleri yaparken yetki verilmesi herkesin her istediğini istediği gibi yapması anlamına gelmez. Personelde sorumluluk duygusunun artırılması diğer personele karşı sorumlu davranmak, olumlu bir yaklaşıma sahip olmak, istenilen sonuçları gerçekleştirmek, kendi itibarını sürdürmek ve yapabileceğinin en iyisini yapması çerçevesinde düşünülebilir.

¹ M. Çelikten, “Etkili Okullarda Karar Süreci”,Erciyes Üniversitesi, SBE. Dergisi, Kayseri, 2001 Bahar, S.11, s.2

² Özcan, s.34

Personelerle yetki ve sorumluluk vermenin asıl amacı personelin yönetim süreçlerine katılımını sağlamaktır.”¹ Aynı zamanda da kendisine verilen işi yaparken zihinsel ve psikolojik olarak kendisini rahat hissetmesini sağlamaktır. Rutin olarak yapılan işler için üst amirden veya yöneticiden izin alınması gerekliliği zaman kaybına neden olacak ve işi yapanlar açısından strese neden olacaktır. Çalışanın işe hakim durumda olması ve normal şartlarda amirinin iznine gerek olmaksızın işleyişi yürütebilecek tecrübe ve deneyime sahip olması ile bu yeteneklerini kullanamaması örgütsel stres faktörü olarak karşımıza çıkacaktır.

2.2.2.3.Liderlik Tarzı

Yönetici konumunda olan kişilerin çalışanlarına karşı takındıkları liderlik tarzı çalışanlar açısından büyük önem taşımaktadır. “Örgütte farklılaşma ve uzmanlaşma derecesi, kurallar, prosedürler, politikalar ve katılma düzeyinin azlığı gibi etkenleri kapsayan örgütsel yapı; bir örgütte otoriter yapıya sahip bir liderin, çalışan üzerinde korku ve endişe yaratması, liderin çalışandan belli bir süre içinde bir işi bitirme zorunluluğu getirmesi, baskı uygulaması, sıkı kontrolü, cezalandırmaları; örgütün yaşam sürecini oluşturan kurulma, büyüme, olgunlaşma ve gerileme evreleri ve bu evrelerin çalışan üzerinde yarattığı farklı etkiler.”² Gerek bireysel, gerekse örgütsel faktörler nedeniyle oluşmuş stresin üstesinden gelinebilmesi için hem lideri hem de bireyi içeren kapsamlı bir süreç ortaya çıkmaktadır. Diğer bir bakış açısıyla bir örgütte negatif stresin üstesinden gelinmesi için yönetimin liderliğinin yanında çalışanlarında istekli olması ve çaba göstermeleri gerekmektedir.

Yöneticiler her görevi üstlenemezler. Sorumluluğu üzerinde taşımakla beraber bazı yetkilerini astlarına devretmek durumundadır.“Yöneticilik görevi, yetki devrinin kaçınılmazlığını içerir. Yetki devri ise; kaçınılmaz bir risk taşır. Bu nedenle risk, yöneticilik için gereken en önemli beceridir. Yöneticiyi, yönetici yapan en temel konu karar verebilme yeteneği daha doğru bir ifade ile etkin karar verebilme yeteneğidir. Etkin karar ise doğru ile yanlış arasında kalındığında doğru olanı tercih etme yeteneğine bağlıdır. Doğru karar: farklı fikirlerin çatışması, tartışılması,

¹ M. Akçakaya, “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri:Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, Karadeniz Araştırmaları Dergisi, Ankara, 2010, C.7, S.25, s.157

² N. M. Özmutaf, “Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım”, Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi, İzmir, 2006, C.23, S.1-2, s.75

birbirleriyle mücadelesi ve alternatiflerin ciddi biçimde ele alınmasıyla verilecektir. Sosyal ve teknolojik açıdan gelişen ve değişen çevremizde yaratıcı alternatiflerin tasarlanması geçmişte olduğundan çok daha fazla önem kazanmıştır.”¹Liderin doğru karar verme aşaması da hem liderin kendisi hem de alınacak olan kararlardan etkilenecek olan çalışanlar açısından strese neden olmaktadır.

Yöneticilerin yönetim anlayışı kadar, çalışanların yönetilme anlayışlarının çakışma durumu da stres faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır.“Astların kişilik yapılarına göre yöneticiden beklentileri de farklı olacaktır. Örneğin, çok çalışmaktan hoşlanan, sorumluluk almak isteyen, güçlü bir bağımsızlık güdüsü olan ve karar verme sürecine katılmak isteyen astlar, otokratik bir yönetimini uygulayan yöneticiye sorun çıkarabilir. Diğer taraftan ise, çeşitli nedenlerle otoriteye tartışmasız itaat eden ve saygı gösteren, davranışlarının bu şekilde olması gerektiğine inanan astlar, kendi kendilerini yönetmeleri için serbest bırakan yöneticiye karşı şüpheli davranacaklardır.”² Her iki durumda çalışanın durumu yönetici açısından strese neden olacaktır. Otokratik yönetici çalışanları baskı altında tutacağından ve onların görüşlerine önem vermeyeceğinden, yönetime katılmalarına müsaade etmeyeceğinden çalışanlar açısından da bir hoşnutsuzluk söz konusu olacaktır. Yine otokratik yönetime alışmış olan çalışanlardan bazıları, kendisini serbest şekilde bırakan yönetim tarzı karşısında bilgi ve tecrübeleriyle kendilerinden bekleneni ortaya koyamıyorsa veya kişilik yapıları kendilerini göstermek için yetersizse huzurluk yaşayabileceklerdir.

2.2.2.4.İletişimde Yaşanan Problemler

Anlatılmak istenilen duygu ve düşüncesinin karşı tarafça doğru şekilde anlaşılması olarak tanımlanan iletişimin temel unsuru dinlemektir.Dinlemek yönetici açısından en etkili iletişim yöntemidir.Astların ve çalışanların sorunlarını dinlemek onlara çözüm bulma yolunda atılan en önemli adımdır.İletişim iyi işyerleri açısından işletme performansı,iş tatmini sağlama, verimlilik, marka, imaj, rekabette başarı, işyerinde uzlaş gibi bir çok örgütsel faktör etkili olduğu gibi, çalışan iş görenler,

¹E. Özgen, “İletişim ve Liderlik”, <http://www.siyasaliletisim.org/pdf/iletisimveliderlik.pdf> (14.01.2013)

² Özcan, s.38

diğer müşteri ve tedarikçiler açısından güvenilirlik ve memnuniyet gibi konularda da son derece etkili olmaktadır.

İletişimde yaşanan bütün problemler kişileri az veya çok etkileyerek stres yaratmaktadır. “İş yaşamında stresi yönetmek başlı başına bir çalışma konusu olup, işletme yönetimi içinde değerlendirilmektedir. Stresin maddi ve manevi olarak ciddi anlamda kayıpları yaşayan işletmeler, stresi tanımak ve bu konuyu yönetmek için pek çok teknik ve yöntem geliştirmektedirler. Bu çalışmada son yıllarda en etkili stres kaynaklarından birisi olarak görülen ve aynı nedenle stresi önlemede en çok üzerinde çalışılan konulardan birisi olan kişilerarası ve örgütsel iletişim stratejileri ve programları üzerinde durulmaktadır.”¹ İş yerlerinde aşağıdan yukarıya doğru, yukarıdan aşağıya doğru ve yatay olarak birimler arasında iletişim olmak durumundadır. Bu iletişim sistemi ne denli etkili olarak kullanılabilirse o derecede başarıya ulaşılabilir. İş yerlerinde amaçları doğru ve hızlı şekilde gerçekleştirebilecek örgütsel iletişim sisteminin olmayışı ya da eksik olması, çalışanların verimli ve üretken olmalarının önünde bir engel olacak ve başlı başına stres nedeni olabilecektir.

İletişim tüm yönleriyle ele alınması gereken bir süreçtir. “İletişim sürecinde sadece sözlü iletişimin değil, sözsüz iletişimin de son derece önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Bu nedenle bireyler arasındaki ilişkilerde sözlü iletişim becerilerinin yanında, sözsüz iletişim becerilerinin de başta yöneticiler olmak üzere bütün örgüt çalışanlarına kazandırılması kritik bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Kuşkusuz sözsüz iletişim becerilerinin geliştirilmesi için öncelikle hangi sektörlerde ve hangi düzeydeki çalışanlara, nasıl ve hangi seviyede verileceği, öncelikle örgüt içinde yapılacak çeşitli analizlerle belirlenmesi gerekmektedir. Bu noktada sözsüz iletişimin; iş performansı, iş tatmini, verimlilik, örgütsel bağlılık gibi örgütsel değişkenlerle olan ilişkilerinin açıklanmasının da bu süreçte önemli katkılar sağlayacağı açıktır.”²İletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde işlememesi hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından ciddi bir stres faktörüdür.

¹ Yaylacı, s.51

² A. Erkuş,E. Günlü, “İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Ankara, 2009, C.20, S.1,s.12

2.2.2.5.Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Günümüzde bir çok işyerinde eski yönetim tarzlarından farklı olarak matriks yapılanmalar mevcuttur.Dolayısıyla bir çalışan birden çok yöneticiyle iş yapmak durumunda kalmaktadır. “Yöneticinin, çalışandan çelişen ve uyumsuz beklentilerde bulunması yöneticiden kaynaklanan bir rol çatışmasıdır. Aynı çalışana birden fazla amirin çakışan rol davranışlarını içeren taleplerde bulunması da, çalışanda rol çatışması doğurabilmektedir. Diğer bir rol çatışması türü ise roller arası çatışma olup, çalışanın yerine getirmesi gereken rollerden bir tercih yapamamasından kaynaklanmaktadır. Kişi rol çatışması ise bireyin rolü ile uyumsuzluğu, rol gereklerinin sonucu olmaktadır. Yine çalışan bireye, üstlenebileceğinin üzerinde aşırı rol yüklenmesi de, onu rol çatışmasına itmektedir”.¹Çalışanın niteliklerine uygun iş verilmemesi ve hangi yöneticinin direktiflerine öncelik vereceğinin net olarak belirlenmediği durumlarda oluşacak rol çatışması stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumda çalışan kişilerin rollerinin iyi belirlenmesi gerekmektedir.“Rol belirsizliği kişinin işinde ne yapacağını, nasıl bir iş başarımı göstereceğini, kendisinden ne beklendiğini ve göstereceği iş başarımıyla elde edeceği sonuçlar arasındaki ilişkiyi çözemediği zamanlarda yaşanan olgulardır. Rol belirsizliği, belirsizlikten doğan stresin yaşanmasında önemlidir. Söz konusu belirsizlik açık iş tanımlarının yapılmamasından, amaçların ve sorumlulukların bildirilmemesinden kaynaklanır. Örgüt içindeki ya da örgütün içinde bulunduğu pazarın yaşandığı değişimlerde de rol belirsizliği sıkça yaşanmaktadır. Örgütlerde rol belirsizliği yaşayan kişilerde işten doyum alamama, yüksek tansiyon, kan basıncının yükselmesi gibi olası sonuçlar görülür.”² İşyerinde çalışan kişilerin rollerinin tam olarak belirlenememesi veya kişiye verilen rollerde çatışma olması durumunda huzursuz ortamlar oluşacaktır. Bu durum ise işe gelmede isteksizliğe, çalışma barışının bozulmasına ve stres ortamı oluşumuna neden olacaktır.

Yaşamın her döneminde, kişinin yerine getirmek durumunda olduğu bir dizi roller vardır.Bu roller yaşam süreci içerisinde farklılaşmakla birlikte, rol gereklerini

¹ Soysal, s.25

² Özcan, s.19

yerine getirme çabası bireyin yaşamını yitirmesine kadar devam etmektedir. Bireyin çalışma yaşamında yer almasıyla birlikte, iş dışı sosyal rollerine ek olarak bir dizi iş rol gerekleriyle de yükümlü olmaktadır. Ancak, iş ve iş dışı rollerin bireye yüklemiş olduğu ödev ve sorumlulukların her zaman uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi pek kolay değildir. Bu nedenle, kişiler iş ve iş dışı yaşamlarının rol gereklerini dengeleme istem ve çabası içinde bulunmaktadır.”¹ Kişinin ailevi durumu ile işinin uyuşmaması durumu da stres neden olacaktır. Örneğin bir çalışan çocuğunu belli bir saate kreşe bırakmak belli bir saatte de almak durumundadır. Ancak işi dolayısıyla bunun mümkün olamadığı zamanlar da olacaktır. Burada ebeveyn olma durumu ile çalışan olma durumu birbiri ile çatışmaktadır.

Çalışanların işi ile ailesi arasındaki ilişkilerde iyi bir denge kurması büyük önem taşır. “İş-aile yaşam çatışması, bir örgütün üyesi olmanın gereği olarak benimsenen rol ile bir ailenin üyesi olmanın gereği olarak benimsenen rol arasında bir uyumsuzluğun var olması sonucunda ortaya çıkar. İş ve aile yaşamının gereği olarak benimsenen rollerin uyumsuzluk göstermesinin çalışan üzerinde yarattığı gerilim arttıkça, çalışanın iş-aile yaşam dengesinin bozulması, iş-aile yaşam çatışması yaşaması beklenir.”² Ailesine zaman ayıramamak ya da istenilen zamanda işinin durumunun müsaade etmemesi sorun yaratmaktadır. Özellik arz eden günlere, tatillere denk gelen fazla mesai, nöbet veya vardiya gibi çalışma zamanları, aile içinde olduğu gibi sosyal çevre ile de sorunların yaşanmasına sebep olmaktadır. Bu durum ise hem çalışan hem de ailesi için stres faktörüdür.

2.2.2.6. Mobbing (Yıldırma)

Mobbing kavramı farklı şiddet olaylarının tamamını içine alan bir kavramdır. “İşyerinde gerçekleşen; bir veya daha fazla kişi tarafından; bir veya daha fazla kişiye sistemli ve sürekli olarak, kişiyi sindirmek maksadı ile, düşmanca ve ahlakdışı bir yaklaşımla uygulanan psikolojik ve hatta fiziksel saldırgan davranışları ifade etmektedir. Mobbing haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler uygulamak yoluyla bir kişiyi iş yerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli

¹ İ. Yüksel, “İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları ile İlişkisi”, Atatürk Üniversitesi, İİBF. Dergisi, Erzurum, 2005, C.19, S.2, s.303

² İ. H. Çarıkçı ve diğerleri (diğ), “İş-Aile Yaşam Çatışması: Türkiye’deki Kadın Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi, Isparta, 2010, C.2, S.2, s.55

bir eylemdir. Literatürde kullanılan “Mobbing” ya da “psikolojik şiddet” kavramı ise ilk olarak 1960’lı yıllarda; hayvan davranışlarını inceleyen Avustralya’lı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından hayvanların bir yabancı hayvanı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanmıştır. Yaklaşık yirmi yıl sonra, benzer davranışları Profesör Heinz Leymann çalışanlar arasında gözlemleyerek, Mobbing (psikolojik şiddet) terimini işyerinde yetişkinler arasındaki grup şiddetini tanımlamak için kullanmıştır.”¹

Literatüre yeni girmesine karşın mobbing davranışları üzerine yoğun araştırmalar yapılmaktadır. Günümüzde işyerlerinde yaşanan şiddet olaylarındaki çarpıcı artış, çalışma yaşamı aktörlerinin ve araştırmacıların konuya olan ilgilerinin yoğunlaşmasına neden olmaktadır. İşyeri ve çalışma koşulları ile yakından ilişkili olan işyeri şiddetinin, küresel ölçekte yaygın bir sorun olduğu kabul edilmektedir. İşyeri şiddeti her sektör ve işyerinde görülen bir sorun olmakla birlikte, yapılan araştırmalar bu sorunun hizmet sektöründe daha sık ve yoğun olarak yaşandığını göstermektedir. Şiddet kavramı çeşitli şekillerde değerlendirilmekle beraber çalışma ortamındaki şiddet iki kısımda incelemek mümkündür.İlki işyeri şiddeti olarak, kolay tanımlanabildiği ve gözlenebildiği için fiziksel güç kullanımını içeren fiziksel şiddettir. Fiziksel şiddet, bir kişiye ya da bir gruba karşı yapılan; fiziksel, cinsel veya psikolojik zararlar sonucunda fiziksel güç kullanımını içeren fiziksel şiddettir. İkinci olarak işyeri şiddetinde, fiziksel şiddet kadar önemli olan, psikolojik şiddet kavramıdır. Çalışma ortamında gerçekleşen her türlü duygusal taciz, korkutma, tehdit, gözdağı, alay, başkalarının önünde küçük düşürücü veya aşağılayıcı söz söyleme gibi çeşitli psikolojik saldırı türlerini içeren pek çok davranış da işyerinde şiddet kavramının içinde tanımlanmaktadır.² İster fiziki şiddet olsun, isterse psikolojik şiddet olsun bu durumun işyerinde mevcut olması ciddi bir stres faktörüdür.

Örgütlerde kapitalist kültür egemen olduğunda ortaya çıkan yeni toplumsal değerler yıldırmaı tetiklemektedir. Bu durum çalışanlarda artan oranda fiziksel ve duygusal tahribat yapmaktadır.Kapitalist kültürün ortaya çıkardığı aşırı rekabet,aşırı

¹ İ. H. Çarıkçı - H. Yavuz, “Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı:Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE. Dergisi, Isparta, 2009, C.2, S.10 s.48

² S. Özen Çöl, “İş Yerinde Psikolojik Şiddet:Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Çalışma ve Toplum Dergisi, İstanbul, 2008, C.4, S.19, s.108

verimlilik baskısı, bencillik ve egoizm, bireysellik, ahlaki ilke ve değer kaybı, devamlı değişim ve yenilik gibi değerler vardır.¹ Kapitalist düzenin ortaya çıkardığı bu değerler çalışanlar üzerinde baskı oluşturmaktadır. Oluşan bu baskı da yıldırma (mobbing) başlatan bir etken olmakta ve yatkın kişilikleri psikolojik şiddet davranışlarına itmektedir.

2.2.2.6.1. Psikolojik Şiddetin Mağdurda Bıraktığı Etkiye Göre Sınıflandırılması

Psikolojik şiddet davranışları, davranışın özelliğine ve mağdurun üzerinde bıraktığı etkiye göre beş grupta sınıflandırılmaktadır. Bunlar;²

Birinci grupta çalışanın işyerinde kendini göstermesini engelleyen ve diğer çalışanlarla iletişim olanaklarını ortadan kaldırmayı amaçlayan davranışlar yer almaktadır. Bu grup içinde çalışanın sözünü kesmek, yaptığı işi eleştirmek, kendini göstereceği işleri yapmasına engel olmak, özel yaşamını eleştirmek, herkesin önünde yüksek sesle azarlamak, yazılı veya sözlü olarak tehdit etmek, jest, mimik ve bakışlarla kurulmak istenen ilişkiyi geri çevirmek gibi davranışlar bulunmaktadır. İşyerlerinde sıkça görülebilen bu tür davranışlar, çalışanın kendini ifade etmesini, grupta varlığını göstermesini ve çevresi ile sağlıklı iletişim kurmasını engellemektedir.

İkinci gruptaki davranışlar ise, mağdurun sosyal ilişkilerine olan saldırılardır. Sosyal ilişkiler, işyerindeki iletişimin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Çalışma grubu içinde umursanmak, bir gruba ait olmak ve değerli olduğunu hissetmek çalışanın en temel gereksinimlerindenidir. Çalışanın işyerinde sosyal ilişkilerinin engellenmesi, iş arkadaşlarının onunla konuşmaması, sanki orda değilmiş gibi davranmaları, çalışanın sosyal ilişki kurma hakkının elinden alınmasına ve çoğu durumda telafisi imkânsız sorunlar yaşamasına neden olmaktadır.

¹ S. Bayrak Kök, "İş Yaşamında Psiko-şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri", Selçuk Üniversitesi, SBE. Dergisi, Konya, 2006, S.16 s.440

² 2 Özen Çöl, ss.110-111

Üçüncü grupta çalışanın saygınlığı, karakteri ve kişisel bütünlüğüne yönelik psikolojik şiddet davranışlarıdır. Bunlar; çalışan hakkında asılsız söylentiler üretmek, arkasından kötü konuşmak, onu gülünç duruma düşürmek, ona akıl hastasıymış gibi davranmak, psikolojik tedavi görmesi için çeşitli baskılar yapmak, yürüyüşü, jest, mimik ve ses tonunu alaycı ve küçük düşürücü biçimde taklit etmek, bir kusuruyla, özel yaşamıyla, dini ve/veya siyasi görüşü ile alay etmek, kararlarını sürekli sorgulamak, küçük düşürücü lakaplarla seslenmek, çabalarını ve başarılarını küçümsemek, cinsel imalarda bulunmaktır.

Dördüncü grupta çalışanın yaşam kalitesine ve mesleki konumuna yönelik saldırgan davranışlar yer almaktadır. Çalışanın işinde kendini gerçekleştirebilmesi için, yaptığı işten doyum alması ve başarılı olduğunu bilmesi önemlidir. Ancak çalışanın vasıflarına özgü görevler yerine, herhangi birinin yapabileceği rutin, anlamsız, amaçsız ya da çalışanın özgüvenini olumsuz etkileyecek, vasıflarıyla örtüşmeyen işlerin verilmesi, kimi zaman da verilen işlerin tamamlanamadan geri alınması psikolojik şiddet içeren davranışlardandır. Bu tür şiddet davranışlarında amaç, mağduru iş doyumunu ve başarı hissinden mahrum etmek olmaktadır.

Beşinci grupta çalışanı fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlamak, gözdağı vermek için şiddet gösterilerinde bulunmak (bir kül tablasını veya bardağı duvara fırlatmak vb.) ve cinsel taciz gibi çalışanın sağlığını tehdit eden davranışlar yer almaktadır. Mağdurun doğrudan psikolojik ve fiziksel sağlığını hedef alan bu tür saldırılar, psikolojik şiddet davranışları içinde en dayanılmaz ve onur kırıcı olanlarıdır.

Doğal olarak bu tarz davranışlara maruz kalan kişiler, aynı zamanda ciddi bir stresle de karşı karşıya kalmaktadırlar. Günün önemli bir bölümünün geçirildiği işyerleri kabusları olmakta ve iş dışındaki yaşamları da bu durumdan olumsuz etkilenmektedir.

2.2.2.6.2.Mobbingin Bir Örgüt Stratejisi Olarak Uygulanması

Mobbing bireysel olabileceği gibi zaman zamanda çeşitli amaçlara ulaşmak bir araç olarak da kullanılmaktadır.Bu çalışanların sendikalaşmasını engellemek olabileceği gibi, mevcut çalışanların baskı altında tutulması için gözdağı vermek şeklinde de olabilmektedir.Örgütün küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması, işgücünün genç çalışanlardan oluşturulması, örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmanın hedeflenmesi, sonucunda kasıtlı ve gerçek bir psikolojik taciz stratejisi uygulanabilmektedir.

Hedeflenen amaca ulaşmak için kullanılan yöntemler şöyle sıralanmaktadır.

- “Örgütten uzaklaştırılması istenen bireyin etrafında gergin bir hava yaratmak;
- Sert davranışlar bulunmak, azarlamak ve gözdağı vermeyi sık sık tekrarlamak;
- Kişinin yerine getirmesi gerek işin tepe yönetim tarafından gizlice sabote edilmesi.
- Bireyin ufak bir hatası dahi, ağır suçlamaların ve hakaretlerin bahanesi olması şeklinde belirtilebilir.”¹

Bu tür örgütlerde stres seviyesi gerek mobbinge maruz kalanlar açısından gerekse diğer çalışanlar açısından yüksek olacaktır.Sadece mobbing’e maruz kalmak değil ona tanık olmak bile başlı başına bir stres kaynağı olabilmektedir.

Mobbing, bireylere duygusal ve psikolojik olarak durumsal anlamda etkilerken işletmelere maddi ve imaj lekelenmesi gibi maliyetler yüklediği gibi aynı zamanda da gerek topluma ve gerekse ülke ekonomisine de ciddi zararlar vermektedir.

¹ P. Tınaz, “İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)” Çalışma ve Toplum Dergisi, İstanbul, 2006, C.4, S.11, s.22

2.2.2.6.3.Mobbing’in Örgütlere ve Ülke Ekonomisine Yüklelediği Maliyetler ve Sonuçları

Mobbing’in örgütlere yüklediği maliyetler, psikolojik ve ekonomik maliyetler olarak ikiye ayrılabilir. Bunlar;¹

Mobbing’in örgütlere yüklediği psikolojik maliyetler:

- Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar
- Olumsuz örgüt iklimi
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş
- Güvensizlik ortamı
- Genel saygı duygularında azalma
- Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması

Mobbing’in örgütlere yüklediği ekonomik maliyetleri

- Hastalık izinlerinin artması
- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları
- İşten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet
- İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti
- Genel performans düşüklüğü
- İş kalitesinde düşüklük
- Çalışanlara ödenen tazminatlar
- İşsizlik maliyetleri
- Yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları
- Erken emeklilik ödemeleri

¹ Çarıkçı, Yavuz, s.60

Mobbing'in topluma ve ülke ekonomisine ilişkin sonuçları

Mobbing'in topluma ve ülke ekonomisine ilişkin sonuçları şöyle sıralanabilir.¹

- Mağdurun sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması,
- Sigorta masraflarında artış,
- İşsizlik,
- Nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları,
- Devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalması
- Erken emeklilik oranının artması,
- İşyerlerinde uygulanan psikolojik taciz sonucunda mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşa gezdiği bir toplum,
- Mağdurun kaba ve şiddet kullanan bir birey haline gelmesi sonucunda boşanmış ve parçalanmış ailelerin bulunduğu toplum,
- Mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı.

Mobbing örgütler açısından bir çeşit kanserli doku gibidir. Bu doku en yakın hücreden başlayarak zamanla örgütün bütün yaşamsal organlarına büyük bir hızla sıçrar. Bunun için, mobbing söz konusu olduğunda iyileştirici önlemler zaman kaybetmeden alınmalıdır. Mobbing'in var olduğu bilinen örgütlerde yapılacak şeylerin basında mobbing'le ilgili farkındalığın artırılması gelmektedir. Bütün çalışanların birbirine saygılı davrandığı bir işyeri kültürünün oluşmasını sağlamak ve yasal süreçleri gerektiğinde mutlaka uygulamak, mobbing davranışlarının ortaya çıkmasını engellenmiş olur veya zararlarının en asgari düzeyde kalması sağlanır. Yine de alınacak olan önlemlerin etkili olabilmesi ise mobbing'i ortaya çıkaran gerçek sebeplerin bilinmesine bağlıdır.

¹ Çarıkçı, Yavuz, s.60

2.3. Örgüt Dışı Stres Faktörleri

Günümüz insanı açısından stres kaynaklarını işe bağlı olup olmaması bakımından ayırmak her zaman kolay olmamaktadır. Kişiler, iş, aile ve sosyal çevre üçgeni arasında yaşantısını sürdürmekte, zaman zaman iş hayatını iş dışı yaşantısı etkilemekte veya tersi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Hayatın her döneminde sorumluluk kademesine gelen kişiler, iş ve aile yaşantısını dengelemek, her iki yaşantıyı da bir arada yürütmek durumundadırlar. İş yaşamı ile aile yaşamının gerektirdikleri de kişi üzerinde strese neden olmaktadır.

Sağlık çalışanlarında örgüt dışı stres faktörleri şöyle sıralanmaktadır.

- Toplumda işin saygınlığının azalması
- Siyasi müdahaleye maruz kalma ihtimali
- Yanlış veya eksik öğrenilmiş sağlık bilgisi

2.3.1. Ülkenin Siyasi ve Ekonomik Durumu

Bireyin günlük yaşantısında karşı karşıya kaldığı toplumsal ve teknolojik değişimlerin, aile içi ilişkilerinin, gün içerisindeki ulaşım sorunlarının ve yaşanan yerin değiştirilmesinin, ekonomik ve finansal koşulların, kriz ve işsizlik durumları ülke ekonomisinin gidişatı ve çeşitli ekonomik sorunlar stres kaynağı olmaktadır. Sosyal, kültürel, politik ve teknik değişimin insanların hayat tarzı üzerindeki etkisi büyüktür.¹

2.3.2. İşyerine Ulaşım Sıkıntısı

Hava ve iklim koşullarının çok sert geçtiği bölgelerde bulunan işyerinde gerek ulaşım gerekse çalışma koşulları daha da ağırlaşmaktadır. Çalıştığı işyerinin yaşadığı yerden uzak olması, ulaşım olanaklarının yetersizliği veya trafik sorunu, çalışanları işe başlama zamanından saatler önce yollara düşürmekte ve bu durumlarda örgüt dışı stres faktörleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

¹ N. Güçlü, “Stres Yönetimi”, Gazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 2001, Ankara, C.21,S.1, s.101

2.3.3.Aile Hayatı

Aile hayatı kişinin yaşam kalitesini etkilemektedir. “Çalışanların ailesi ile olan ilişkilerinde yaşadığı sorunlar, gerek sosyal yaşamlarında ve gerekse iş yaşamlarında strese girmelerine neden olabilmektedir. Çalışanlarda strese neden olabilecek en önemli sorunlar şu şekilde sıralanabilir. Eşin ölümü ve boşanma, çocuklarla olan ilişkiler, eşlerden birinin diğeri üzerinde hakimiyet kurma isteği, taşınma, aile bireylerinin hastalığı”.¹ Aile yaşamında eşlerin birbirlerine destek olayı görev olarak düşünmeleri birbirlerinin başarısını artıracaktır. Her başarılı kişi için arkasında kendisine destek veren, güven veren bir eşinin olduğunu bilme düşüncesi huzur verir. Aile yaşantısında güvende ve rahat olmak, evinde huzurlu olmak iş stresini azaltacaktır.

Belirli sorumluluk kademesine gelen kişiler iş ve aile yaşantısını dengelemek, her iki yaşantıyı da özel bir sosyal ortamda yürütmek zorundadırlar. İş yaşamı ile aile yaşamının isteklerinin farklılığının strese yol açacağı bilinmektedir. İş dışı yasama bağlı stres iş stresini etkileyecektir. Kişi genel davranışını iş stresi ile birleştirerek düzenleyecektir. İş dışı stres faktörleri ile iş stresini oluşturan faktörler birleşerek etkisini bireyin kendisinde fizyolojik veya psikolojik rahatsızlıklar olarak ortaya çıkaracaktır.²

Aile bireylerinden ya da bakmakla yükümlü olduğu kişilerden herhangi birisinin sağlığının onun yaşam biçimini etkileyecek şekilde bozulması ve bakıma muhtaç durumda olması da çalışan açısından önemli bir stres faktörüdür.

3.STRESİN SONUÇLARI

3.1.Stresin Bireysel Sonuçları

Stresin bireysel sonuçları: fizyolojik, psikolojik, davranışsal ve zihinsel olarak ayrılabilir. Stres altında bulunan kişi öncelikle fizyolojik olarak etkilenecek ve dış tehditler karşısında yeni duruma uyum sağlamaya çalışacak daha sonra psikolojik

¹ H. Ekinci - S. Ekici, “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”,Uludağ Üniversitesi, İİBF. Dergisi, Bursa, 2003, C.22, S.2, s.102

² İ. Erdoğan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996, ss.285-286

ve davranışsal olarak tepki gösterecek, dikkat eksikliği ve çok hata yapma gibi zihinsel sonuçlar doğurabilecektir .

Alarm, direnç ve tükenme dönemlerinde strese bağlı olarak çeşitli fizyolojik sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sonuçları ise kaygı, depresyon,uykusuzluk,tükenme belirtileri,aşırı duygusal davranışlar ve yabancılama dır. Davranışsal açısından saldırganlık, alkol sigara ve uyuşturucu madde bağımlılığı, işe geç gitme ve devamsızlık görülmektedir.¹Zihinsel belirtileri arasında unutkanlık, dikkat dağınıklığı ve işlem hatalarında artışlar öne çıkmaktadır.

3.1.1.Fizyolojik Sonuçları

Stres altına giren bir çalışanın vücudunda bazı fizyolojik değişimler medya gelir. Stres yaşantısının içerdiği fizyolojik değişimler, hipotalamusun uyarılmasıyla başlamaktadır. Bu uyarılma ile birlikte, bedenin hemen hemen tüm sistemlerinde çeşitli biyokimyasal ve metabolik değişimler yaşanmaktadır. Uyarılan hipotalamusun kontrolü altında, iç organların aktivitesinde anlamlı değişimler ortaya çıkar ve böylece stresin ölçülebilir bedensel etkisi kendisini gösterir. Meydana gelen bu değişimler, canlının ‘savaş-kaç’ tepkisini gösterebilmesine yöneliktir. Bu fizyolojik değişimler, tehlike ve tehdit karşısında canlıya mücadele etmesi veya uzaklaşabilmesi (savaş-kaç) ve böylece tehlike veya tehdidi geçersiz kılabilmesi için, ihtiyaç duyduğu bedensel donanımı sağlar. Stresin fizyolojik etkileri, zor durumda veya tehlike halinde, vücudu uyandıran, gerekli enerji ve donanımı sağlayan bir acil durum sistemidir. Stresin, canlı üzerinde yaratabileceği zararlı etkilere ve stres sonucu hastalık oluşumundan bahseden ilk ve en önemli isimlerden bir tanesi Hans Selye’dir. Selye, 1936 yılında, stresin hastalığa yol açma sürecini; ‘Genel Uyum (Adaptasyon) Sendromu’ veya ‘Biyolojik Stres Sendromu’ adı altında tanımlamıştır. Selye’ye göre, tüm biyolojik organizmalar içsel dengelerini (homeostasis) sağlama ve koruma yönünde, doğuştan getirdikleri bir güdüye sahiptirler. Dışarıdan gelen ve organizmanın bütünlüğünü tehdit eden her çeşit etken, diğer bir deyişle ‘stresörler’, organizmada uyuma yönelik çeşitli biyokimyasal değişimlerin tetiklenmesine neden olmaktadır. Vücut, stresöre karşı fizyolojik uyanma ile yani, stres tepkisi ile cevap

¹ Ö. İlgar, Örgütsel Stresin Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Stresle Başa çıkma Yolları, Marmara Üniversitesi, SBE., İşletme Ana Bilim Dalı,Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, YYLT., 2001, İstanbul, s.33

verir. Bu, savunucu ve kendilik koruyucu bir tepkidir. Uyarılma sonucu, uyum yapma süreci başlar. Fakat, uyumu sağlayacak ve uyum sürecini devam ettirecek olan enerji sınırlıdır. Bu enerji tükendiği takdirde, organizma devam eden stresle baş etme kabiliyetinden mahrum kalır. Bunun sonucunda, hastalıklar, ölümler ortaya çıkar. Dolayısıyla, iyileşme, organizma tarafından gösterilen direnç ile stresörün, sürekliliği-şiddeti arasındaki mücadeleye bağlıdır. İşte Selye ‘Genel Uyum Sendromu’ adını verdiği, stresörle karşılaşmadan itibaren olan süreci, bu şekilde açıklamaktadır. Selye, aynı zamanda, sürecin aslında 3 aşamalı olduğunu belirtmiştir. Bu üç aşama; Alarm Dönemi, Direnç Dönemi ve Tükenme Dönemidir.¹

Fizyolojik stres tepkileri, stresörle karşılaşma anında başlayan ve ilk etapta verilen tepkilerdir. Bu ilk tepkiler çok önemlidir. Çünkü akut stres tepkileri, canlıya savunucu, yaşamını devam ettirici olan savunmaları ve gücü kazandırmaktadır. Akut stres tepkileri işlevseldir. Kişiyi güçlü kılar. Fakat bu stres tepkilerinin süresi ve ne sıklıkta yaşandığı önemlidir.

Stresörün varlığı, baş etme çabalarına rağmen devam ederse, tehdit edici, tehlike içerikli durum karşısında çözümü sağlayacak sağlıklı baş etme stratejisi uygulanmazsa stres yaşantısı devam edecek, stres tepkileri tekrarlı ve uzun süreli hale gelecektir. Diğer bir deyişle, stres yaşantısı kronikleşecektir. Bu durum ise kişiyi güçsüz düşürecek kendine olan güvenini zedeleyecektir.Özgüven kaybına neden olacaktır.Fizyolojik tepkiler, stresle ilgili tıbbi hastalık durumunun belirtilerinin ortaya çıkmasını sağlamakta ya da bu belirtilerin alevlenmesine neden olmaktadır.

3.1.1.1Alarm Dönemi

İlk aşama olan Alarm aşamasında strese yol açan etkenin fark edildiği ve organizmanın biyo-kimyasal tepkilerle kendini korumaya çalıştığı anlatılmaktadır. Alarm, Organizmanın dış uyarıcıyı stres olarak algıladığı durumdur. Vücut bir stres kaynağı ile karşılaştığı zaman buna hazırlanır ve stres hormonlarının salgılanması,

¹ <http://www.belgeler.com/blg/14lt/psikosomatik-ve-ruhsal-rahatsızlığa-sahip-kisilerin-stres-ile-iliskili-degiskenler-acisindan-incelenmesi-assessment-of-individuals-with-psychosomatic-and-psychologic-disorders-in-terms-of-stress-variables> (19.05.2012)

göz bebeklerinin büyümesi, kan basıncının yükselmesi ve terleme gibi çeşitli tepkiler verir. Organizma mücadele ederek ya da kaçarak stresten korunmaya çalışır.

3.1.1.2.Direnme (Karşı Koyma) Aşaması

İkinci aşama olarak strese rağmen uyuma elverişli bir durum ortaya çıktığında meydana gelen dirençtir. Organizma yüz yüze olduğu stres verici duruma karşı direncini yükseltir.Bu aşamada normalde kişi stres kaynağı olan problemini etkili bir şekilde çözdüğü zaman, vücut alarm aşamasında meydana gelen zararları onarır, vücudun verdiği tepkiler ortadan kaybolur, beden normale döner. Başarısız olursa beden kuvvetten düşer. Direnme aşamasında stresin ortadan kalkmadığı ve etkisini sürdürmeye devam ettiği hallerde beden üçüncü aşama olan Tükenme aşamasına girer.

3.1.1.3.Tükenme Aşaması

Stresle etkili bir şekilde baş edemediğimizde ya da üstesinden gelemediğimiz stres kaynakları çoğaldığında vücudun adaptasyon kapasitesi zorlanır. Alarm reaksiyonundaki tepkiler veya kronik stres belirtileri yeniden ortaya çıkar. Böylece organizma her türlü hastalığa açık bir duruma gelir. Stres verici olay çok ciddi ise ve uzun sürerse organizma tükenir artık organizmada geri dönüşü olmayan izler bırakır. Stresin devam etmesi bedende sistematik yıpranmalara, hasarlara, hata ölümlere yol açar. **Tükenme**, Savunmanın azalıp vücut kapasitesinin tükenmesi ve hastalıkların başladığı dönemdir.¹

Tükenme Belirtisi: Tanım itibariyle “tükenmişlik, işe bağlı tutum ve davranışlardaki değişikliklerle kendini gösteren duygusal tükenmişlik, duyarsızlaştırma ve azalmış başarı duygusu olmak üzere üç bileşene sahip olmasının yanı sıra, fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik hisleri, negatif bir benlik kavramının gelişmesi ile iş, yaşam ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlarla belirginleşen fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme

¹ S. Aytaç, “İş stresi:Oluşumu,Nedenleri,Başa Çıkma Yolları”
<http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/ec109.pdf> (15.05.2012)

sendromudur.”¹Kişilerin yaşadığı yoğun stresli ortamlar, çalışma isteğini köreltmekte ve bireyi tükenmişlik hissine doğru itmektedir.

Sağlık çalışanlarında olduğu gibi “yardıma gereksinimi olan kişilerle işleri gereği yüz yüze gelinen mesleklerde "tükenmişlik sendromu" sık karşılaşılan bir durumdur. Uzun süreli stresli çalışma ortamına maruz kalındığında fiziksel ve duygusal yorgunluk, duyarsızlaşma ve üretkenlikte azalma ile karakterize olan bu durum iş ve yaşam doyumları ile olumsuz bir etkileşime sahiptir.”²

Tükenmişlik yaşayan kişiler hastalık nedeniyle işe gitmek istememekte, uyku problemleri yaşamakta, ağrı kesici, sakinleştirici hatta uyuşturucu içeren ilaçlar kullanmakta ve işten ayrılmayı düşünmekte, intihar eğilimli olmaktadır.

İnsan vücudunda aşağıda sayılan hastalıkların oluşumunda diğer faktörler yanında stresinde etkili olduğu bilinmektedir.³

Dolaşım Sistemi, Kalp ve Damar Hastalıkları: Çarpıntı, kalp atışlarında düzensizlikler ve hızlı atışlar, göğüs ağrısı,miyokart enfarktüsü,hipertansiyon

Solunum Sistemi Hastalıkları: Hızlı soluk alıp verme, bronşiyal astım

Sindirim sistemi hastalıkları: İştahsızlık, aşırı yemek yeme, hazımsızlık, gastrit,ülser

Üreme Sistemi Hastalıkları: Cinsel iktidarsızlık, soğukluk

İç Salgı Bezi Hastalıkları: Hipertroid, şeker hastalığı

Deri Hastalıkları: Egzama, kurdeşen,sedef hastalıkları,saç ve kıl dökülmesi,

Hareket Sistemi Hastalıkları:Kireçlenme, kas gerilmesine bağlı hastalıklar,migren,kronik baş ağrıları.

¹ B. Çapri, “Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması:Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, Mersin Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Mersin, 2006, C.2, S.1, s.63

² S. Ünal ve diğ., “Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri ile İlişkisi”, Klinik Psikiyatri, Ankara, 2001, C.4, S.2, s.114

³ A. Çiğdem Kirel, Stresin Bireysel Sonuçları, Eskişehir, 1994, s.48

Stres anında vücutta görülen fizyolojik değişiklikler ve bunların işlevleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.¹

Tablo 2: Stres Anında Vücutta Görülen Belirtiler ve Bunların İşlevleri

Stres Anında Vücutta Görülen Belirtiler	İşlevsel Anlamı
Depolanmış yağ ve şeker kana karışır.	Mücadeleye gerekli enerji için hammadde sağlanır.
Solunum sayısı artar.	Bedene daha fazla oksijen sağlanır.
Kanda alyuvarlar artar.	Beyne ve kaslara daha fazla oksijen sağlanır.
Kalp atış sayısı artar ve kan basıncı yükselir.	Bedenin gerekli bölgelerine kan takviyesi yapılır.
Kan pıhtılaşma sistemi harekete geçer.	Yaralanmalara karşı kan kaybını azaltmak için önlem alınır.
Kas gerilimi artar.	Kuvvet gerektiren işlere hazırlanılır.
Sindirim yavaşlar veya durur.	İç organlardaki kan, kas ve beyne gider, bağırsak ve mesane adaleleri gevşer.
Gözbebekleri büyür.	Daha fazla ışık algılanarak algıyı güçlendirmeye yardımcı olunur:
Bütün duyumlar artar.	Dış ortamdan daha fazla haberdar olunması sağlanır.
Terleme artar.	Vücudun aşırı ısınması önlenir.
Eller, ayaklar ve deriye yakın bölgelerdeki kan, beyin ve gövde kaslarına doğru gider.	Bu bölgelerde ortaya çıkabilecek yaralanma durumunda daha az kan kaybı olur.

Kaynak: Baltaş, A. ve Baltaş, Z., Stres ve Başa çıkma Yolları, İstanbul, 1995,s.24

¹ Baltaş -Baltaş, s.24

3.1.2.Psikolojik ve Zihinsel Sonuçları

Kaygı, depresyon, uykusuzluk, yabancılaşma ve negatif duygusallık stresin psikolojik sonuçlarıdır. Stresin zihinsel sonuçları arasında en dikkat çekici olanları unutkanlık, dikkatin azalması, zihni bir konu üzerinde toplama güçlüğü, çeşitli konular arasında ilişki kurma güçlüğü, aşırı takıntılı düşünceler ve işlem hatalarında artıştır. Normal bir insan eğer akıl ve beden sağlığı yerindeyse, kendisini zorlayan bir işle karşı karşıya geldiğinde farklı yollar arar. Genellikle bu farklı yollar daha kolay olan işle ilgilenmek, mazeret bulmak, zor gelen işleri ertelemek yada tamamen zor işten kurtularak başka bir iş yapmak gösterilebilir.

Stres insanda psikolojik rahatsızlıkların baş göstermesine neden olmaktadır.“Psikosomatik rahatsızlıklar konusunda stres yaşantısının önemli bir açıklama olmasının nedeni, stresin zihin ve beden arasındaki bağlayıcı rolünün görülmüş olmasıdır. Stres yaşantısı sayesinde, olumsuz ruhsal ve zihinsel durumlar, bedensel hastalık ile sonuçlanmaktadır. Aynı şekilde, bedensel rahatsızlıkların ruhsal belirti oluşumuna neden olması da yoğun stres yaşantısı ile açıklanmaktadır. Psikosomatik rahatsızlıkların psikanalitik ve kişilik teorileri açıklamaları da stresin önemini yadsımamaktadır. Sonuç olarak, zihin beden arasındaki iki yönlü ilişkide stresin bağlayıcı, aracı rolü büyük oranda kabul edilmekte ve altta yatan mekanizmanın tam olarak anlaşılması nedeniyle bu konuda çok sayıda çalışma yapılmaktadır.”¹Bu çalışmalar teknolojik gelişmelerle birlikte daha da artarak devam edecektir.

Şehir yaşamında insanlar, devamlı olarak kendilerine rahatsızlık veren durumlarla ve çok çeşitli stres faktörleriyle karşı karşıyadırlar. İnsanların yalnızlık ve dış ortamdan soyutlanmışlık duygularına kapılmalarına yol açan, içi kötü dizayn edilmiş, özensiz, büyük apartman dairelerinde yaşamak zorunda kalması zihinsel hastalıklara davetiye çıkarmaktadır. Kötü fiziksel koşullar da stresli bir ortam yaratabilir ama bunun üstesinden gelmek daha kolaydır. Kimsenin kimseyi tanımadığı işyerlerinde ve şehirde yaşayıp çalışmak zorunda olmak zihinsel olarak

¹ <http://www.belgeler.com/blg/14lt/psikosomatik-ve-ruhsal-rahatsizliga-sahip-kisilerin-stres-ile-iliskili-degiskenler-acisindan-incelenmesi-assessment-of-individuals-with-psycho-somatic-and-psychologic-disorders-in-terms-of-stress-variables> (19.05.2012)

yormuyorsa ve çalışan bir şekilde bu durumlar baş etmeyi öğrenmişse yaşadığı mahalle, alışveriş merkezleri ve diğer halka açık yerler daha az stresli hale gelir.

3.1.2.1.Kaygı

Stresin psikolojik sonuçlarından “kaygı duygusu hissetmek stres içinde olmanın bir göstergesidir. Kişinin içinde bulunduğu durumda huzursuzluk hissetmesi, endişeli, korkulu ve karamsar olması, kaygı sözcüğü ile tanımlanır. Stresli durum devam ettiği sürece birey huzursuz ve mutsuzdur. Kaygı, hayatın belli dönemlerinde geçici olduğu gibi, bazı kişiler için içten kaynaklanan sürekli olarak vardır.”¹ Her insan zaman zaman kaygı duyar. Hatta bu kaygı durumu insanı daha iyi motive edebileceği gibi; uzun süren durumlarda ise hastalık derecesine dönüşebilir ve tedavi edilmesi gerekir.

3.1.2.2.Depresyon

Stresin psikolojik sonuçlarından biri de depresyondur. “Depresyonun temelinde daha önceden isteyerek ve severek yaptığı günlük etkinliklere karşı isteksizlik ve yaşamdan zevk alamama durumu vardır. Ek olarak zamanla kişide kederli ve üzgün bir duygu durumu ile birlikte görülen bazı değişiklikler oluşur. Bu durumda kişi her şeyi olumsuz olarak değerlendirerek karamsarlık düşünceleri ile geçmiş ve geleceği düşünmeye başlar. Geçmişte yaşanmış olayların olumsuz ve kötü taraflarını görerek kendisini suçlu ve cezalandırılmış hisseder. Aynı şekilde geleceği de umutsuz ve karamsar görerek gelecek adına çaresizlik düşünceleri iyice pekişir. Kişi yaşamdan zevk alamaz hale gelerek yaşamının anlamsız olduğunu düşünecek kadar kendini çökkün hissedebilir. Bu olumsuz bakış günlük yaşamına, kişilerarası ilişkilerine yansarak onun okul ve/veya iş yaşamındaki performansının düşmesine neden olabilir”.² Stres faktörleri, ergenlerde ve gençlerde farklı depresyon belirtilerinin görülmesine neden olabilir. “Gençlerde depresyon, en çok görülen, psiko-sosyal ve akademik işlevlerde ciddi düzeyde bozulmalara yol açan ve gelişimsel sorunların aşılmasını engelleyen ruhsal bozukluklardan biridir. Ergenlerde

¹ Ergün, s.42

² O. Taycan ve diğ., “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyo-demografik Özelliklerle İlişkisi”, Psikiyatri Dergisi, İstanbul, 2006, C.7, S.2, s.101

depresyon yetişkinlerde görülen belirtilerle karşımıza çıkabileceği gibi anti sosyal davranışlar ve öğrenme güçlüğü gibi döneme özgü sorunlarla maskelenebilir.”¹

3.1.2.3.Uykusuzluk

Stresin yol açtığı psikolojik sonuçlardan birisi olabileceği, strese yol açan etkenlerden birisi de olabilir. Birey yaşadığı herhangi bir olumsuz olay sonrasında stres nedeniyle uyku sorunu yaşayabilir ve uzun süre uyku sorunu yaşayan bireyler için de uykusuzluk stres nedeni olabilir.

3.1.2.4.Yabancılaşma ve Negatif Duygusallık

İnsanın olumsuz yaşadığı olaylar belli bir zaman sürecinden sonra kanıksanmaya başlar. Her olay veya yaklaşımda bir olumsuzluk aranılmaya başlanır.“İçerisinde bulunduğumuz şu zamanlarda insan, toplumların hızla gelişmesi sebebiyle her alanda kendini hissettiren zorlamalarla dolu bir yaşamla karşı karşıyadır. Bu zorlamalar bireyin psikolojik dengesini bozarak bir taraftan yaşamın devamı için gerekli olan enerjiyi açığa çıkarırken diğer taraftan tüm enerjisini yok edebilecek bir kaosla zayıf bırakmaktadır. Bütün bu psikolojik değişimler elbette iş hayatında kendini yoğunlukla göstermektedir. Bu durumda negatif duygusallığı ve stresi de beraberinde ortaya çıkarmaktadır”.²

Stres faktörlerinin psikolojik etkilerinden birisi de yabancılaşma ve negatif duygusallıktır. “Yabancılaşma; en genel çerçevesiyle bireylerin birbirlerinden ya da belirli bir ortam veya süreçten uzaklaşmalarını ifade eder. Ya da diğer bir deyişle; bir yabancılaşma veya başkalarından ayrılık, başkaları ile sıcak ilişkiler yoksunluğu duygusudur. Yabancılaşma kişinin kendi benliğine veya benliğinin çeşitli kısımlarına yönelik olabileceği gibi başkalarına yönelik de olabilir.”³Kişi sosyal çevreden uzaklaştığı gibi gittikçe kendi içine kapanmaktadır.

Stres faktörleri kişilerin kendilerine olan özgüveni kaybetmelerine neden olabilir ve bütün yaşadıklarını negatif duygusal olarak değerlendirirler. Negatif

¹S. Canat, “Ergenlerde Depresyon”, Ege Psikiyatri Sürekli Yayınları,İzmir, 1997, C.2, S.4, ss.470-472

² Y. Can ve diğ. “Negatif Duygusallığın Stres Üzerindeki Etkisi: Faal Futbol Hakemleri Üzerinde Bir Araştırma”, Niğde Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Niğde, 2011, C.5, S.2, s.166

³ Mehmet Yapıcı, “Eğitim ve Yabancılaşma”, <http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uiib/article/view/98> (14.01.2013)

duygusallık denince kast edilen genel anlamda bütün olaylara negatif bir bakış açısıyla bakmak demektir. Hatta bu bazen öyle bir almıştır ki negatif duygusallığı üst seviyeye çıkmış insanlar kendilerine bile negatif bakış açısıyla bakmaktadır. Kendi varlıklarından, yaşamlarından fiziki görünüşlerinden, giyiminden kısacası içinde bulunduğu ya da yaşadığı hiç bir durumdan memnun değildirler. Böylece kendi performanslarını sergilemezler ve istedikleri verimi ortaya koyamazlar.

3.1.3. Davranışsal Sonuçları

Fizyolojik ve psikolojik davranışların yanında, stres altındaki birey yetersizlik, güvensizlik, değersizlik ve terk edilmişlik duyguları da yaşayabilir. Bu duygulara eşlik eden bazı düşünce ve davranışlar vardır. Saldırganlık ve işe geç gitme veya devamsızlığın yanında, “karar vermede güçlük, alışılmış davranış biçimlerinde önemli değişiklik, en iyi olanı değil; garanti olanı seçmek; sigara, içki içme eğiliminin artması; sık sık hayal kurma, düşünceye dalma, kişisel hata ve başarısızlıklarını sürekli düşünme; cinsel yaşamda düşüncesiz davranışlar, alışılmıştan daha fazla titiz çalışma, konuşma ve yazıda belirsizlik ve kopukluk, önemsiz konularda, aşırı endişelenme veya tam tersine gerçek problemler karşısında ilgisizlik ve kayıtsızlık; sağlığa aşırı ilgi, ... ,ölüm ve intihar düşüncelerinin sık sık tekrarlanması görülebilir.”¹

Günlük yaşantımızda hal ve hareketlerimizde meydana gelen birtakım değişimler stres habercisi olabilir. Bunları yüksek sesle veya çok hızlı şekilde konuşmak, esnemek, tırnak yemek, diş gıcırdatmak, hızlı şekilde yürümek, azalan şahsi etkinlik, sık sık işe gelmeme, kişisel görünüşünü ihmal etme şeklinde sıralanabilir.

Stres yükü fazla olan bireylerde şu davranışsal özelliklere daha sık rastlanır.

- “Telaşlanma
- Mutlu olma davranışlarını sergileyememe
- Kararlara katılmama

¹ İ. Yıldırım, “Stres ve Stresle Başa Çıkma Gevşeme Teknikleri”, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, 1991, S.6, s.178

- Sabırsızlanma
- Alınan olma
- Sürekli eleştirme
- Yapıcı öneriler sunmada zorlanma
- İnisiyatif kullanmada zorlanma
- Uzun süreli çalışmama
- Empati becerisi sergileyememe
- Unutkanlık”¹

3.1.3.1.Saldırganlık

Stresin ortaya çıkardığı davranışsal sonuçlardan birisi de saldırganlıktır. “Saldırganlık kelime anlamı olarak; “Kötülük ya da yıpratma amacıyla bir kimseye karşı doğrudan doğruya silahlı ya da silahsız bir eylemde bulunma, bireyin kendi düşünce ve davranışlarını dıştaki direnmelere karşın, zorla karşısındakine benimsetme çabası” olarak tanımlanmaktadır. Saldırganlık; Öfke, düşmanlık, rekabet, engellenme, korku gibi durumlardan kaynaklanan ve karşısındakine zarar vermeyi, onu durdurmayı, ona engel olmayı ya da kendini korumayı hedefleyen fiziksel, sözel veya sembolik her türlü davranıştır. Saldırganlık, sağlıklı bir yoldan kendini ortaya koyma biçiminde ve öz koruyucu olabileceği gibi, yıkıcı davranışlarda olduğu gibi olumsuz da olabilir. Saldırganlığın hedefi diğer insanlar olabileceği gibi, genellersek kurumlar, fiziksel çevre ya da depresyonda da olduğu gibi kişinin kendisi de olabilir.”² Kişi hem kendisine hem de çevresine zarar verebilmektedir.

3.1.3.2.Alkol Sigara ve Uyuşturucu Bağımlılığı

Stres faktörleri kişiyi baskı altına aldıkça bundan kurtulmak isteyen birey değişik davranış tarzlarına yönelir. Sigara içme veya içiyorsa artırma, alkol ve uyuşturucu madde kullanımını stresi dağıtıcı etken olarak görmek gibi davranışlar sergiler.

¹ Özcan, ss.50-51

² M. Özdevecioğlu - Y. Yalçın, “Spor tatminin Sporcuların Stres ve Saldırganlık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi”, Niğde Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Niğde, 2010, C.4, S.1, s.68

Alkol sigara ve madde kullanımı, stresi dağıtmak için aile ve toplum tarafından bireye istem dışı da olsa öğretilen davranış biçimlerinden birisidir. “Sigara insanlar tarafından yüzyıllardır kullanılmasına rağmen günümüzde, uygarlığın gelişimi, stres doğuran olayların artması ile tüketimi fazlalaşmıştır. Devamlı sigara içen kişilerde, tıpkı alkol ve uyuşturucu madde bağımlılığında olduğu gibi fizyolojik bir bağımlılık yerleşmektedir. Sigaranın stres gideren, dikkati toplamaya yardımcı olan özelliklerinin konuşulduğu bir aile içinde yetişen genç, büyük bir olasılıkla, tıpkı sigara içen diğer aile üyeleri gibi sigarayı stres gideren bir arkadaş gibi algılayacaktır ya da kendini biraz dalgın hissettiği bir gün dikkatini toparlayabilmek için, sigaranın kendisine yardımcı olabileceğini düşünebilecektir.”¹ Stres altındaki birey “yak bir sigara, kafanı dağıtırsın” ya da “bir kadehten bir şey olmaz” tarzındaki telkinlerden etkilenmektedir.

3.1.3.3.İşe Geç Gitme ve Devamsızlık

İşyerindeki temel unsur işin sürekliliğinin ve devamlılığının sağlanmasıdır. “Bir örgütün başarılı olabilmesi için gerekli şartlardan birisi örgüt çalışanlarının işlerini sevmeleridir. İş yapma isteği kaybolmuş çalışanlardan oluşan bir örgütten verim beklemek yanlış olacaktır. Bu tür çalışanlar, işi aksatmakta, sürekli olarak hata yapmakta, izin, rapor başka kurumlarda çalışmayı istemekte ve devamsızlık yapmaktadırlar. Bununla beraber çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri de azalmakta hatta onlarla sürtüşmelere girmektedirler. Bu durum yeni bir stres kaynağı olarak örgüt içerisinde giderek büyümekte ve bunun sonucu olarak örgütü içten içe kemiren kısır bir döngü halini almaktadır.”²Bu davranışlara yönelen çalışandan etkin bir şekilde yararlanmak mümkün değildir.Bu durumla karşılaşılın işyerlerinde iş gören devir hızı artmakta bu durum ise maliyetleri yükseltmektedir.

¹ M. Özer, “Sigara Alışkanlığı”, Aile ve Toplum Dergisi, Ankara, 2003 C.2, S.6, s.91

² A. Aksoy - F. Kutlucu, “Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stres Sonuçlarının İncelenmesi üzerine Bir Araştırma”, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, İstanbul, 2005, C.1, S.49, s.483

3.2. Örgütsel Sonuçları

3.2.1. Personel Devir Hızının Artması

Gerek çalışan gerek işyerleri önemli hususlardan biri işyerinde kalifiyeli çalışanın devamlılığının sağlanmasıdır. İş gücü devri; bir örgütte belirli bir dönemde işten ayrılan veya uzaklaştırılan toplam iş gören sayısının aynı döneme ait çalıştırılan ortalama iş gören sayısına bölümünün yüzdesel ifadesi olarak tanımlanmaktadır. İş gören devir hızının yüksek olması o örgütteki iş gören giriş ve çıkışlarının fazla olduğunun bir göstergesi olarak görülebilir.

Çalışan devir hızının yüksekliği çalışanların stres altında olduklarının bir belirtisi olabilir. Bir kurumda sürekli olarak stres altında çalışmak, çalışanların kurumla bütünleşmesini ve iş doyumunu engeller. Çalışan devir hızının yüksek olmasına neden olan stres faktörleri çeşitlidir. Kişilerin yeteneklerini kullanma olanağı bulamadıkları ve kariyer gelişiminde problem olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen kurumlar başlı başına birer stres faktörü olabilir. Çalışan devir hızının optimum düzeyde olması, işletmeye taze kan gelmesi ve kurumsal amaçlara ulaşma yönünde etkilidir. Ancak bu oranın genel ortalamaya göre yüksek olması tehlike işareti olarak kabul edilmektedir. İşgücü devri, işletmenin insan gücü sağlama ve işe alıştırma masraflarının arttırır. Bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması, personel alımı ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi personel bölümleri için ek işler yaratır ve bunlar birer maliyet niteliğindedir. Ayrıca deneyimsizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları, üretim kayıpları da yeni masraflara neden olabilmektedir”.¹ Örgütte iş gören seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin iyi olmaması, tatminkar bir ücretlendirme ve terfi sisteminin bulunmaması veya bu konularda bazı haksızlıkların yapılmış olması, çalışma şartlarının kötü olması, yöneticilerin emrinde çalışanlara karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemeleri gibi bütün bu faktörler bireyin strese girmesine neden olabilecek ve örgüte olan bağlılığını ve sadakatini azaltabilecektir.²

¹ Paşa, s.33

² Soysal, s.29

Personel devir hızının artmasının diğeri bir nedeni de yüksek stres altındaki bireylerin kendi aralarında ve örgüt yönetimiyle yaşadıkları çatışmalardır. Kişilik yapısı gereği kendini ifade etmekte zorlanan ve yoğun stres yaşayan çalışanlar ekonomik rahatlığı da mevcutsa eğer işten ayrılma konusunda daha rahat karar verebilmektedirler. İşletmelerde iş gören devir hızının artmış olması o işletmenin itibarını da zedeleyebilmektedir. Toplum açısından sık sık işçi değiştiren işletmelerin hoş karşılanmayacağı ortadadır.

3.2.2. Performans Düşüklüğü

Sürekli olarak stres baskısı hisseden çalışanlarda bir süre sonra fizyolojik, zihinsel ve davranışsal bozukluklar ortaya çıkmaya başlayacaktır. Bu durumda kişi rahatsız hissedecektir. Yaptığı işin kalitesi düşecek, kendisini işine konsantre edemeyecektir. Bu durumda performansını düşürecektir.

Genellikle buradaki önemli olan husus, çalışanın mümkün olan en asgari düzeyde zorlanmasıyla, en yüksek verimi elde etmek için gerekli olan düzenlemelerin yapılmasıdır. Çalışanın iş yerindeki görevinin gereklerini yerine getirirken en asgari şekilde işi yüklenmek durumunda kalması çalışanın gerek fiziksel olarak gerekse psikolojik durumu ve iş performansı açısından çok önemlidir. İş yerinde, çalışanın işini zorlaştıran, işinden soğumasına neden olan dolayısıyla performans ve moral düşüklüğü hatta örgütten ayrılma kararına neden olan çok sayıda faktör var olabilir. Performansının düşüklüğünden çalışanın kendisi memnun olmayacağı gibi yöneticiler de çalışandan memnun olmayacaktır.

3.2.3. İş Kazaları

İş kazalarına neden olan stres faktörleri genellikle iş yerinin fiziki koşullarının çalışanların ergonomik yapılarına uygun olmamasında, yönetim faktörlerinden, bireyin kendisinden veya işin yapısından kaynaklanmaktadır.

Çok sıcak çalışma ortamlarında koruyucu elbiselerle çalışmak zorunda olmak, veya çok soğuk çalışma şartlarında iş elbisesinin ısıtıcı etkisinin olmaması iş kazasına neden olabilecektir. “Çalışma ortamındaki yüksek ısı düzeyinin kişilerin

çalışma gücünü azalttığı herkesçe bilinen bir gerçektir. Bunun yanı sıra, yapılan işin ağır olması ve ciddi fiziksel efor gerektirmesi de, vücudun ısı oranını artırır ve ısıнын vücuttan dışarıya verilmesi güçleşir. Isının çalışanın vücudunda birikmesi ise, kişide fiziksel ve zihinsel çalışma isteğini yok eder, yorgunluk belirtileri başlar ve çalışma gücü gittikçe zayıflar. Çalışma ortamının ısısı ile küçük çaplı kazaların meydana gelme sıklığına yönelik olarak yapılan bir araştırmanın sonuçları, ortalama değerdeki sıcaklıklarda çalışan işçiler kazaya uğrama oranlarının düşük olduğunu, ortalama sıcaklıkta artma veya azalma olduğunda kaza oranlarında da artış ve azalışlar olduğunu ortaya koymuştur.”¹Fazla mesai, nöbet ve vardiya sistemi uygulanan işyerlerinde gerekli planlama yapılmalıdır.Çalışma saatleri çalışanların sosyal ve kültürel ihtiyaçları dikkate alınarak planlanmalıdır. Aksi halde çalışandan yüksek verim elde edilemez, iş görenler çalışma saatlerine adapte olamazlar ve çalışan kişilerde aşırı yorgunluk ile stres durumu belirir. Bu ise etkin ve verimli çalışmayı engeller, performans düşürür, iş kazaları gibi olumsuz durumlara yol açabilir.

3.2.4.Çatışma

Örgüt içinde çatışmanın pek çok nedeni olabilir. Adil olmayan ödül başarı değerlendirmeleri, yöneticilerin reel olmayan kariyer planlama ve geliştirme uygulamaları, liyakat esasına dayanmayan her türlü işlem, kişiler arasında strese dolayısıyla bunu bir sonucu olarak da çatışmaya sebep olabilmektedir.Stresin yoğun olarak ve devamlı yaşanması da çatışmayı artırıcı ve sürekliliğini devam ettirici bir unsurdur. Çatışma stresi artırmakta ve performansı düşürmektedir.Stresin kontrol altında ve optimum düzeyde olması performansı artırırken, çok az ya da çok yoğun olması çatışma ortamının oluşmasına zemin hazırlayacaktır.

Sağlık çalışanlarının kendi aralarında çatışma yaşamaları ekip ruhunu bozacak, çalışma ortamına zarar verecektir.Bu durum yaşanmadan gerekli tedbirler alınmak ve çatışmalar en aza indirmek durumundadır.Çatışma ortamının oluşumunun engellenmesi stresi azaltacak ve performansı yükseltecektir.

¹ M. Z. Camkurt, “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşleri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerinde Etkisi”, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TUHİS), İş Hukuku ve İktisat Dergisi, İstanbul,2007, C.20, S.6, s.97

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI: KAVRAMI, DEĞERLENDİRMESİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER İLE İŞ PERFORMANSINI ARTIRMA YÖNTEMLERİ

1.İŞ PERFORMANSI KAVRAMI VE DEĞERLENDİRMESİ

Performans kavramı örgütlerin kendisinden beklentisine göre farklı tanımlamalar içerebilmektedir.“İşletmelerin temel hedefi; yüksek performans sağlayarak, rekabet güçlerini koruyabilmek ve geliştirebilmektir. Bazı işletmeler, kârlılığı, pazar payını veya kaliteyi performans kriteri olarak kabul ederken; bazıları da maliyeti, müşteri odaklılığı veya verimliliği performans kriteri olarak kabul etmektedir. Bu nedenle performansın, her işletme için anlamı farklıdır.”¹Bir işletme açısından kar marjı bir performans göstergesi olabileceği, diğer bir işletme açısından üst düzey müşteri memnuniyeti başarılı bir performans göstergesi olabilir.

1.1.İş Performansının Tanımı

Performans denilince işin niteliğine ve niceliğine göre tanımı da değişmektedir. “**Performans kavramı** genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak ya da göreceli olarak açıklanabilir; bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki sırası, bir üretim biriminde üretim miktarı ya da gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibi.”²Türk Dil Kurumu sözlüğünde performans kelimesi Fransızca bir kelime olduğu belirtilmiş ve Türkçe kelime karşılığı “başarım” olarak gösterilmiştir. Başarım kelimesi “elde edilen bir başarı”, “herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü”. “kişinin yapabileceği en iyi derece, performans” ve “herhangi bir eseri, oyunu, işi vb.ni ortaya koyarken gösterilen başarı, performans” şeklinde tanımlanmıştır.³

¹ O. Yılmaz, Stresin Performans Üzerine Etkisi 40.Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma,Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE.,YYLT., Isparta, 2006, s.66

² <http://www.belgeler.com/blg/wz/performans-ve-performans-degerlemenin-tanimi> (25.05.2012)

³http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fbf6b16a09626.96513716 (25.05.2012)

Performans başarı kavramıyla beraber değerlendirildiğinde tanımı şu şekilde yapılmıştır.“Performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu ortaya çıkarken; sonuçlar yetersiz ise, çalışanın başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilmektedir”.¹ İşin yapılıp yapılmadığına göre değerlendirildiğinde performans şu şekilde tanımlanmıştır.“Performans, amacın gerçekleştirilme derecesidir. Bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir. Dolayısıyla performans, iş görenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur. İş görenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylem bir performans davranışdır.”² Görüldüğü üzere bakış açısına göre performans tanımı da değişmektedir.

Kişisel olarak harcanan çaba anlamında performans şöyle tanımlanmıştır.“Performans, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Çalışmasının amaçlara ulaşma, yani etkinlik derecesidir. Bir kişinin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşür. İşinde mutlu, huzurlu, güvenli olmak anlamına gelen iş tatmini, bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirler”.³ Öncelikle performansın belirlenmesi için, performans sonucunda gerçekleşen etkinliğin neticesini değerlendirilmesi gerekir. Performans değerleri, ölçüm işlemi sonucunda saptanır ve bu değerlerin her biri bir performans göstergesidir.(iyi, kötü ,başarılı,başarısız,birinci,ikinci vb.) Bu bağlamda düşünüldüğünde performans; ölçümü yapılabilen bir faaliyetten sonra ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi işlemidir.

¹ Ö. F. Okka, Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi, SBE., İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, YYLT, Konya, 2008, s.4

² L. Bayram, “Genel performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, Sayıştay Dergisi, Ankara, 2006, S.62, s.48

³ Paşa, s.76

Performans kişinin kendisini gösterebilmesidir.“Bir işletmenin belirli pozisyonunda bulunan iş gören, kendisine verilen işi sahip olduğu yetenekleri, bilgisi, kişiliği, bedensel ve zihinsel özellikleri ile başarmak durumundadır. Bu başarının sonucunda da işletmeden ücret, kariyer olanakları, terfi, prim, ödüller gibi ekonomik ve sosyal çıkarlar elde eder. Bu şekildeki bir başarının tanımlanabilmesi için önce kişinin tanımlı bir işle karşı karşıya kalması ve söz konusu başarının belirli bir standardının tespit edilmesi gereklidir. Bu limite ulaşma veya üstünde bir performans, başarı olarak değerlendirilirken, standardın altındaki bir performans düzeyi, başarısızlık olarak değerlendirilecektir”.¹Kişinin performansının ölçülebilmesi için öncelikle normal sınırlarının belirlenmiş olması gerekmektedir.

1.2.İş Performansının Yönetimi

Çalışanların değerlendirilebilmesi için iyi bir performans yönetimine ihtiyaç vardır.“Performans yönetimi örgütsel amaçlara ulaşabilmek için personelin yapacağı katkının derecesini arttırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilip, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Örgütsel performans, ekonomik ve insansal boyutu olan bir bütündür. İstenen performansı yakalamak ve bunu sürdürebilmek için, bu boyutların birbirine eşdeğerde önemsenmesi gerekir.”² İşyerinde başarılı bir performans artışını sağlamak için sistemli planlama yapmak gerekmektedir. Dolayısıyla, performansın işyeri yönetimi tarafından stratejik bir konu olarak ele alınıp çalışanlara benimsetilmesi gerekmektedir. Performans yönetimi, işyerinde çalışan tüm insanlarından maksimum verimi elde etmeye yönelik olarak hazırlanmalıdır. Performans yönetiminde çalışanların içindeki cevheri ortaya çıkarma yönelik olarak faaliyetler yapılmalı ve çalışanların motive edilmesi, örgütün amaçlarına, belirlenen kriterlere ulaşmak için sistematik bir süreç ortaya konmalıdır.

¹ A. Churin, Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans ilişkisi Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi SBE., İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, YYLT, İstanbul, 2006, ss.3-4

² F. Fındıklı, Performans Yönetimi ve Bir Uygulama Örneği, Dumlupınar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, YYLT., Kütahya, 2008, s.10

1.3.İş Performansının Değerlendirmesi

Günümüzde çalışan personelin performansın değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. “İş görenin işletme içindeki başarısını; kişinin bireysel özellik ve yetenekleri, işini başarma arzusu, yönetimin bu arzuyu harekete geçirme kabiliyeti ve sağlanan çalışma ortamı belirlemektedir. Yöneticiler emrindeki işgücünün gerçekleştirdiği sonuçları bilmek ve kontrol altında tutmak istedikleri için; gelişen zaman içerisinde, bireysel veya grup olarak çalışanların etkinliklerini değerlendirmektedirler. İşte işletmede çalışan her bir iş görenin belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun performansı, bu sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi de performansının değerlendirilmesidir.”¹ Değerlendirme kapsamında, “yöneticinin yöneticiyi, personelin çalışanı, aynı düzeydekilerin birbirini, alt düzeyleri, bireyin kendini, değerlendirme merkezinin diğerlerini değerlendirmeye tabi tutması olasıdır. Performansın değerlendirilmesinde temel amaçlar kapsamında ise, öğrenme ve gelişme gereksinimlerinin belirlenmesi, mevcut performansın ilerlemesine yardımcı olmak, geçmiş performansı değerlendirmek, gelecekteki potansiyel / yükseltilebilir performans düzeyini belirlemek, kariyer planlama kararlarını değerlendirmek, performans hedefleri seti oluşturmak, yeni maaş düzeyleri ve artışları değerlendirmek yer almaktadır.”²

Normal şartlarda iş gören işyerine başvurduğunda insan kaynakları tarafından değerlendirilmektedir.İş görenin yetenekleri, neleri yapıp neleri yapamayacağı, inisiyatif kullanma becerisi değerlendirilmekte ve çalışana ona göre iş verilmektedir.Burada önemli olan, bu değerlendirme belirli bir sistem içinde yapıлып yapılmadığıdır.Yani çalışanın bilinç düzeyi,işi kavrama yeteneği takip edilmeli, performansı tüm yönleriyle izlenerek değerlendirilmelidir.Bütün bu değerlendirmeler objektif kriterlere bağlı olarak yapılmalıdır. Günümüzde yöneticilerin, çalışanlarının performansının değerlendirilmesi için geliştirilen tekniklerin sayısının artması sonucunda, kendilerine uygun olarak kullanabilecekleri tekniği seçip, onları uygulamasına olanak sağlayacak olan performans değerlendirme sistemini oluşturmuşlardır.

¹ Okka, s.5

² Ergün, s.55

Çalışan personeli daha iyi çalışandan ayırmanın en kolay yolu objektif kriterlere dayanan performans değerlendirmeye bağlıdır.“Performans değerlendirmesi; kolektif bir çalışmaya, eldeki bilginin paylaşımına, başarı ve başarısızlıklarda sorumluluğun paylaşılmasına, eğitime ve gelişmeye olanak sağlarken; çalışanın görevindeki başarısını, işine olan tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve niteliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısındaki etkilerini değerlendiren bir araç olmaktadır.”¹Performans değerlendirmesiyle, yöneticiler bir taraftan çalışanlarını ve kurumunu değerlendirebilme imkanı kazanırken, diğer taraftan nesnel kriterlere göre karar verdiklerinden vicdani yönden kendilerini huzurlu hissetmektedirler. Büyük stres altında verilebilecek zorlu kararda bile yöneticiler objektif olmanın verdiği rahatlığı yaşayacaklardır.

İşyerleri tarafından yapılan bu değerlendirme sonucunda çalışanların ve işin eksiklerini görme imkânı ortaya çıkmaktadır. Böylece ortaya çıkan bu eksiklikleri giderme, yetenekli personeli geliştirme ve personelin hangi konularda eğitileceğinin ortaya çıkmasını sağlanmaktadır. Bu durumda performans değerlendirmesi, personeli işe adapte etme, onun iş tatminini artırma ve yeteneklerini göstermesine imkan tanıma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Objektif kriterler uygulanan işyerlerinde performans değerlendirmesi sonucu, çalışan daha fazla ücret alacağını bilir, iş yerine bağlılığı artar, iş performansı yükselir. Dolayısıyla işyerinin imajı yükselir. Her iş gören kendisine hak ettiği değeri veren, ücretini zamanında ödeyen bir işyerinde çalışmak ister.

Performans değerlendirme yönteminin esaslarından biri de ücretlendirmedir. Ücretlendirilmenin doğru bir şekilde yapılabilmesi objektif kriterlere dayanan performans değerlendirilmesinin etkin bir şekilde yapılmasına bağlıdır. İş görenlerin belirli dönemde aralıklarında gösterdikleri emeklere, ortaya koydukları işlere ve örgütün hedeflediği başarılarla ulaşma derecesine göre ödüllendirmeyi amaçlayan bir sistemdir. Böyle bir sistemde ücret doğrudan performansla ilişkilidir ve çalışanlar açısından ne kadar çok çalışılırsa o kadar çok ücret alınacağı mantığından hareketle ücret artışı beklenen bir ödüldür. Bunun için performans değerlendirme çalışmalarının

¹ Okka, s.5

objektif kriterlere dayanmalı ve çalışanların işlerinde gösterebilecekleri mevcut potansiyelleri dikkate alınarak yapılmalıdır. Performans kriterleri, çalışandan işle ilgili olarak yerine getirmesi beklenen çalışma potansiyelinin ölçülebilecek halidir. Çalışandan beklenenler kriterler ortaya konulurken açık ve anlaşılır biçimde tanımlanmış olması ve çalışana önceden bildirilmiş olması gerekir. Böylece çalışan performans kriterlerini kabul etmiş olup kendisinden beklenen çabayı ortaya koymaya çalışacaktır.

1.3.1.Performans Değerlendirmesinin Sağladığı Yararlar

Performans değerlendirmesinin sağladığı yararlar şunlardır;

- “Çalışanların motivasyon ve verimliliklerini arttırmak.
- İş tatminini ve örgütsel bağlılığı geliştirmek.
- Performansı tanıyarak ödüllendirmek ve bu sayede iyi performansın pekişmesini Sağlamak.
- Geribildirim sayesinde çalışanları desteklemek ve motivasyonlarını arttırmak.
- Yönetici ve çalışan arasında sağlıklı iletişimi sağlamak.
- Örgütte adil bir yargılama sisteminin var olduğunu ve değerlemelerin eşit yapıldığı mesajını vermek.
- Yöneticilerin astlarını daha iyi tanımasını sağlamak.
- Kontrol ve planlama faaliyetlerine katkıda bulunmak.
- Yetersiz performansı belirlemek, nedenleri ve çözüm yollarını ortaya koymak.
- Örgütsel hedefleri spesifik bireysel hedeflere dönüştürmek.
- Örgüt, yönetici ve astın amaç birliğinde olmalarını sağlamak.
- Beklentiler konusunda belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak.
- Çalışanların eğitim gereksinimlerini belirlemek.
- İdari personelin yönetim becerilerini geliştirmek.
- Çalışanın iş hakkındaki ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu konularla örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak.
- Bireysel hedeflerin gerçekçi şekilde belirlenmesini sağlamak.”¹

¹ Churin, s.20

1.3.2. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Performans değerlendirmenin genel olarak kullanıldığı alanlar şunlardır.

- “En yaygın kullanım alanı olan çalışanların terfi ve kademe indirimi, görev tanımlarının yeniden yapılandırılması uygulamaları,
- Ücret düzenlemesi,
- Personeli ikaz etme ve işten çıkarma kararları,
- İşgücü gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Bireysel ve örgütsel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki hiyerarşiyi azaltıcı, koordinasyonu arttırıcı faaliyetler,
- Çalışanlarla iletişim kurarak çalışanların performans gelişimini destekleyici çalışmalar,
- Kariyer geliştirme uygulamaları”¹

2.İŞ PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmeler açısından performans değerlendirme göstergeleri genellikle ekonomik verilerle ölçülür. Bir işletmede hangi birimin ne kadar mal veya hizmet ürettiği o birimin performansını belirler. İşletmeler açısından “performans ölçümü; performansı geliştirmeye yönelik amaçlara ulaşmak için önceden belirlenen performans kriterlerine göre, kurumun kendi içinde gerçekleştirdiği sonuçları/çıktıları ölçmek için kullanılan yöntemlerdir. Bunlar; etkenlik, verimlilik, iş gücü performansı, makine Performansı, karlılık ve bütçeye uygunluk, kalite, tutumluluk, yenilik ve ekonomiklik şeklinde ölçütlerdir.”²Bu kriterlere göre; işletmenin performans ölçümünü yapmak, bireysel performans ölçmekten nispeten daha kolaydır.

Bir birim malın ne kadara alındığı, üzerine ne kadar kâr koyulduğu ve satış fiyatı bellidir. Dolayısıyla ne kadar kâr ne kadar zarar edildiği net rakamlarla ortaya konabilir. Aynı şekilde işletmede bir birimin ne kadar mal veya hizmet üreteceği

¹ E. Eraslan - O. Algün, “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yönetimi Yaklaşımı”, Gazi Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Ankara, 2005, C.20, S.1, s.96

² Ergün, s.55

yaklaşık olarak bellidir.Daha önceden belli olan miktardan daha fazla mal veya hizmet üreten birim verimlidir denilebilir.Tam tersi olarak da üretmesi gerektiği kadar mal ve hizmeti ortaya koyamayan birimlerin de performansının düşük olduğunu söylenebilir.Ancak o birimde çalışan bir iş görenin o birime ne kadar katkı sağladığını ölçmek ve ortaya ne kadar mal veya hizmet koyduğunu belirlemek her sektör için o kadar kolay değildir.Bunun için işletmenin veya sektörün durumuna göre net kriterler ortaya konulmalıdır.

Bireysel performansı etkileyen faktörler; genel olarak bireyin kendisinden kaynaklanan bireysel faktörler, örgütün yapısından ve yönetiminden kaynaklanan örgütsel faktörler ile teknolojik, hukuki, sosyal, çevresel ve daha pek çok unsurun etkilerin tümünden kaynaklanan diğer faktörler olarak sıralanabilir.

Kişinin bireysel durumu ve kişisel özelliklerinden kaynaklanan unsurlardır. Bu unsurlar: işe odaklanma, kendini adama, yaratıcılık, iletişim yeteneği ve ilişkileri, sosyo-demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi),iş sorumluluğu ve karar verme, bilgi yönetimi ve detay odaklılık,esneklik,işyeri bilgi düzeyindeki çapraz fonksiyonlar, motivasyon, bireyin kültürel yapısı, uzmanlık alanı, iş tatmini ve ücret düzeyi algısı, olarak belirtilebilir.

Yetkinlik, odaklanma ve kendini adama bireysel performansı oluşturan en önemli faktörlerdir. Yukarıda sayılan pek çok kişisel özellikte genellikle bu üç faktör içerisine alınarak kategorize edilmektedir.Çalışanların işe odaklanmasının sağlanması,işin benimsetilmesi,kişisel bilgi ve yeteneklerini kullanabileceği işlerin kendilerine verilmesi iş performansına büyük katkı sağlayacaktır.

2.1.Odaklanma

Odaklanmayı sağlayabilmek için kimin, neyi, ne zaman yapacağını belirleyen geliştirilmiş bir yönteme sahip olmak gerekiyor. “Bu yöntem, yönetici ile çalışan arasında yapılan ve belirlenmiş bir zaman dönemi içinde elde edilmesi istenen amaçları tanımlayan yazılı bir anlaşmanın yani bir performans anlaşmasının yapılmasıdır. Bir performans anlaşması;

- İşi iki farklı bakış açısından, yani yöneticinin ve çalışanın gözünden görebilmek ve bu bakış açılarını paylaşabilmek için bir fırsattır.
- İşin gerekleri üzerinde anlaşmak ve öncelikleri belirlemek için bir yöntemdir.
- Çalışanın hedefler üzerinde dikkatini sürekli yoğunlaştırmasına olanak sağlayan bir araçtır.
- İşin nasıl bitirilmesi gerektiği konusunda yöneticilerin beklentilerini belirleyen bir belgedir.
- Büyük resmi görebilmesi ve gerekli herhangi bir değişikliği daha iyi anlayabilmesi için çalışana verilen bir şanstır.
- Çözüm gerektiren sorunlar ve olası engeller üzerinde daha açık bir odaklanmadır.
- Eylem için sorumluluklarının, yani kimin, neyi, ne zaman yapacağını, belirlenmesinde kullanılabilecek bir araçtır.
- Tarafların, işle ilgili taahhütlerine odaklanmalarına yardım eden bir sözleşmedir”.¹

Kim nerde, neyi, nerde, ne zaman, nasıl yapacağını bildiğinden herkes sorumluluklarının farkında olur ve işine odaklanır.İletişim sıkıntısı ortadan kalkar ve çalışan işini en iyi şekilde yapabilmeye odaklanır.Dolayısıyla bu durum performansını olumlu yönde etkiler.

İşletmeler açısından kurumsal bilincin geliştirilmesi gerekmektedir. “Şirketlerin, başarılı olarak faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve karşılaştıkları kriz ve güçlüklerle karşı dayanıklılıklarını koruyabilmeleri için kurumsal bilincin tüm düzeylerinde ustalıkla hareket edebiliyor olmaları gerekir:

- Düzey 1 : Finansal istikrar ve çalışanı korumaya odaklanma
- Düzey 2 : Açık iletişim, kişisel saygı ve müşteri memnuniyetine odaklanma
- Düzey 3 : Performans, sonuçlar ve en iyi yönteme odaklanma
- Düzey 4 : Uyum, yenilik, çalışan güçlendirme ve sürekli öğrenmeye odaklanma
- Düzey 5: Paylaşılan vizyon ve değerlere dayalı güçlü bir kültür oluşturarak, işbirliği ve yardımlaşmayı arttırmaya odaklanma

¹ Paşa, ss.86-87

- Düzey 6 : Aynı bakış  ısına sahip kurumlara işbirlikleri oluşturma, şirketteki görevli yöneticilere koçluk ve mentörlük yapma ve  evre bilinci geliştirmeye odaklanma
- Düzey 7 : Sosyal sorumluluk, etik, küresel düşünce ve isin gelecek nesillere etkilerine ilişkin uzun vadeli bakış  ısına odaklanma.”¹

şirketlerin kurumsal bilinç düzeyindeki bu odaklanma seviyelerine bakıldığında maddi kaygılarla başlayan ve kar elde etmeye odaklanan seviyeden, gittikçe en üst düzeyde manevi ve toplumsal sorumluluklara kadar ilerlediğini görmekteyiz. İşletmelerin en üst düzeydeki odaklanma bilinçlerini gerçekleştirebilmeleri çalışanlarına bu vizyonu doğru bir şekilde aktarabilmelerine bağlıdır.

2.2.Yetkinlik

Çalışanın iş performansında etkili en temel unsurlarından birisi yetkinliktir. “Yetkinlikler  st n performans gösterenden vasat performans göstereni ayırt eden, kişinin bir görevi başarıyla yerine getirirken sıklıkla tekrarladığı tutumlar, kabiliyet, davranış, motif ve diğer kişisel karakterlerdir. Yetkinlikler işteki kritik davranışlar üzerine konuşmak için ortak ve tutarlı bir dil kullanılması ve genelden en iyisini farklılaştırıcı davranışlara bakılması anlamını taşır. Yetkinlikler, bir kişinin değişik durumlarda, daha sık ve daha iyi sonuçlar almasını sağlayan karakteristik özelliklerdir. Çalışanların şu anki düzeyleri, gelişim ihtiyaçları ve aradaki farkı tanımlar. Kişilerle işleri eşleştirmeye yardımcı olurken, insan kaynakları süreçlerini bütünleştirir.”²İře alınacak kişinin yaratıcı olması, bilgiyi yönetebilmesi ve işine uyarlayabilmesi, kendi işinin dışında diğer çalışanların yaptıkları işler hakkında da bilgi edinmesi de yetkinlik kavramı içinde değerlendirilmelidir. Aynı işyerinde çalışan ve sadece kendi yaptığı işi bilen çalışanlar değerlimlere ayak uydurmakta zorlanmaktadırlar.

Performansın artırılması için çalışanların sahip olması gereken becerilerin geliştirilmesi için bir takım çalışmalar yapmak gerekmektedir. Bir işin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için gerekli yetkinlikler; iletişim, esneklik, müşteri

¹ http://eflatun.com.tr/makaleler/hcirpan_degerodakli_yonetim.pdf (26.05.2012)

² <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/34/34Article12.pdf> (26.05.2012)

odaklılık, girişkenlik, insanlar arası ilişkiler ve sürekli iyileştirme gibi konular önceden belirlenmiş olmalıdır. Belirlenen bu konularda geliştirilmesi düşünülen becerilerin çalışanlara anlatılması ve benimsenmesinin sağlanması için izlenecek bir yol haritası çıkarılmalıdır. Buna göre:

- “İşin yapılabilmesi için önemli olan performans becerilerinin belirlenmesi,
- Bu performans becerilerinin ne anlama geldiğinin çalışanlara açıklanması,
- Bu becerilerin performansı nasıl artıracığının anlatılması,
- Bu becerilerin onun işini yapmasını nasıl kolaylaştıracağının kendisine sorulması,
- Bu becerilerin herhangi birisinde bir engeli yada endişesi olup olmadığının kendisine sorulması,
- Engelleri aşmak için yollar bulmak amacıyla görüş alışverişinin yapılması ve önerilerin geliştirilmesi,
- Bu becerilerin performans için önemli olduğunun ve kendisinden bu yetkinlikleri geliştirmesi ve kullanmasının beklendiğinin vurgulanması,
- Çalışana teşekkür edilmesi gerekir.”¹

Bireysel farklılıkların içinde yetkinlik kavramının en temel konusu örgütün ihtiyacına göre, ihtiyaç duyulan birime ve ihtiyaç duyulan nitelikte eleman alınmasıdır. Bireyin kendisinde bulunan fiziksel, zekâ, bilgi işleme, motivasyon, kişilik değerleri gibi nitelikleri kişiyi diğerlerinden ayıran özellikleridir. İşte bu özellikler yetkinlik kavramı içindedir. Her işletmenin veya kurumun yetkinlik tanımlamasında farklılıklar olabilir. İşin niteliğine bağlı olarak yetkinlikten kast edilen anlamda değişebilmektedir. Özetle adama göre iş bulmak değil, işe göre en uygun çalışanı işe alabilmek, etkili ve verimli olarak uzun vadede çalışandan yararlanabilmektir. İşletmenin vizyonuna uygun çalışanlar işe alınmak suretiyle, daha insan kaynaklarının ilk basamağından itibaren yetkinlik uygulanmalıdır.

İşe alım sürecinde yetkinlik uygulama koşulları büyük önem taşımaktadır. Bu koşulların sistemli olarak uygulanması son derece önemlidir. Gerek çalışan gerekse işletme açısından bu yetkinliğin uygulama koşulları şöyle sıralanabilir;

¹ Paşa, s.89

- “Temel yetkinliklerin belirlenmesi : Amaç organizasyonun temel yetkinliklerinin artırılması olduğuna göre bunun için öncelikle organizasyonun “temel yetkinlikleri” belirlenmiş olmalıdır.
- Sistemin bütünlüğü: İnsan kaynakları süreçlerinden etkin sonuçları almak, birimlerin birbirleri ile uyumlu olmalarına bağlıdır. Çünkü tüm insan kaynakları süreçleri birbirleri ile ilişkilidir ve birbirini etkiler.
- Bireysel yetkinliklerin temel yetkinliklere uygunluğu: Yetkinlik bazlı insan kaynakları süreçlerinin oluşturulmasında odak noktalarından biri, çalışanlardan istenen bireysel yetkinliklerin, organizasyonun temel yetkinliklerine ne derecede uygun olduğudur.
- Bireysel yetkinliklerin tanımlanması ve derecelenmesi: Bireysel yetkinlikleri tanımlamanın aslında kolay bir iş değildir. Üstelik bu yetkinliklerin gözlemlenebilir davranışlara dönüştürülmesi yâda ölçülebilir hale getirilmesi, yani derecelendirilmesi, tanımlanmasından daha da zordur.
- Yetkinlik ihtiyaçlarının belirlenmesi: Organizasyonun temel yetkinliklerini artırmak için hangi bireysel yetkinliklere ihtiyaç olduğunun araştırılması, ayrı bir analiz konusudur. Bunun için her bireysel yetkinlik bazında organizasyonun ihtiyacı olan yetkinlik düzeyi ile mevcut çalışanların yetkinlik düzeyi karşılaştırılmalıdır. Aradaki açık, öncelikle eğitim yoluyla giderilmeli, bunun mümkün olmaması, ya da personelin sayı olarak yetersizliği durumlarında işe alım yoluna gidilmelidir.
- İşe alımda yetkinliklerin önceliklendirilmesi: Organizasyonda her pozisyon için gereken yetkinlikler farklıdır. Bu konuda tüm pozisyonların genel bazı yetkinliklere sahip olması (mesleki bilgi ve deneyim gibi) bir genellemeye gidilse bile, pozisyonlar itibarıyla bunların önem dereceleri ve düzeyleri farklı olmalıdır. Aksi halde pazarlama müdürü ile satış elemanı adayları aynı kriterlere göre değerlendirilmiş olur. Bu da pozisyon bazında ayrı bir çalışma yapılmasını gerektirir. Performans değerlendirmelerinde, çalışanların sahip olduğu yetkinlik ve teknik bilgi seviyesi ile şirketin çalışanlarından beklediği yetkinlik ve teknik bilgi seviyesi karşılaştırılmakta ve aradaki fark belirlenmektedir. Bu farkın giderilmesi için

bireysel eğitim ihtiyaçları belirlenmekte ve belirlenen bu eğitim ihtiyaçları toplanarak şirket bazında eğitim ihtiyaçları saptanmaktadır. Performans farkının sebeplerini araştırmak ve detaylı bilgi elde etmek için çalışanlar ve yöneticiler ile görüşmeler yapılarak, hedeflenen yetkinlik düzeyinden sapmalar ve eğitim ihtiyaç analizine ek bilgiler sağlanabilmektedir. Eğitim ihtiyaç analizinin amacı, çalışanların gerçekten ihtiyaç duyduğu eğitim başlıklarını ve bu eğitimlerin içeriklerini belirlemektir. Eğitim ihtiyaç analizi, kullanılan farklı yöntemler ile gerekli bilginin toplanmasına yardımcı olmaktadır. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın elde edilen bilgiler, organizasyonun performansını artırıcı yönde yapılacak çalışmaları, verilecek eğitimleri netleştirmektedir.”¹

Yetkinlik ve görev analizi ile işletmeler çalışanları açısından işe en ehil olan çalışanı vermeye çalışmaktadırlar. İşin nitelikleri ve işi yapacak olan kişinin kabiliyetleri çerçevesinde ciddi bir analiz yapılmalıdır. Kişilerin gösterebileceği mükemmel performans üzerine odaklanılmalı ve bunu gerçekleştirmek için kişisel yeteneklerle işin gerektirdiği özellikler birleştirilmektedir. Burada insan kaynakları birimine büyük görev düşmektedir.

2.3.Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İş Tatmini

Örgütsel bağlılık ve adanma birbiriyle örtüşen ve birbirlerine yakın kavramlardır. Örgütsel bağlılıkla ilgili pek çok tanımlama yapılmış, çeşitli sınıflandırılmalara tabi tutulmuştur. “Bağlılık (loyalty) işlerin olumlu veya olumsuz gittiği durumlarda çalışma arzusunu kesintisiz destekleyen zihinsel ve duygusal bir süreçtir. Adanma (commitment) ise kişinin işine ve organizasyonuna tutku derecesinde bağlanması ve amaçlar için özverili bir şekilde istekle çalışmasıdır.”² Dolayısıyla gerek adanma gerekse örgütsel bağlılık kurumlar için çok büyük önem taşımaktadır. Çalışanın performansını düşüren etmenler ortaya çıktıkça bu konunun önemi de açıkta ortaya çıkmaktadır. Kişinin işine motive olabilmesi ve olumsuz etmenlere karşı mücadele edebilmesi, kendisini örgütüne ne kadar bağlı hissettiğine

¹ http://www.aslantozcan.com/documents/01.../36_Yetkinlik%20Analizi.doc (26.05.2012)

² <http://www.metropolinternational.com.tr/metropol.php?sayfaID=40> (26.05.2012)

ve ne derecede adadığına bağlıdır.Örgüte bağlılığı zayıf düzeyde ise performansı düşecektir.İş verimi azalacak, etkinlik ve verimlilik kaybolacaktır.Gerek örgütsel bağlılık gerekse adanma iş verimi, etkinlik ve verimlilikle doğru orantılıdır.Bağlılık ve adanma artıkça, performansta artacak,bağlılık ve adanma azaldıkça da performans düşecektir.

Motivasyon kavramı kişilerin her türlü ihtiyaçlarını karşılamaları için tatmin sağlayacak yada kişiyi amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecini ifade eder. Bu süreç içinde, insanın ihtiyaçları sürekli değişirken, diğer taraftan da kişinin kendi davranışlarında değişiklikler meydana gelmektedir. İşte bu sürekli değişiklikler güdülenmenin temel dinamiğini oluşturmaktadır.¹Bu dinamik kişinin performansına direkt olarak etki etmektedir.

Kişinin çalıştığı işe motive olabilmesi ve iş tatminini tam olarak sağlayabilmesinde belirleyici olarak rol alan unsurlar vardır.İş tatmini konusu bu unsurların tümüyle birlikte değerlendirildiğinde anlam kazanmaktadır.Çalışanın başarısını ve performansını etkileyen unsurlar ücret, çalışma koşulları, işin niteliği,yönetim politikaları, yönetici davranışları gibi olabileceği gibi yaşı,cinsiyeti,eğitim düzeyi,mesleki konumu,zekası, kişilik yapısı ve hizmet süresi de olabilir.Ayrıca örgütsel boyutta güvenlik duygusu,terfi ve yükselme imkanları, denetlenme biçimi, ücret,rekabet şartları ve çalışma ortamı da iş tatmini ve motivasyonu artırmada etkili unsurlardır.²Strese neden olan faktörlerin hemen hepsi motivasyon ve iş tatmininin de etkili unsurlarıdır.Bu unsurlar iş performansına doğrudan etkilidir.

Kişinin motivasyonu ne kadar yüksek olursa, işten alacağı tatmin o kadar yüksek olacak bu durumda performansına yansıyacaktır. Çalışanın işine ya da işinin belirli bir kısmına karşı olan tutumunu belirleyen iş doyumunun düşük olmasının bireysel ve örgütsel bazı sonuçları olabilmektedir. Çalışma yaşamında iş tatminsizliği, iş gören de sağlık yakınmaları, verim düşüklüğü, işe devamsızlık, örgüte daha düşük düzeyde bağlılık ya da örgütten ayrılmalar biçiminde sonuçlara neden olmaktadır. Bu sonuçlar ise çalışma yaşamında işletmelerin amaçlarının

¹ M. Silah, Çalışma Psikolojisi, Ankara, 2001, s.62

² C. Serinkan - A. Bardakçı, "Pamukkale Üniversitesinde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerinde İlişkin Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi, Karaman İİBF. Dergisi, 2007, S.12, s.153

gerçekleşmesini engelleyici ya da zorlaştıracı birer sorun olarak görülmektedir.¹Çalışanın işine motive edilmesi yöneticiler açısından çok önemlidir. Çünkü yöneticinin başarısı çalışanın başarısına bağlıdır.Çalışan kendisini işine motive ettiği ölçüde başarılı olacaktır.Böylece çalıştığı işyeri veya kurumu da başarılı kılacaktır.

Motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve benzeri kavramlar birbirleriyle doğru orantılı kavramlardır. Çalışan performansının olmazsa olmaz unsurlarıdır. Çalışanın açısından bu unsurlardan her biri ayrı ayrı öneme sahiptir ve birbirini desteklemektedir.Motivasyon arttıkça iş tatmini artmakta, iş tatmini arttıkça örgüte olan bağlılıkta yükselmektedir.Aynı şekilde eğer motivasyon düşerse iş tatmini azalacak,iş tatmini azaldığında örgüte olan bağlılıkta düşecektir.

Özellikle günümüzde kalifiyeli ve nitelikli çalışanlar bir işletmenin en büyük sermayesi olarak görülmektedir. Kalifiyeli çalışanın işyerine bağlı olarak çalışması, kendisinde var olan yetenek ve bilgisini örgütü için kullanması işyeri yönetimi açısından büyük önem taşır. Çalışanlar kendilerini işyerlerine bağlı hissettikleri ve çalıştıkları işe kendilerini adadıkları ölçüde, işyerinde başarılı olacaklardır.Tersi bir durumda, her an o işyerinden uzaklaşmak isteyecekler ve kendi performansları ortaya koyamayacaklardır.

Yeni çalışanların işe alınması, yetiştirilmesi, güven sağlanması uzun ve maliyetli bir iş olacağından, nitelikli iş gücünün örgüte bağlılık düzeyini yükseltmek, kendisini adamasını sağlamak kurum politikası olarak belirlenmelidir ki başarıya ulaşılabilsin.

2.4.Ücret

Her çalışan işyerinde en iyi performansını sergilemek ve bunun karşılığı olarak da en iyi ücreti elde etmek ister.Kazanabileceği en yüksek ücreti elde etmek, çalışan açısından önemli olduğu kadar; işveren açısından ise en iyi performansı en

¹ İ. Yüksel, “Hemşirelerin İş Güçlüğünü Oluşturan Değişkenlerin İş Doyumu, İş Gerilimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi”, Fırat Üniversitesi, SBE. Dergisi, Elazığ, 2003, C.13, S.1, s.262

düşük maliyetle sağlamak da bir o kadar önemlidir. “Günümüzde hızla değişen üretim yapısı ve gittikçe yoğunlaşan rekabet baskısı, işletmeleri maliyet açısından hassas davranmaya itmektedir. Özellikle işletmelerde önemli bir maliyet olgusu olarak belirginleşen işgücü giderleri açısından bu durum daha da önem kazanmaktadır. Diğer yandan işgücünün işletmelerin asli faktörü olarak algılanıp bu yönde düzenlemelerin değer bulması da dikkatlerin işgücüne yönelmesinin bir nedeni olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktada işgücü ile ilgili olarak ve özellikle de ücretlendirme konusunda farklı düzenlemelerin önem kazandığı görülmektedir. Tüm bunlar performans ve performansa dayalı ücretlendirmenin değer bulmasına yönelik oluşumları hızlandırmıştır.”¹ İşgücü performansının yüksek olmasında ücret faktörü başlı başına büyük bir yer tutmaktadır. Çalışanın elde ettiği gelir, çoğunlukla yaşam kriterlerine de etki etmektedir.İstediği yaşam çevresi,evi ,alış veriş yaptığı yer,giyim tarzı vb imkanlara ulaşabilirlik durumunu elde edeceği gelir belirlemektedir.Ailesini geçindirmek, onların ihtiyaçlarını karşılamak ve geleceklerini garanti altına alarak güvenli bir hayat sağlamak işinden kazanacağı ücretine bağlıdır.Dolayısıyla iyi bir ücret kazanabilmek bilmek ve bunu devam ettirebilmek için performansını üst düzeyde tutmak zorundadır.

Kişinin performansına göre daha iyi bir ücret politikasının izlenmesi, çalışanı işine motive etmesi bakımından önemlidir.Herkese eşit ücretin uygulanması durumunda üstün performansı vasattan ayırmayacağı için bir süre sonra çalışanların gerçek performansının altında çalışmasına neden olacaktır.Bu ise verimliliği azaltacağı gibi maliyetleri de yükseltecektir.Çalışanın belirli bir ücretinin garanti altında olması, ancak belirli bir performansın üzerine çıkması durumunda, ayrıca ücret elde etmesi gerçek performansını göstermesi için çaba sarf etmeye yönlendirmektedir. Mal üreten bir işyerleri açısından performans kriterlerini açıkça ortaya koymak ve buna göre objektif olarak ücretlendirme yapmak mümkünken hizmet üreten işyerleri açısından bu işlem daha karmaşıktır.Bir işyerinde satış temsilsinin performansını sattığı ürün miktarı üzerinden değerlendirmek ve ona göre ücretlendirmek mümkünken, aynı işyerindeki kasiyerin performansını değerlendirmek ve ücretini belirlemek daha zordur olmaktadır.Yani aynı işyerinde

¹ T. Yılmaz,“İşletmelerde Teşvik Sistemi Olarak Kar Planları”, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Mecmuası, İstanbul, 2005, C.55, S.1, s.988

alışan ve farklı işi yapanların performanslarını farklı kriterlere göre değerlendirmek ve ona göre cretlendirme yapmak gerekmektedir.

Çalışanlar aldıkları ücret üzerinde bilgi sahibi olmalıdırlar. Net cretlerinin ne kadar olduğunu (asgari geçim indirimi, ocuk yardımı gibi ücrete dahil fiyatların miktarını vb.) ve hangi durumlarda ne kadar artış olacağını bilmelidirler. “İnsan kaynakları yönetimi bakımından işi görenlerin ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı ve mümkün olduğunca nesnel kriterlere göre gerçekleştirilmelidir. İşi görenler ne aldıkları kadar, neden bu creti aldıklarını, ne zaman artış olacağını ve bu artışta nelerin rol oynadığını, performansın ücrete nasıl yansıdığını, statülere ilişkin ücret standartlarının ne olduğunu bilmek durumundadırlar. Bu bilinmediğinde oluşan belirsizlik kişilerin kuruma olan güvenini zedeleyebilmektedir.”¹ çalışanlar hangi performans kriterlerini yerine getirdiklerinde ne kadar ücret alacaklarını bildikleri takdirde bu belirsizlik ortadan kalkacak ve karşılıklı güven ortamı oluşacaktır.

Her yönetici işyeri için performansı en iyi oraya koyabilecek kalifiyeli işi göreni almak ister.Bunun için alacağı iyi ve kalifiyeli işi göreni başka bir işyerinden de seçebilmekte,kendi işi yerinde çalıştırmak için zaman zaman yüksek bir ücret ödemek durumunda kalmaktadır.Ancak bunu yaparken işi görene iyi bir ücret ödemenin yanında onun performansını da en st seviye tutmak için ücretini performansına bağlayarak da daha fazla kazanma imkanı sunmaktadır. Yani belli bir miktar creti ödeyerek işyerine kazandırdığı çalışana, yüksek performans göstermesi içinde çeşitli kriterler yerine gelmesine bağlı olarak kazanabileceği bir ücret belirlenmektedir. İşi gören bu creti elde etmek için performansını en st düzeyde tutmak durumundadır.

Aynı şekilde alacağı yüksek ücret sözleşmesinde kesin olarak belirlenmişse ve bu ücret performansına bağlı değilse işyerine olan katkısı, çalışanın moral ve motivasyonu düştüğünde azalacaktır.Ya da çalışanın aldığı ücret işyerindeki diğer çalışanların ücretinden düşükse veya performansı bağlı olarak artma ihtimali yoksa işyerine olan bağlılığı azalacak ve bu işçiden tam verim alınamayacaktır.İşyeri

¹ İ. Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000, s.52

yöneticileri sözleşmeleri hazırlarken yüksek performans sergileyen çalışanına yüksek ücret ödeyecek şekilde bir sistem ortaya koyarak iş görenin performansını en üst seviyeye çıkarmak istemektedirler.Bu durum hemen hemen bütün iş kolları içinde geçerlidir.Ücret çalışan ilişkisi ve çalışan performansına göre ücret belirlenmesinin ne derece önemli olduğu çok açıktır.

Ücretlendirmeden maksat çalışanların yaşam kalitesini yükselterek daha verimli çalışmalarının sağlanması ve kurumsal performansının en üst düzeye çıkarılmasıdır. Ücretlendirmede gözetilecek temel amaçlar: nitelikli iş görenleri çekme,mevcut çalışanları elde tutma, motive etme ve örgüt performansının yükseltilmesidir.Bir işyerinin piyasa şartlarında rakipleriyle mücadele edebilmesi için nitelikli çalışanlarına cazip bir ücret verebilmesi gerekir.Piyasada nitelikli vasıflara sahip çalışanlarda işletmeye uygun ücret politikasıyla kazandırılmalıdır.Böylece mevcut çalışanlar da elde tutulmak suretiyle işgücü devri ve bunun olumsuz sonuçlarından korunulabilir.Personel devir hızı işyerinin imajını etkilemektedir.İyi bir ücret politikasıyla çalışanlar teşvik edilmekte, pekiştirilmekte, etkili ve verimli davranışlarının devamını sağlamak konusunda motive edici olunmaktadır.Verilen ücret ile işgücü verimliği artacağından örgüt performansı ile ücret artışları arasında tutarlı bir ilişki ortaya çıkmaktadır.Ücret arttıkça performans artmakta, ücret azaldıkça performans düşmektedir.Dolayısıyla ücret iş performansını etkileyen önemli unsurlardan biridir.

3.İŞ PERFORMANSINI ARTIRMA YÖNTEMLERİ

İş gücü performansını artırmak için çalışanlar veya işletmeler bazı tedbirler almak durumundadır.Bu tedbirler bireysel olarak performans artırma yöntemleri olabileceği gibi yönetsel olarak kurum bazında yapılacak bazı çalışmalarla da olabilir.Gerek kişinin gerekse kurumun uyum içinde iş performansını artırmaya çalışması sonuçları daha da mükemmel kılacaktır.

Kişi iş performansını fiziksel olarak artırmak için egzersiz hareketleri yapmalı , beslenme düzenine dikkat etmeli, masaj, gevşeme tekniklerini bilmeli, sosyal kültürel ve sportif etkinliklere katılmalıdır.

Psikolojik olarak iş performansını artırmak için empati yapmalı, iyi bir dinleyici olmalı, meditasyon yapmalı ve dua etmeli, zamanını iyi kullanmalı, tatil yapmalı ve gerektiğinde psikolojik danışmanlık hizmeti almalıdır.

3.1.Yönetmel Olarak İş Performansını Artırma Yöntemleri

Yönetmel olarak iş performansını artırmaya yönelik belli başlı yöntemleri ise şöyle sıralanabilir; takdir etme, işin yeniden yapılandırılması, personeli güçlendirme, kariyer planlaması ve koçluk, Katılımcı yönetim ve beyin fırtınası.

3.1.1 Takdir Etme

Çalışanlar açısından yaptıkların işin karşılığı olarak maaş ödenmesi, fazla çalışma sürelerinde, nöbetlerde ve tatillerde ilave ücret ödenmesi ve yüksek performans gösterilmesi durumunda prim verilmesi günümüz koşullarında artık yasalar önünde de bir hak olarak görülmektedir. Bunun için çalışanlar yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücreti hak etmektedirler. Özellikle gelişmiş ülkelerde çalışan işçiler verdiklerin emeğin karşılığını aldıkları ücret için standart performanslarının üzerine çıkmamaktadır. Kendi standart ihtiyaçlarını karşılayacak birikime sahip oldukları için sadece ücret tek başına bir performans artırma olarak görülmemektedir. Bunun yanında çalışanlar işlerini iyi yaptıklarında, başarı elde ettiklerinde, takdir edilmek ve aynı zamanda alınan kararlarda söz sahibi olmak istemektedir. Hatta beklenenden düşük bir ücret artışı veya küçük bir terfi ettirmek ödülünden çok ceza olarak bile algılanmaktadır.¹ Bu durum ise performansı artırmak bir yana daha da düşmesine neden olmaktadır.

Genellik mevcut klasik anlayışta yöneticiler memnuniyetlerini çalışanlara göstermek istemezler. Diğer çalışanların yanında işini iyi yapan çalışanı övmek,

¹ İ. Barutçugil, Performans Yönetimi, İstanbul, 2002, s.459

deyim yerindeyse şımartmak istemezler.Türk toplumundaki genel algı ise bir personel işini ne kadar iyi yaparsa yapsın veya o çalışandan ne kadar memnun olunursa olunsun övgüye yer yoktur.Bu durum ise zamanla çalışan açısından kendisine değer verilmediği izlemi yaratabilmektedir.

Bir çalışanın performansının artırılmasında takdir edilme, kararlara katılma duygusu ve övgü almak, onun toplum nazarında değerini artırdığı için maddi anlamdaki pek çok ücretten daha önemli olabilmektedir. Takdir edilen personeli gören diğer çalışanlarında performansında artış beklemek yanlış olmaz

İşyerinde yılın çalışanı, ayın personeli gibi objektif kriterlere dayanan seçimler yapılarak ilgili kişinin onure edilmesi ve bu kişilerin işle ilgili kararlara ve planlamalara birikimleri doğrultusunda katılımının sağlanması hem çalışanın kendisinin hem de işyerindeki diğer personellerin performansını artıracaktır.Aynı şekilde emekli olan veya kurumdan başka kuruma atanan veya ayrılmak durumunda olan çalışanlara da plaket verilmesi, geçmişte harcadıkları emek için onlara teşekkür edilmesi iş yerinin prestijini artıracaktır.Bu durumda çalışanları olumlu yönde etkileyecektir.

3.1.2.İşin Yeniden Yapılandırılması

İşin yeniden yapılandırılmasında kullanılan yöntemler; mevcut koşulların iyileştirilmesi, aşırı veya az iş yükünün ortadan kaldırılması, çalışanların rotasyonu,işin zenginleştirilmesi ve geliştirilmesi, iş güvenliğinin sağlanması ve etkin iletişim olanaklarının kullanılmasıdır.

İş yerlerinde bazı çalışanlar işlerinin niteliği gereği uzun yıllar boyunca aynı işi yapmak zorunda kalmaktadır. Bu durum zamanla monotonluğu da beraberinde getirmektedir.Sürekli olarak aynı işi yapmak, aynı makinede çalışmak,sürekli bedensel olarak veya sadece zihinsel olarak çalışmak ister istemez performansı düşürmektedir.Eğer sürekli olarak aynı şekilde çalışma durumu varsa çalışanlar arasında rotasyon yapmak, performansları artırıcı etki yapabilir.Burada gözetilmesi gereken husus çalışanın bunu istemesi ve gönüllüğün esas olmasıdır.Aksi durumda

alışan istemediği bir iřle veya makine ile çalışmak durumunda kalacağından performansı dūřecektir.Böyle durumlarda mevcut iřin koşullarının iyileştirilmesi gerekmektedir.

Mevcut alışma koşulları iyileştirilirken aynı zamanda işçi sağlığı ve iş güvenliği konularında da yasaların gerektirdiği önlemler alınmalı ve bunlar çalışanlara benimsetilmelidir.İşin niteliğine göre uygun olan kask, maske, eldiven, giysi, gerektiğinde halat ve buna benzer malzemelerin kullanımı öğretilmeli, niçin kullanmaları gerektiği konusunda çalışanlar bilinçlendirilmelidir. Belirli zaman aralıklarıyla olabileceği gibi, işyeri içinde sürekli olarak da eğitim olanakları sunulmalıdır. İş konusunda her türlü eğitim olanağı sağlanmalı, bilgi ve becerileriyle gz dolduran çalışanların n açılmalıdır.

Çalışanların performansını etkileyen en önemli unsurlardan birisi de aşırı iş yükü ve az iş yükü gibi kişiyi doğrudan etkileyen yanlış iş yüküdür.çalışacak olan kişinin becerisi, deneyimi,bireysel ve kişisel özellikleri dikkate alınmadan yapılacak olan görevlendirmelerde bu tip sorunlar ortaya çıkmaktadır.çalışan ile yaptığı iş arasında bir uyumsuzluk göze çarpmaktadır.Bu durumun nedenleri belirlenmeli ve uyumsuzluk sorunu ortadan kaldırılmalıdır.

İş ile uyum sorunu yaşayan çalışan için çeşitli yollar ortaya konulmaktadır.İş genişletilerek ve çalışanın kişisel özellikleri dikkate alınarak aynı yada çok benzer olan görevler eklenerek yatay anlamda iş geliştirilir veya kişinin yeteneklerine uygun olarak yeni bir iş verilebilir.Eğer iş zenginleştirme düşünülmüşse bu süreçte çalışanlara belirli sınırlar içinde, kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesini geliştirebilme, çalışma yöntemlerinde iyileştirme yapabilme, hatalarını düzeltmek için gerekli girişkenliği gösterebilme ve gerekli kaynakları seebileme olanağı tanınmaktadır. Bu durumda çalışanlar, daha önceki görevlerin öncesindeki ve sonrasındaki bazı görevleri de kontrol edebilmektedirler. İş genişletme ve iş zenginleştirme, odaklanmayı en uygun düzeye çıkarırken yetkinliklerin en st düzeyde kullanılabilmesine ve adanmışlığı arttırmaya ortam

hazırlamaktadır.¹İşyerinde arkadaşlık ortamının oluşmasının sağlanması, ekip çalışmasına önem verilmesi, çalışanların kendisini bu grupların bir üyesi olarak hissetmesi performansının artmasında oldukça önemli rol oynamaktadır.Ekip çalışmasının bir diğer amacı da yeni personelin grup içinde eğitimi ve otokontrol sisteminin olmasıdır.Bütün grup üyeleri birbirlerinin çalışmalarını görmekte, eksiklikleri tamamlamakta ve iş aksamalarının önüne geçmek için çaba sarf etmek durumunda kalmaktadır.Böylelikle çalışanlar kendi kapasitelerinin üzerine çıkabilmektedirler.

İşyerinde sorumlulukların açıkça belli olması, kimin hangi işi yapabileceğinin planlanması,çalışanın kime bağlı olarak çalışacağı, direktifleri kimden alacağını beli olması ve çalışanın kime karşı sorumlu olduğunu bilmesi gerekmektedir.Performansı artırmak için düşüren sebeplerinde ortadan kaldırılması gerekmektedir.İşyerine ve yöneticilere karşı olan güven duygusu, dürüstlük ve güvenilirlik de yöneticiler tarafından çalışanlara verilen görevlerin kabul aşamasında ve sonrasında sahiplenilmesinde kuşkusuz çok büyük önem arz etmektedir.Bu güven duygusu olumlu koşulların doğmasına zemin hazırlayacağından çalışanların performansının artmasında etkili olmaktadır.

3.1.3. Personeli Güçlendirme

Personeli güçlendirme dediğimizde kast edilen, değişen çeşitli koşullarda piyasaya daha çabuk adapte olabilmek ve müşterilerin ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verebilmek amacıyla, karar verme yetkisinin en alt kademedeki çalışanlara kadar aktarılmasıdır. Böylece hem bu amaç gerçekleştirecek, hem de örgütteki kademe sayısını azaltılarak örgütün daha esnek olmasını sağlanacaktır.Çalışanlar kendilerini güçlü hissettikçe, daha istekli karar almaktadırlar ve işlerinin gereklerini yerine getirmektedirler. Günümüzde örgütsel başarı, gücün ne kadarının çalışanlara aktarılabildiğiyle doğru orantılıdır.²Çalışanlar işyerlerinin esas gücünü oluşturmaktadır.

¹ Paşa, s.153

² A. Akdemir, İşletme Bilimine Giriş, Eskişehir, 1996, s.199.

Başka bir ifadeyle personel güçlendirme, personelin kendilerini motive edilmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan koşulları sağlamaları şeklinde tanımlanmaktadır.¹İşe alımlarda yetkinlik ve doğru insan seçimi yapıldığında personel güçlendirmesiyle yönetenler yetkilerini bir kısmını astlara aktararak kendileri denetleme ve takip rolünü üstlenmektedirler.

3.1.3.1.Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

- Personelin Katılımı
- Yenilikçilik Anlayışı
- Bilgiye Zamanında Erişim
- Yetki ve Sorumluluk
- Bilgi ve Beceri
- Kendine Güven ve Saygı Duyma
- Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme
- Üst Yönetimin Desteği²

3.1.3.2.Personel Güçlendirmenin Yararları

Personel güçlendirme çalışmalarında amaç çalışanların verimliliğini artırmak, çalışanların yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenerek onların gelişimini sağlamaktır.Böylece örgütlerde verim artışı olacak, maliyet mümkün olduğunca düşürülecek ve karar verme sürecinde meydana gelen kısılma sayesinde, değişikliklere ve dış çevre koşullarına daha iyi uyum sağlanabilecektir.

Günümüzde, sadece yöneticilerin karar verdiği geleneksel anlayış yerini, daha alt seviyelerdeki çalışanların da katıldığı modern anlayışa bırakmıştır. İşyerlerinde kendi kendini yöneten takımlar, gruplar oluşmuş ve modern anlamda işletmelerde personel güçlendirmesi yapılmaya çalışılmaktadır. Genellikle bu takımlar veya

¹ T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2005, s.416

² Akçakaya, ss.156-157-158

gruplar işyerinin bir kısmında, ya da bir ürünün bütünü üzerinde söz sahibi olabilmekte ve sorumluluk alabilmektedirler.¹Örgüt içinde çatışmaların azaltılmasını sağlayarak da örgütsel iklimin gelişimine katkıda bulunduğu için hem bireysel olarak hem de örgütsel olarak performans artışı sağlayacaktır.

3.1.4.Kariyer Planlaması ve Koçluk

Çalışanların bireysel performansı etkileyen unsurlardan birisi de ilerleme ve terfi olanaklarının olması yani işletmenin bir kariyer planlamasının olmasıdır. Çalışanların mesleki yaşamlarından dolayı yaşadıkları stres; iş güvenliği, terfiler, nakiller ve gelişimle ilgili fırsatları kapsayan kariyer planlama ve gelişimi ile ilgilidir. Bireyler örgütte ilerlemek, daha iyi mevkilere gelebilmek için yoğun çaba harcarlar. Böylece çalışanlar kendilerini bir yandan baskı altında hissederken diğer yandan bireyin çok veya az çalışması onların terfi durumlarını etkileyecek veya yetersiz çalışmaları ve başarısızlıklarından ötürü bulundukları mevkiden daha düşük bir mevkide görev almalarına neden olacaktır. Bu gerçeği yaşayan birey, baskı ve gerilim altında kalacak ve az veya çok stres altında çalışacaktır.²Bu durumda bireyin kişisel özellikleri ve beceriyle orantılı olarak iş performansına yansıyacaktır. İlerleme olanaklarının olmadığı, kariyer planlamasının yapılmadığı iş yerlerinde çalışanları motive etmek ya çok zordur yada maliyetlidir. Her insan başarılı olmak çalıştığı işyerinde yükselmek ve belli bir zamandan sonra kariyer sahibi olmak ister. Çalışanların bu isteğine cevap verebilen işletmeler kalifiyeli iş gücüne daha uygun maliyetlerle sahip olabilmektedirler.

Kariyer planlaması yapılırken dikkat edilmesi gereken bazı önem hususlar vardır. Çalışanların “kişilik yapılarına, yeteneklerine, yaşına, cinsiyetine, medeni durumuna, eğitim düzeyine göre planlama yapmaları gerekmektedir. Bunun yanında, işteki çalışma süresi, iş doyumu, işi, rolü, kişiler arası ilişkileri, örgütün yapısı ve iklimi gibi örgütsel stres kaynaklarına göre kariyer gelişimi planlanmalıdır. Bu planlamaların yapılmasında; yöneticilerin de, iş görenlerin stres ve tükenmişlik duygusu içerisine girmesini önlemeleri, kişisel gelişim ve dinlenme olanaklarına

¹ N. Genç, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar), Ankara, 2005, s.225

² Öztemiz - Gümüştekin, s.275

ayrılan süreyi artırmaları, mevcut iş koşullarını yeniden gözden geçirmeleri ve iyileştirmeleri, kararlara katılımın artmasını sağlamaları ve de yoğun çalışma temposunun olduğu dönemlerde örgüte, ek iş gören alımına gitmeleri, hem çalışan bireyler açısından hem de örgüt açısından iş stresini azaltmada ve iş görenlerin kariyer gelişimlerini desteklemede önemli rol oynayacaktır.”¹Doğru bir kariyer planlaması yapmak, çalışan açısından neyi istediğini iyi bilmek anlamına gelecektir.Neyi istediğini bilen çalışan kendisini motive edecek ve performansı yükselecektir.

Koçluk, deneyimli ve uzman bir personelin işe yeni başlayan veya kendisini geliştirmek isteyen personelin performansını artırmak, kişisel gelişimini tamamlamasını sağlamak, varsa davranış bozukluklarını gidermeye yardımcı olmak, zor veya nitelikli işleri sorunsuz olarak tamamlayabilmesini sağlamak amacıyla ona yardımcı olan uzman personel anlamını taşımaktadır.

Koçluk sisteminin faydaları;

- “Kişilerin daha iyi hedef belirlemelerine ve sonra da o hedeflere ulaşmalarına yardımcı olur.
- Onları kendi başlarına yapabileceklerinden daha fazlasını yapmaya yönlendirir.
- Daha hızlı sonuç almaları için amaca odaklanmalarını sağlar.
- Daha fazla üretmeleri için onlara denenmiş araçlar, yol yöntem gösterir.
- Yaparak ve yaşayarak öğrenmeye dayalıdır.
- Belirli hedefleri vardır.
- Geribildirim ve nesnelliğe dayanır.
- Belli bir zamanla sınırlıdır.
- Kısa zamanda sonuç vermesi hedeflenir.
- Çalışana kariyerini tehlikeye düşürebilecek zor durumlara ve politik oyunlara girmemesi için yol gösterici olur.

¹ Eraslan, s.96

- Çalışanı gereksiz endişelerden, kaygılardan, stres yaratabilecek durumlardan korur.
- Farklı fikirleri ve yaklaşımları destekleyerek çalışanı yenilikçi olmaya cesaretlendirir.
- Çalışana organizasyonun bürokratik çarkları içinde nasıl başarılı olacağını gösterir, idari işlerin gereksiz yüklerini azaltır.
- Çalışanı organizasyonda olup bitenler hakkında bilgilendirir, onu etkileyebilecek kurallar, giyim ve davranış tarzları, liderlik yaklaşımları ve çatışma çözme yolları konusunda yönlendirir.
- Çalışan için hemen her bakımdan bir rol-model olur.
- Çalışana ihtiyaç duyduğunda moral destek sağlar, onu empatiyle dinler.
- Çalışanın sırlarını paylaşır ve onları korur.
- Çalışana gelişmesini güçleştirebilecek engelleri daha kolay gidermesi için yardımcı olur.
- Çalışana kariyer fırsatları sağlayabilecek kararlar ve organizasyonel değişiklikler konusunda sürekli bilgi verir.”¹

Koçluk sistemini uygulayan işletmelerde çalışanlar kendilerini daha güvende hissetmektedirler. İşi uygulamalı olarak ve uzmanından öğrenmenin verdiği kendine güven duygusu kişiyi başarıya ulaştırmaktadır.Çalışanlar uzman kişiyi kendilerine örnek olarak almaktadır.Dolayısıyla daha çok çalışmak ve başarılı olmak durumundadır.Böylece kendi performansının en üst seviyesine çıkmaya çalışmaktadır.

3.1.5. Katılımcı Yönetim ve Beyin Fırtınası

Çalışanlar yaptıkları işler konusunda yöneticilere fikirlerini sunabilmek, görüş ve önerilerini iletebilmek isterler. Yapılacak olan planlar da söz sahibi olmaları kendilerini önemli hissetmelerini sağlar.Kuruma olan bağlılıkları artar.İşini ve işyerini sahiplenir.Katılımcı yönetim anlayışı benimseyen işyerlerinde aynı zamanda etkin bir iletişim de sağlanmaktadır.Böylece astlar ve üstler arasında iletişim problemleri de en aza indirilmiş olmaktadır.

¹ Paşa, s.142

Beyin fırtınası, yaratıcı düşünceyi destekleyen, takım çalışanlarını motive ederek kısa sürede çok fazla fikrin üretilmesine ve süreçlerin neden başarısız olduğuna dair çıkarımlar yapılabilmesine olanak sağlayan bir sürekli kalite geliştirme aracıdır. Beyin fırtınasında önceden belirlenen konularda fikirlerin direkt olarak söylenmesi istenerek tüm fikirler listelenir. Herhangi bir yargılama ve eleştiri olmaksızın bütün görüşler değerlendirmeye alınır. Böylelikle görüş ve fikirlerin birbirini beslemesine fırsat verilir.¹ Herhangi bir konuda çözüm bulmak, karar vermek için fikir üretmek amacıyla kullanılan üretici bir tekniktir. Genellikle bir beyin fırtınası toplantısında izlenecek yöntem şöyledir;

- “Yeterli büyüklükte bir toplantı odasına dikkati dağıtacak, telefon, saat gibi şeyler olmaksızın, görsel destek de sağlanarak (tahta, projektör cihazı, tepegöz gibi) ilgili kişiler davet edilir.
- Toplantının konusu önceden bildirilen bu kişilerin konunu uzmanı olması gerekli değildir. Uzmanlar bulunabileceği gibi daha alt birim çalışanları da katılabilmelidir.
- Toplantının konusu bir panoya soru olacak şekilde yazılır ve herkesten fikirlerini beyan etmesi istenir.
- Bütün fikirlerin listelenmesinden sonra fikir üretme sürecine son verilir ve konularına göre tasnifi yapılır. Üzerinde yoğunlaşılacak başlıklar üzerinde tartışma devam ettirilerek bu fikirlerin beslenmesi sağlanır. Böylelikle tam katılım sağlanarak olgunlaşmış fikirler ortaya çıkarılır.
- Asıl konu ile ilgili sorunlar ve çözüme yönelik fikirler teker teker tartışılır.
- Son aşamada en uygun fikirler ortaya konularak toplantıya katılanlara benimsetilerek anlamaları sağlanır.”²

Kurumsal olarak strese bağlı düşük iş performansının artırılması konusundan gurupsal beyin fırtınası yönteminin kullanılması çok etkili bir yöntem olabilecektir. Böylelikle astlar, üstlerine belirlenen konular üzerinde rahatlıkla fikirlerini, önerilerini sunabileceklerdir.

¹ Yılmaz, 2006, s.55

² http://tr.wikipedia.org/wiki/Beyin_firtinası (05.01.2013)

3.2. Bireysel Olarak İş Performansını Artırma Yöntemleri

Bireysel performans artırma yöntemleri kişinin fiziksel performansını artırma yöntemleri ve psikolojik performans artırma yöntemleri olarak iki grup halinde incelenmektedir.

3.2.1. Fiziksel Performans Artırma Yöntemleri

Çalışanların fiziksel performanslarını artırma yöntemleri; egzersiz hareketleri ve sportif etkinliklere katılma, beslenme ve uyku düzeni, masaj ve gevşeme teknikleridir.

3.2.1.1. Egzersiz Hareketleri ve Sportif Etkinliklere Katılmak

Düzenli olarak yapılan her türlü spor ve egzersiz hareketleri vücudun formda kalmasını sağlarken aynı zamanda zihinsel olarak çalışanın kendisini daha iyi hissetmesini sağlar. Egzersiz hareketleriyle ve sporla kan dolaşımı hızlanmakta, beynin oksijenlenmesi artmaktadır.

Fizik egzersizin ve sporun yararları şunlardır:

- “Kas gevşemesi
- Zihinsel gelişme
- İşte etkinlik artması
- Uyanıklığın artması
- Enerjide artış
- Duygusal boşalma ve rahatlık
- Daha iyi uyku
- Daha kuvvetli kemikler
- Endişelerde azalma
- Kalp hastalığı riskinin azalması
- Bel ve sırt ağrısından korunma ve kurtulma
- Kendine güven artışı
- Daha iyi bir sağlık”¹

¹ Paşa, s.164

3.2.1.2.Düzenli Beslenme ve Uyku Düzeni

Dengeli ve sağlıklı beslenme çalışanlar için oldukça önemlidir.Yemek düzenine dikkat etmek,öğün atlamamak,bol su içmek yararlı olacaktır.Uyuşturucu veya bağımlılık yapıcı maddeleri (sigara, alkol gibi) kullanmamak veya kullanıyorsa bırakmasını sağlamak kişinin performansını artırmada etkili olabilecektir.Güce dayalı olarak çalışanlarda daha yüksek enerji veren ve proteine dayalı beslenmenin olması, radyoaktif maddeye maruz kalma riski olan yerlerde öğünlere yoğurt eklemek gerekmektedir.Çalışanların yeterli beslenememesi, aç veya susuz şekilde çalışmak durumunda kalması durumunda performans düşeceği gibi, tam tersi durumda ise gücü kuvveti yerinde olacağından performansı da yüksek olacaktır.

Çalışma aralarında acılı, ekşili, asitli yiyecekleri yenmesi mide rahatsızlıklarına yol açacağından verilmemesi, işyerinde bu tarz yemekler çıksa bile çalışanın bunlara dikkat etmesi daha uygun olacaktır. İşyerlerinde çalışanların rahatsızlıkları önceden belirlenerek onlara uygun yiyecekler verilmesi gerekmektedir. Obez çalışanlar için diyet yemekleri yada şeker hastalığı olanlar için ara öğün verilmesi veya tansiyon hastası çalışanlar düşünülerek tuzsuz yemek çıkarılması işletmeler açısından önemlidir. Ancak kişilerin kendilerinin de durumlarına uygun beslenme tarzını yaşam felsefesi haline getirmesi gerekmektedir.Kişinin kendi çabaları yetersiz gelmesi durumunda bir diyetisyenden yardım alması uygun olacaktır.Böylelikle sağlıklı bir çalışanın iş performansı da yükselecektir.

Çalışanların bireysel performanslarının artırılmasındaki unsurlardan birisi de düzenli uykudur.Genellikle stres altındaki kişiler uyku problemleri yaşarlar ve bu durum, gerek günlük yaşamını, gerekse iş hayatındaki performansını etkiler.Her birey zorunlu olmadıkça biyolojik olarak günün uyku saatlerine uygun şekilde vücudunu ayarlamak durumundadır.Nöbet ve vardiya usulü çalışanlar da kendilerine yeterli uyku saati ayırdıkları ölçüde günlük yaşantıya adapte olabileceklerdir.

3.2.1.3.Gevşeme Teknikleri ve Masaj

Doğru nefes alıp verme ve gevşeme teknikleri, rahatlatıcı müzik dinleme vb. etkinlikler ve masaj gerginliğin azalmasına ve kaslarınızın gevşemesine yardımcı olacaktır.

Örnek bir egzersiz hareketi şöyledir.Bu hareket dizleri dik bir şekilde oturarak ya da uzanarak yapılabilmektedir. Vücudunuzun daha gevşemiş bir durumda olması için yatarak yapmak daha faydalı olabilir. Bir battaniyenin ya da kilimin üzerine bacaklarınız birbirinizden hafifçe ayrık dik olarak uzanın, elleriniz avuç içleriniz yukarıya bakacak şekilde uzanın. Gözlerinizi kapatın ve vücudunuzu rahatlatmak için burnunuzdan nefes alın ve aldığınız nefesi ağzınızdan hafifçe verin. Nefes alırken ağzınızın kapalı olmasına özen gösterin. Nefes alırken karnınız ve göğsünüzün birlikte hareket ettiğine dikkat edin. Nefes aldığınızda karnınızın yükseldiğini hissedin. Hareketi doğru yapıp yapmadığınızı anlamak için bir elinizi göğsünüzün üstüne diğerini karın bölgenize koyun ve nefes aldıkça özellikle karın bölgenizdeki elinizin yükseldiğini ve verdikçe de indiğini göreceksiniz. Bu egzersize her gün 10-15 dakika ayırabilirsiniz.¹

Masaj vücudun dinlenmesini sağladığı ve kalp atışlarını düzenlediği için oldukça etkilidir.Sinir uçlarının uyarılması sonucunda vücudun zinde kalması sağlanılmaya çalışılmaktadır.Mekanik olarak deriye ve iç organlara etki etmektedir.Fizyolojik olarak ise dolaşım ile kas ve iskelet sistemine etki etmektedir.Sinir sistemine sedasyon sağladığı ve uyarıcı etki yaptığı, endokrin sistem ve otonom sinir sistemi üzerinde refleks etkisi sağladığı belirtilmektedir.

3.2.2.Psikolojik Performans Artırma Yöntemleri

Psikolojik destek sağlama,empati yapmak ve etkin dinlemek, ibadet ve dua etmek, tatil, müzik dinlemek ve zaman yönetimi gibi yöntemler bireysel iş performansını artırma yöntemlerinden psikolojik olarak performansı artırma yöntemleridir.

¹ E. Sun Selşik, “Stres ve Başetme Yolları” , <http://ajanspsikoloji.com/category/konular/stres> (08.05.2012)

3.2.2.1.Psikolojik Destek Sağlama

Psikolojik destek sağlama aile, dost arkadaş çevresi vb. sosyal destekler olabileceği gibi bir uzman desteği şeklinde de olabilmektedir. Stresi önlemenin en etkin yollarından biri, yaşamın bütün alanlarında sosyal desteğe sahip olmaktır.

Çalışma ortamında veya dış çevrede, karşılıklı güvene dayanan arkadaşlıklar bulunması ve bu amaçla yöneticiler tarafından sunulacak olan uzman desteği hizmetleri, bireye önemli ölçüde psikolojik destek sağlayacaktır. Sosyal destek, bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde var olan ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarının kişinin arkadaşları, ailesi, üstleri veya profesyonel danışmanları vasıtasıyla kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesidir. Çevresinde güvenebileceği dostluklar edinebilen çalışanlar diğer çalışanlara nazaran daha az stres yaşamaktadırlar.Ya da yaşadıkları stresle daha iyi başa çıkabilmektedirler.Böylece performanslarını daha üst düzeye çıkarma imkanına sahiptirler.¹ Özellikle aile yaşamı, kişinin performansını doğrudan etkilemektedir. Eşinin ve çocuklarının desteğini alan çalışanın hiç şüphesiz ki performansı da yüksek olacaktır.Aynı şekilde çalışma arkadaşlarıyla dertleşebilme, duygularını rahat şekilde ifade edebilme ortamı kişinin performansını önemli ölçüde etkilemektedir.

3.2.2.2.Empati ve Etkin Dinleme

Karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlamak olarak tanımlanmakla birlikte karşısındakinin hissettiklerini hissetmektir diye de tanımlanmaktadır.Empatide esas olan karşısındakinin hissettiği duyguların aynısını onun gibi hissetmektir.²Kurumlarda empatinin geliştirilmesi öncelikle kişilerin gerçek anlamda birbirlerini tanıması ile mümkün olmaktadır.Bu psiko-drama ve özellikle sosyo-drama yolu ile kolaylıkla sağlanabilmektedir. Pek çok çatışma daha yakından tanışma ve karşılaşmayla bile çözümlenebilmektedir. Bu anlamda huzurlu bir kurumda empati ortamın oluşturulması mümkün olabilecektir. Empatinin kurulabilmesi kadar önemli olan bir konuda sağlıklı iletişimdir ve bu etkin dinlemekten ve bunu karşı tarafa gösterebilmekten geçmektedir.Yansıtma

¹ H. Ekinci - S. Ekici, “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”, Cumhuriyet Üniversitesi, SBE. Dergisi, Sivas, 2003, C.27, S.1, s.110

² <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/516/6402.pdf> (05.01.2013)

becerilerinin kişilere kazandırılması çok etkili olabilmektedir. Basit yada klişe gibi görünen bu durum son derece önemlidir ve uygulaması da oldukça zordur.

Sağlık kurumlarında empati anlamda olabilecek olumlu bir köklü yaklaşım değişikliğinin tedavi başarısı ve personelin doyumunu anlamında çok büyük anlamlar taşımaktadır. Bu durumda empati insan yaşamına ilişki kurarak başlar. İlişkilerin gergin, uzak ve yetersiz olduğu kurumlarda mutsuzluk, verimsizlik ve isteksizlik ön plana çıkacaktır. Kurumun iletişim ve empati eğitimlerinden geçirilmesi ve bu eğitimlerin didaktik eğitimlerden çok yaşantısal eğitimler olması son derece önemlidir.¹ Karşımızdaki insanı anlamak için öncelikle onu dinlemeliyiz. İletişimin en önemli faktörü dinlemedir. Ne dediğini, neyi anlatmak istediğini en doğru şekilde anlayabilmek karşıdaki kişinin etkin şekilde dinlemesine bağlıdır.

Özellik yöneticiler çalışanlarını etkili bir şekilde dinlemek durumundadırlar. “Performans sorunlarıyla ilgilenen yöneticinin yapması gereken çalışanı olabildiğince çok konuşturmaktır. Gerçekleri, duyguyu, tercihleri, inanç ve değerleri ve tutumu ortaya çıkarmanın etkili bir yolu çalışana uzun cevaplar vermesini gerektirecek açık uçlu sorular sormaktır. Burada, dikkat edilmesi gereken, çalışanı rahatlatmak, onu savunucu konuma getirmeden açık konuşmaya cesaretlendirmektir. Ayrıca, ona istiyorsa, düşünerek cevap verebilmesi için zaman tanımak ve bunun için soruyu sorduktan sonra bir süre sessiz kalmak gerekir.”² Böylelikle çalışanın ne düşündüğünü, nelerden memnun olup nelerden şikayetçi olduğu ortaya konularak çözüm yolları ortaya çıkarılmış olur. Çalışan dertlerini, sıkıntılarını, işle veya kendisiyle ilgili görüş ve şikayetlerini ya da önerilerini yöneticiye ulaştırmanın verdiği mutluluğu yaşayacaktır. Bu durum performansına olumlu olarak yansıtacak ve kendisine değer verildiği hissini uyandıracaktır.

¹ <http://www.istpsikodrama.com.tr/alt/51/9/tr/makaleler-yazilar/saglik-kurumlarinda-iletisim-ve-empati> (06.01.2013)

² Paşa, s.159

3.2.2.3.Müzik Dinlemek

Müziğin insan psikolojisine etkisi uzun yıllardır bilinmektedir. Stresi azaltmak amacıyla kullanılan bazı müzik aletleri ve faydaları şunlardır.

“Ney: İnsan kendi ruhunun derinliklerinde kaybolmak istiyorsa ve kendini tanımak istiyorsa ney ilahtır. Ney sesi bir aksiyonla insan ruhunun enerji boyutunda dans eder. Ney insanın ezoterik ve mistik yapısını ortaya çıkarır. Ney sesi su sesine karışırsa yanında da yeşil bir ortam bulunursa; o zaman neyin lezzeti artar. Depresyon ve psikozlara ney sesi ilahtır.

Rebab: İnsanı dinginleştirir. Transandantal (taşkın) aşkı anımsatır. Geçmişte âşıklerini kaybedenler bu müzik aletiyle kendilerini avutmuşlardır. Boşanmış kişilere ve evlilik problemi olanlara rebab dinlettirilmelidir.

Ud-kopuz: Kopuz grup terapisinde kullanılır. Grupsal çalışma sisteminde kopuz kadar insanlara çalışma azmi veren ve stresten uzaklaştıracak alet yoktur. Topuz sesiyle motive olan çalışanlar enerji bağlamında doping almış gibidir. Kopuz dinleyen şirket çalışanlarının performansı artar.

Tambur: Tambur daha çok hiperaktif çocuklara ve aşırı asabi kişilere dinlendirilir. Tambur insanı yavaşlatır. Aşırı hareketli insanlara tambur terapisi uygulanmalıdır. Panik atak hastalarına, Anksiyete hastalarına dinlendirilir.

Çeng: Çeng dinleyenler savaşçı ruhlulardır. Girişimci ve pazarlama işi yapanlara tavsiye edilmektedir. Depresyon, manik ve majör depresifli hastalara dinlendirilmelidir.

Kanun: Kendi içinde disipline olanlara ve cezaevindeki mahkûm ve hükümlülere kanun dinlendirmesi faydalıdır. İnsanı ıslah eder; kanun. Şizofren hastalarına dinlettirilmelidir

Saz, bağlama, cura: İnsanı dertlendirerek, merhamet sahibi yapar. Acımasız ve sadist insanlara saz dinlettirilmelidir. Kişilik bozukluklarına yakalanan hastalara dinlettirilmelidir.

Dombra(dutar): İyi düşünceye sahip olmak ve ruhsal hastalıklarda düşünce bozukluğu olan hastalara dinlettirilerek çok büyük başarılar elde edilir. Bilişsel psikoloji aksiyonuna uygun bir alettir.Tüm ruhsal hastalıklara dinlettirilmelidir.

Kılkopuz. Komada kalan insanlara dinlettirilmelidir.Bitkisel yaşamda olanlara,felç olanlara bu çalgı müziği dinlettirilmelidir.”¹

Müzikle tedavi Türkler tarafından çok eski zamanlardan beri kullanılmaktadır.Orta Asya’da Anadolu öncesi zamanda Baksı adı verilen Şaman müzisyenler tarafından, çeşitli hastalıkların tedavisi müzikle yapmışlardır. Hala bu faaliyetlerini sürdüren Baksılar Orta Asya Türkleri arasında yaşamaktadırlar. Bir Selçuklu Türk’ünün yaptırdığı Şam’daki Nurettin Hastanesinde, İbn Si-na, müzikle akıl hastalığının tedavisini uygulamıştır. İbn Sina’nın tesirleri Osmanlı devrinde de devam etmiştir. Osmanlı saray hekimi Musa bin Hamun, diş hastalığı ve çocuk psikoloji hastalıklarını iyileştirmede müzikle tedavi yöntemini kullanmıştır ve Türk Müziği makamlardan bazılarının ruha olan etkileri Farabi tarafından şöyle sınıflandırılmıştır:

- “Rast makamı: İnsana sefa(neşe-huzur) verir.
- Isfahan makamı: İnsana hareket kabiliyeti, güven hissi verir.
- Neva makamı: İnsana lezzet ve ferahlık verir.
- Uşşak makamı: İnsana gülme hissi verir.
- Saba makamı:İnsana cesaret,kuvvet verir.
- Hüseyini makamı: İnsana sükunet, rahatlık verir.
- Hicaz makamı:İnsana tevazu(alçakgönüllülük) verir.”²

Müziğin insanlar üzerinde rahatlatıcı ve dinlendirici etkisi bilinmektedir.Ancak burada kişinin sevdiği müzik tarzını uygun ses tonu yüksekliğinde dinlemesi gerekmektedir.Kişinin psikolojinin düzelmesi bireysel iş performansının artmasını sağlayacaktır.

¹ <http://www.genbilim.com/content/view/7221/38/> (05.01.2013)

² <http://muzikdinleme.blog.com/2011/04/22/muzik-dinlemenin-insan-sagligi-uzerindeki-etkileri> (05.01.2013)

3.2.2.4.İbadet ve Dua

İnançları gereği insanlar hangi dine mensup olurlarsa olsunlar, ibadet yapıp dua ettiklerinde kendilerini huzurlu ve rahatlamış hissetmektedirler.Ülkemizde çoğunluğu Müslüman olan çalışanlar inançları gereği kadere inanmaktadır.Başlarına gelen olumsuz bir durum karşısında, sıkıntının yüce yaratıcıdan geldiğine inanarak sabır göstermek durumunda olduklarını ve kendilerinin imtihanın bundan geçtiğini düşünmektedirler.İnançlarının gereğini yapmış olmak çalışanlarda zor şartlara daha fazla dayanabilmeyi ve hatta zaman zaman daha fazla gayret göstermeyi de beraberinde getirmektedir.Çalışan zihnini rahatlatmakta, kendisine gösterdiği sabır karşısında mutlaka bir mükafat verileceğini düşünmektedir.Bu mükafatın dünya menfaati olabileceği gibi, somut bir şekilde olmayan manevi bir haz şeklinde de olabileceğine inanmaktadır.

Dua ve ibadet bireyi alçakgönüllü olmaya, huşu içerisinde yaratıcıya teslim olmaya, kişinin yapabileceği sınırları fark etmesine ve kendisini bulmasını sağlar. Duanın kaygı, stres, anlamsızlık, kendini boşlukta veya yalnız hissetmek günümüzün önemli ruhsal hastalıklarına karşı psikolojisini olumlu olarak etkilediği ve hepsinden önemlisi insanı geliştirdiği,yapılan çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur.¹Aynı zamanda kişinin yardımlaşma, insanlara iyi davranma, haramdan korkma, helal kazanç sağlamak için çaba sarf etmesi gerektiğini bilmesi ve buna uygun davranması vicdani yönden kendisini rahat hissetmesini sağlayacaktır.

3.2.2.5.Tatil

Uzun ve yorucu çalışma zamanlarında stresin en üst seviyelere çıktığında ister istemez çatışma ortaya çıkacaktır. Yine aralıksız olarak çalışmak aileye zaman ayıramamak,akrabaları ve dostları ziyaret edememek,çocuklarıyla vakit geçirememek bile kendi başına strese neden olabilecektir.Uygun zamanda yapılacak tatil hem fiziksel hem de ruhsal olarak vücudu dinlendirecek, çalışma yaşamına enerjik olarak başlamayı sağlayacak bu durumda çalışanın performansı yükselecektir.

¹ O. Eğri, “Din Öğretimi, Öğrencilerin Yaratıcılık Yetenekleri Nasıl Geliştirilebilir?”, Değerler Eğitimi Dergisi, İstanbul, 2003, C.1, S.2, ss.77-78

3.2.2.6.Zaman Yönetimi

Zaman kavramında öncelikle saatin gösterdiği zamanla, hissedilen zamanın birbirinden farklı şeyler olduğunu ortaya koymak gerekir. Öyle bir zaman olur ki bir kaç dakika bile bitip tükenmez bir uzunlukta hissedilebilirken, bazen de birkaç saatin bir saniye gibi kısa bir sürede geçtiği anı ifade etmektedir.¹Bu tamamen kişinin o süre içerisinde yaptığı veya beklediğini ne kadar isteyip istemediğiyle alakalı bir durumdur. Sahip olunan zamanı verimli ve etkin bir şekilde kullanıp kullanmamak büyük ölçüde kişinin kendi elindedir. Zamanı herhangi bir yerinde durdurmak veya tekrar başlatmak mümkün olmadığından, yapılması gereken en öncelik iş, çalışanın kendisi ve işi için zamanını en etkili ve verimli şekilde değerlendirebilmesini sağlamaktır.

Çalışanın zamanını doğru kullanabilmesi; yaşamındaki uygun şekilde kullanılmayan zaman aralıklarını doğru şekilde tespit etmesine bağlıdır.

Zaman kontrolünde yapılması gerekenler şunlardır;

- “Uzun vadeli hedefler belirleme
- Hedeflere ulaşmak için davranış geliştirme
- Önemli zaman dilimlerini belirleme
- Yapılacak işleri belirleme
- İşleri öncelik sırasına koyma
- Gereksiz işleri yapmama
- Düşünmek ve tatil için zamanı ayırma.”²

Doğru zaman yönetimi uygulayan kişiler gerek kişisel yaşamında gerekse iş hayatında başarılı olurlar.Yoğun iş koşullarının yarattığı stresi, doğru zaman yönetimi sayesinde en aza indirebilmekteyken aynı zamanda performansını da artırmış olacaktır. Doğru zaman yönetimi daha az stres, daha yüksek performans demektir.

¹ Z. Sabuncuoğlu - M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, İstanbul, 1995.s.192

² Yılmaz, 2006, s.55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARİF CERİT BULDAN DEVLET HASTANESİ ÇALIŞANLARINDA STRESİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

1.ARİF CERİT BULDAN DEVLET HASTANESİ BİLGİLERİ

Arif Cerit Buldan Devlet Hastanesi, 1990 yılında 50 yataklı devlet hastanesi olarak tescil edilerek hizmet vermeye başlamıştır. Buldan ilçesi merkez nüfusu ile bağlı kasaba ve köylerle birlikte yaklaşık otuz bin nüfusa hitap etmektedir.

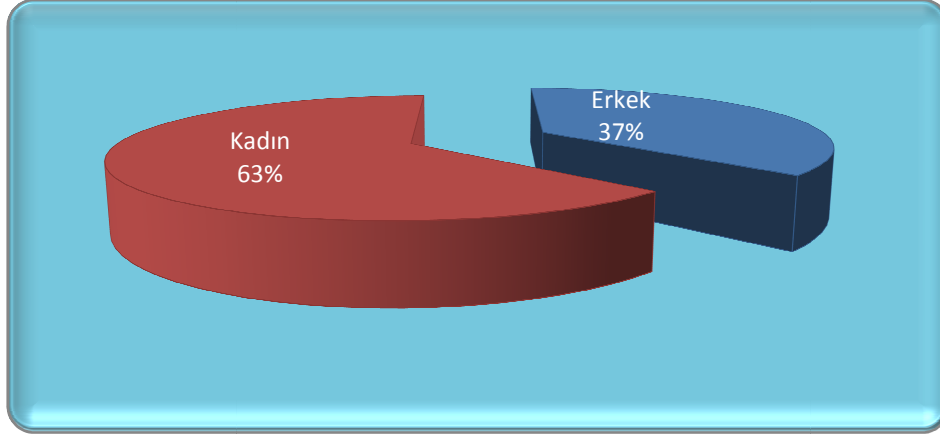
Şu an hastanemiz 4390 m2 arsa alan üzerinde 3620 m2 kapalı alan da, 28 yataklı, iki ameliyathane, acil servis, röntgen, laboratuvar, poliklinikler, idari birimler, eczane, arşiv, Dâhiliye, Çocuk, Genel Cerrahi, Uzman Aile Hekimliği, Kulak Burun Boğaz ve Kadın Hastalıkları ve Doğum branşlarında yataklı tedavi hizmeti vermektedir. 2005 yılı Eylül ayında on hayırsever tarafından başlanılan Yeni bina inşaatı 2007 yılında hayırseverlerce bitirilerek açılışı yapılmıştır.Yeni binamızda 28 oda bulunmakta olup hepsi tek kişilik olarak planlanmış, tuvalet ve banyosu içinde birinci sınıf odalar olarak hazırlanmıştır. Her odada telefon, internet bağlantısı planlanmış olarak hizmete açılmıştır.

2.DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER, ANKET GÜVENİLİRLİK VE ANALİZ SONUÇLARI

2.1.Arif Cerit Buldan Devlet Hastanesi Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Arif Cerit Buldan Devlet Hastanesi çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, istihdam durumu, görevi ve sağlık durumları; stres düzeylerini ve iş performanslarını etkilediğinden demografik olarak değerlendirilmiştir.

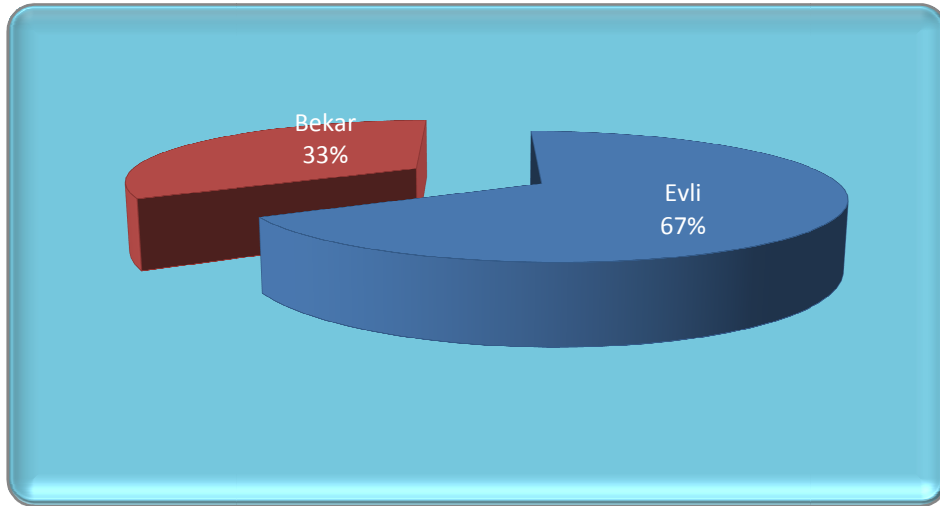
2.1.1. Katılımcıların Cinsiyeti



Şekil 2.Katılımcıların Cinsiyeti

Katılımcıların %63'ü kadın, %37'si de erkektir.Kurumda çalışan personelin cinsiyet dağılımında kadın çalışanların sayının yüksekliği göze çarpmaktadır.Araştırma kapsamında cinsiyet durumunu değerlendirebilecek sayısal çoğunluğun sağlanmıştır.

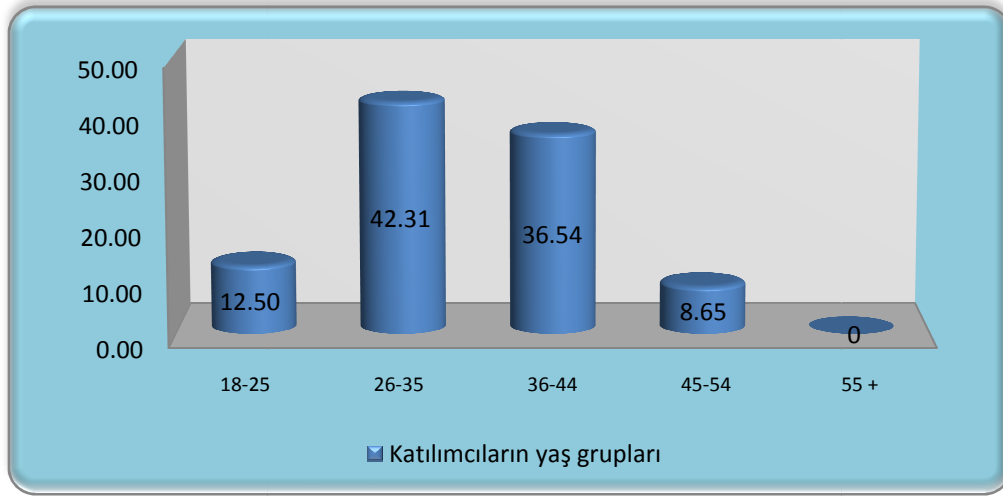
2.1.2. Katılımcıların Medeni Durumu



Şekil 3.Katılımcıların Medeni Durumu

Evli katılımcılar %33 oranında iken, bekar katılımcıların oranı %67'dir. Araştırma kapsamında evli ve bekarların sonuçları karşılaştırılabilecek ölçüde sayısal çoğunluk sağlanmıştır.

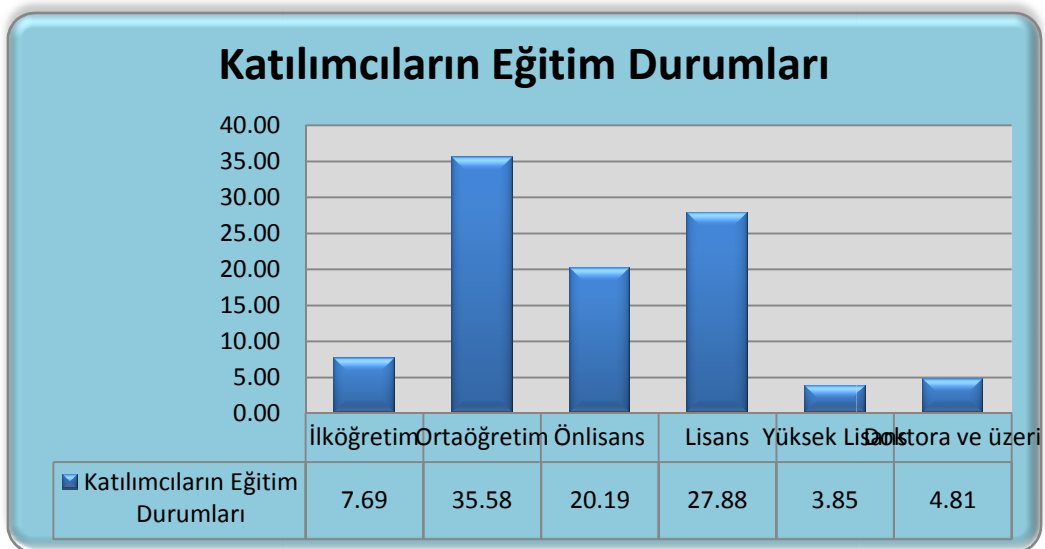
2.1.3. Katılımcıların Yaş Grupları



Şekil 4.Katılımcıların Yaş Grupları

Katılımcıların yaş grupları dağılımına bakıldığında orta yaş gruplarında yoğunlaşma olduğu görülmektedir. Katılımcıların içinde en ileri yaşta grup olarak ifade edebileceğimiz 45 – 54 yaş katılımcıları %8,65 oranında ve en azdır.55 yaş ve üzerinde kurumda hiç çalışan bulunmamaktadır.Bu durumun sebebi olarak 55 yaş üzeri yaşlardaki personelin kurumun çalışma temposuna uymakta zorlandığını ve emekli olmayı tercih ettiği şeklinde düşünülmektedir.

2.1.4. Katılımcıların Eğitim Durumu

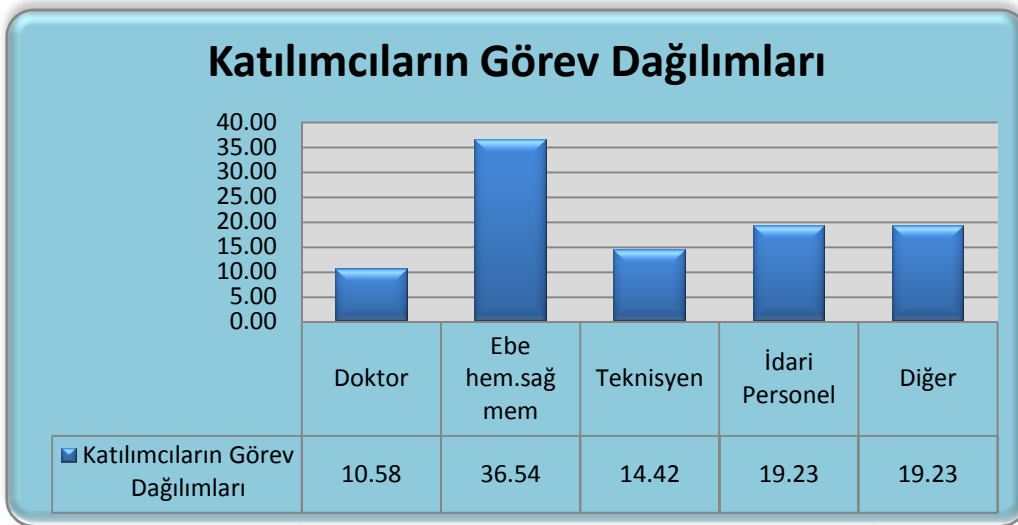


Şekil 5.Katılımcıların Eğitim Durumları

Hastanede çalışan ilköğretim mezunları taşeron firma bünyesinde hizmetli olarak çalışan personel oluşturmaktadır. Ortaöğretim mezunlarının büyük çoğunluğunu ebe, hemşire, sağlık memuru oluşturmaktadır ve en fazla orandadır. Lisans tamamlama imkanının sağlanması sonucunda ön lisan mezunları azalmış ve lisans mezunlarının sayısı artarak ikinci yüksek eğitim durumu konumundadır. Yüksek lisans düzeyinde eğitim seviyesi %3,85 ile en az orandadır

2.1.5. Katılımcıların Görev Dağılımları

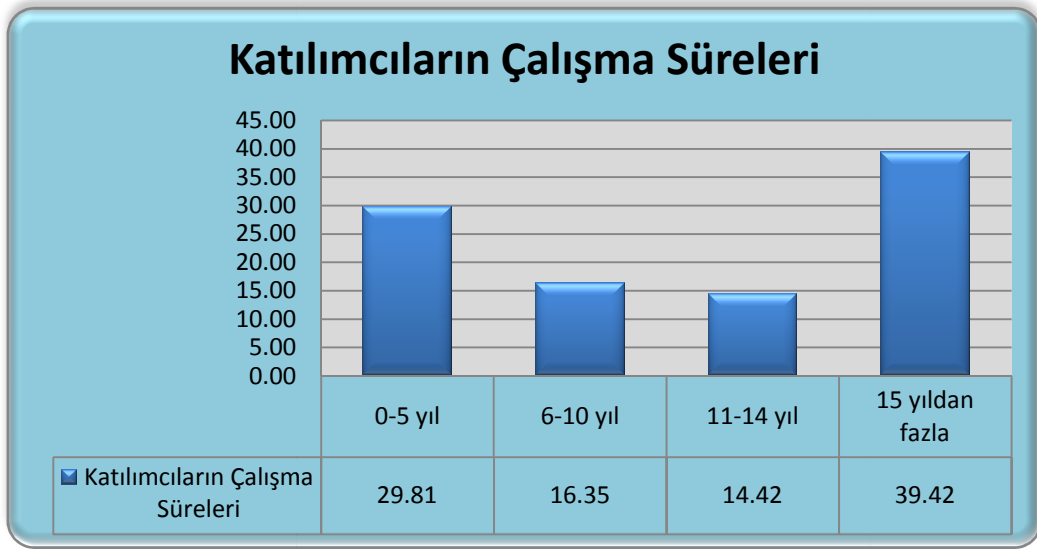
Hastane çalışanlarının büyük çoğunluğu Ebe, hemşire, sağlık memuru olarak görev yapan katılımcılardan oluşmaktadır. İdarede çalışan personel ve taşeron firma çalışanları ise hemen ardından gelen katılımcılar olmaktadır. Doktorlar ise %10,58 ile hastanede çalışanlar içerisinde en düşük yüzdeye sahiptir. Taşeron firma çalışanları ankette diğer seçeneğini işaretlemişlerdir. Güvenlik, temizlik, aşçı, elektrikçi gibi hizmetleri ifa etmek üzere istihdam edilen personelin oluşturduğu gruptur.



Şekil 6. Katılımcıların Görev Dağılımları

2.1.6.Katılımcıların Çalışma Süreleri

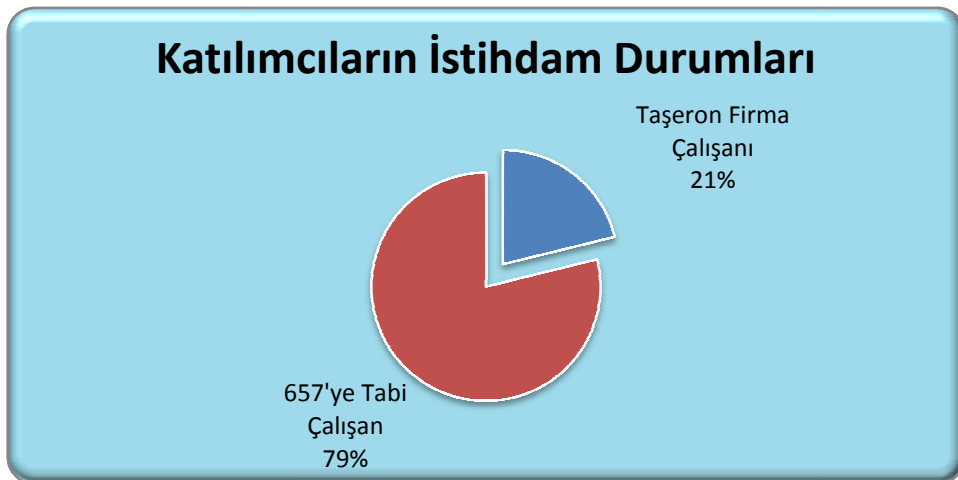
Katılımcıların çalışma sürelerinin dağılımına bakıldığında göreve yeni başlayanlar ile 15 yıldan fazla zamandır görev yapanların yoğunluğu dikkat çekmektedir.



Şekil 7.Katılımcıların Çalışma Süreleri

Katılımcıların yaklaşık % 40'ı meslek yaşamının 15 yılını doldurmuş personelden oluşmaktadır.Kurumda çalışan katılımcıların oldukça tecrübeli personelden oluştuğu gözlemlenmektedir.

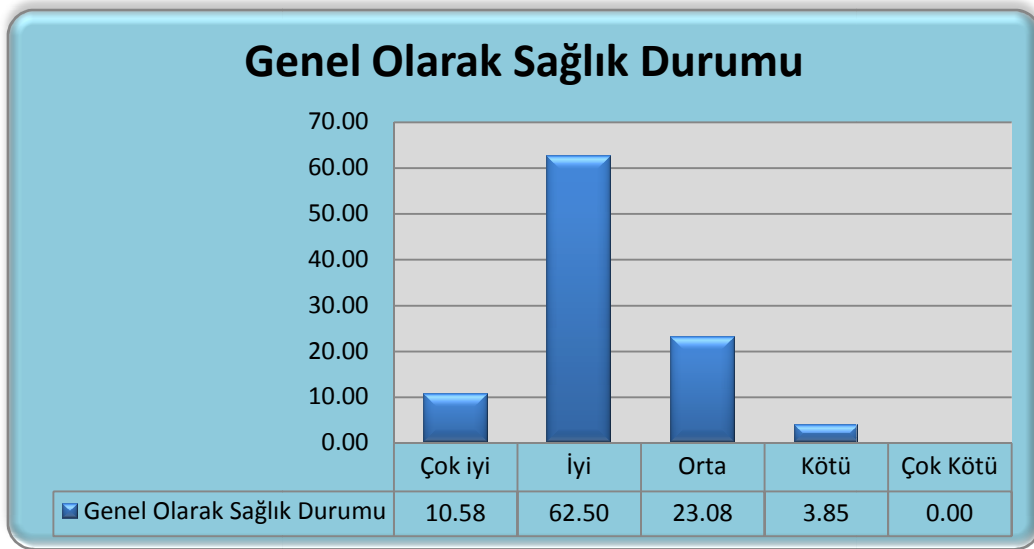
2.1.7.Katılımcıların İstihdam Durumları



Şekil 8.Katılımcıların İstihdam Durumları

657'ye tabi olarak çalışanlar büyük çoğunluğu oluşturmakla beraber, Taşeron firma çalışanları da %21 gibi büyük bir oranla kuruma katkı sağlamaktadır.

2.1.8.Katılımcıların Genel Sağlık Durumları Dağılımı



Şekil 9.Katılımcıların Genel Sağlık Durumları

Katılımcıların genel olarak sağlık durumlarını iyi olarak ifade ettikleri ortaya çıkmaktadır. Sağlık durumunda “çok kötü” seçeneğini işaretleyen hiçbir katılımcı bulunmamaktadır.

2.2.Anket Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Anketin güvenilirlik testi, formu hazırlayan ve doktora tezinde kullanan Muammer PAŞA tarafından yapılmıştır. Anket uygulanmadan önce 30 kişiden oluşan bir örneklem grubuna anketin güvenilirliğini ölçmek için “Güvenilirlik Testi” uygulanmıştır.

Güvenilirlik analizi sonuçları değerlendirildiğinde birinci bölümde örneklem grubuna yöneltilen 14 sorunun madde toplam korelasyonu 0.44 ve Cronbach Alfa değeri 0.90 olarak tespit edilmiştir. İkinci bölümde örneklem grubuna yöneltilen 20 sorunun madde toplam korelasyonu 0.25 ve Cronbach Alfa değeri 0.85 olarak tespit edilmiştir. Üçüncü bölümde örneklem grubuna yöneltilen 15 sorunun madde toplam

korelasyonu 0.28 ve Cronbach Alfa değeri 0.84 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin tümü değerlendirildiğinde örneklem grubuna yöneltilen 49 sorunun madde toplam korelasyonu 0.11 ve Cronbach Alfa değeri 0.83 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin tümünde ve her üç bölümde elde edilen Cronbach Alfa değeri yüksek çıktığından ölçeğin ve kullanılan soruların oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Araştırmada kullanılan birbirinden farklı ölçeklerin ve ölçeğin tümünün güvenilirlik analizleri tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Birbirinden Farklı Ölçeklerin ve Ölçeğin Tümünün Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Soru Sayısı	Madde Toplam Korelasyonu	Cronbach Alpha Değeri (∞)
I.BÖLÜM	14	0.44	0.90
II.BÖLÜM	20	0.25	0.85
III.BÖLÜM	15	0.28	0.84
ÖLÇEĞİN TÜMÜ	49	0.11	0.83

2.3. Demografik Faktörlerin Fark Testleriyle Analizleri

Performans değerlendirme ölçeğinde faktör analizi için yapılan ön testlerde Bartlett's için olasılık değeri ($p < 0,05$) ve KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,877 olduğundan veri seti faktör analizine “mükemmel” düzeyde uygundur.

Tablo 4. Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri İçin Bir Sınıflama¹

KMO Değeri	Yorumu
0,80 ve Yukarısı	Mükemmel
0,70-0,80 Arası	İyi
0,60-0,70 Arası	Orta
0,50-0,60 Arası	Kötü
0,50 den aşağısı	Kabul Edilemez

¹ M. F. Turgut, Y. Baykul, Ölçkleme Teknikleri, Ankara, 1992, s.173

Ölçeğin tamamında yer alan toplam 14 maddenin 8 tanesi, *Performansa yönetimin etkisi* (2,3,5,6,7,8,9,14 numaralı ifadeler)ve 6 tanesi ise *Performansa İş ortamı kaynaklı performans* (12,4,13,11,10,1numaralı ifadeler) olarak adlandırılmıştır. *Faktör analizinin açıklayıcılık oranı* açıklayıcılık oranı % 58,107 bulunmuştur.

Stres değerlendirme ölçeğinde faktör analizi için yapılan ön testlerde Bartlett's için olasılık değeri ($p < 0,05$) ve KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,885 olduğundan veri seti faktör analizine “mükemmel” düzeyde uygundur

Ölçeğin tamamında yer alan toplam 20 maddenin 8 tanesi, *Stresin sosyal belirtileri* (5,6,14,15,16,17,18,19 numaralı ifadeler), 5 tanesi *Stresin fizyolojik belirtisi*(4,9,10,11,20 numaralı ifadeler), 3 tanesi ise *Stresin psikolojik belirtisi* (1,2,3 numaralı ifadeler) olarak adlandırılmıştır. *Faktör analizinin açıklayıcılık oranı* maddesinin açıklayıcılık oranı % 62,538 bulunmuştur. Geriye kalan (13,7,8,12 numaralı) ifadelerin kırımları çok düşük olduğu için değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Stresle başa çıkma ölçeğinde faktör analizi için yapılan ön testlerde Bartlett's için olasılık değeri ($p < 0,05$) ve KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,801 olduğundan veri seti faktör analizine “mükemmel” düzeyde uygundur

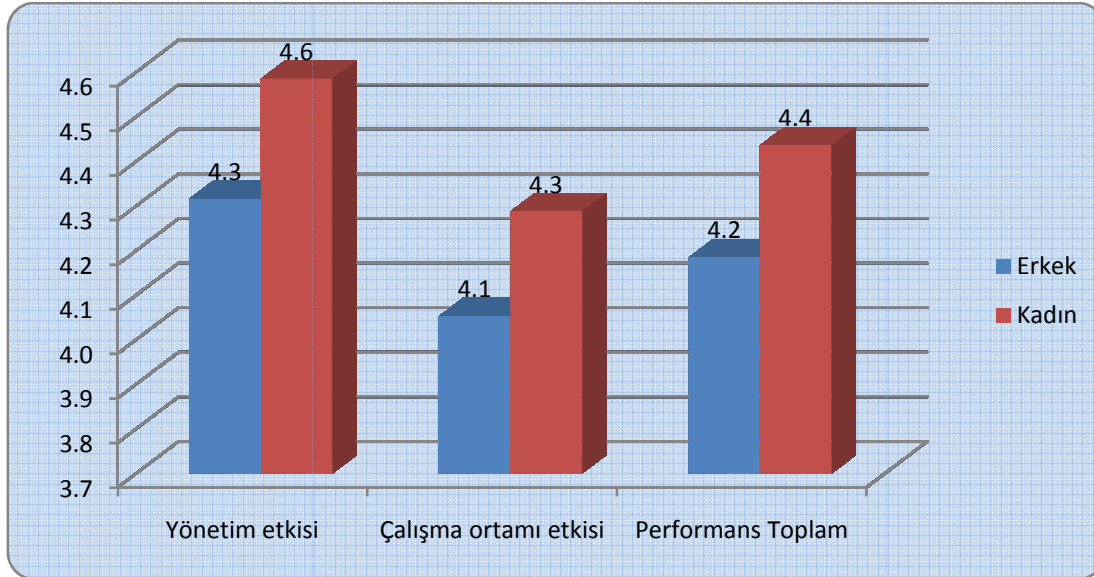
Ölçeğin tamamında yer alan toplam 15 maddenin 5 tanesi, *Stresin psikolojik belirtileri*(1,7,8,9,10numaralı ifadeler), 4 tanesi ise *Motivasyon yöntemi* (11,12,5,6 numaralı ifadeler) 3 tanesi ise *Yönetimsel yöntem* (2,3,4 numaralı ifadeler), 3 tanesi ise *Fizyolojik yöntem*(13,14,15 numaralı ifadeler) olarak adlandırılmıştır. *Faktör analizinin açıklayıcılık oranı* maddesinin açıklayıcılık oranı % 64,803 bulunmuştur.

Tablo 5. Cinsiyete Göre Alt Boyutların Bağımsız Örneklem T-Testi İle Karşılaştırması

Ölçekler	Alt boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	P
<i>Performans alt</i>	<i>Yönetimsel performans</i>	Erkek	38	4,3158	2,21225	-	101	,016*
		Kadın	66	4,5846	1,98303	2,460		
	<i>İş ortamı</i>	Erkek	38	4,0526	1,12115	-	101	,042*

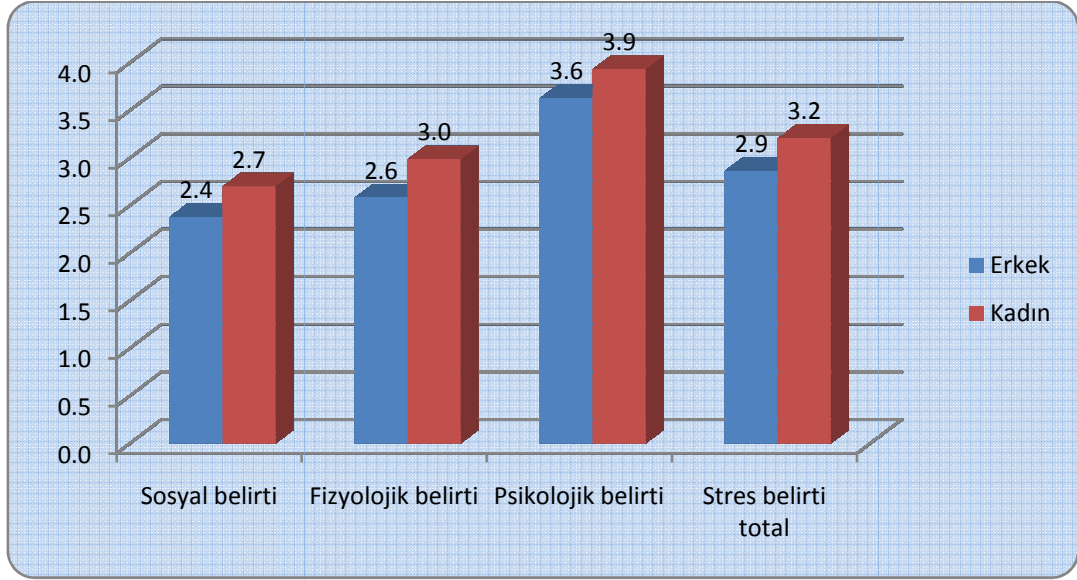
		Kadın	66	4,2872	,75015			
Stres belirti alt boyutları	<i>Sosyal belirti</i>	Erkek	38	2,3750	,67950	-	101	,081
		Kadın	66	2,6962	1,19236	1,763		
	<i>Fizyolojik belirti</i>	Erkek	38	2,5789	1,18424	-	101	,044*
		Kadın	66	2,9815	,79614	2,044		
	<i>Psikolojik belirti</i>	Erkek	38	3,6228	2,21225	-	58,527	,114
		Kadın	66	3,9282	1,98303	1,604		
Stresle başa çıkma alt boyutları	<i>Psikolojik yöntem</i>	Erkek	38	4,0368	1,12115	-	101	,114
		Kadın	66	4,2492	,75015	1,593		
	<i>Motivasyon yöntemi</i>	Erkek	38	3,5921	,67950	1,682	101	,096
		Kadın	66	3,2808	1,19236			
	<i>Yönetimsel yöntem</i>	Erkek	38	4,0439	1,18424	-,956	101	,341
		Kadın	66	4,1795	,79614			
	<i>Fizyolojik yöntem</i>	Erkek	38	3,0526	1,18424	,766	101	,445
		Kadın	66	2,9077	,79614			

Cinsiyete göre alt boyutların bağımsız örneklem t-testi ile karşılaştırmasında; *Yönetimsel performans, İş ortamı kaynaklı performans ve Fizyolojik belirti faktörlerinde* olasılık değeri ($p < 0,05$) olduğundan cinsiyete göre farklılık bulunmuştur.



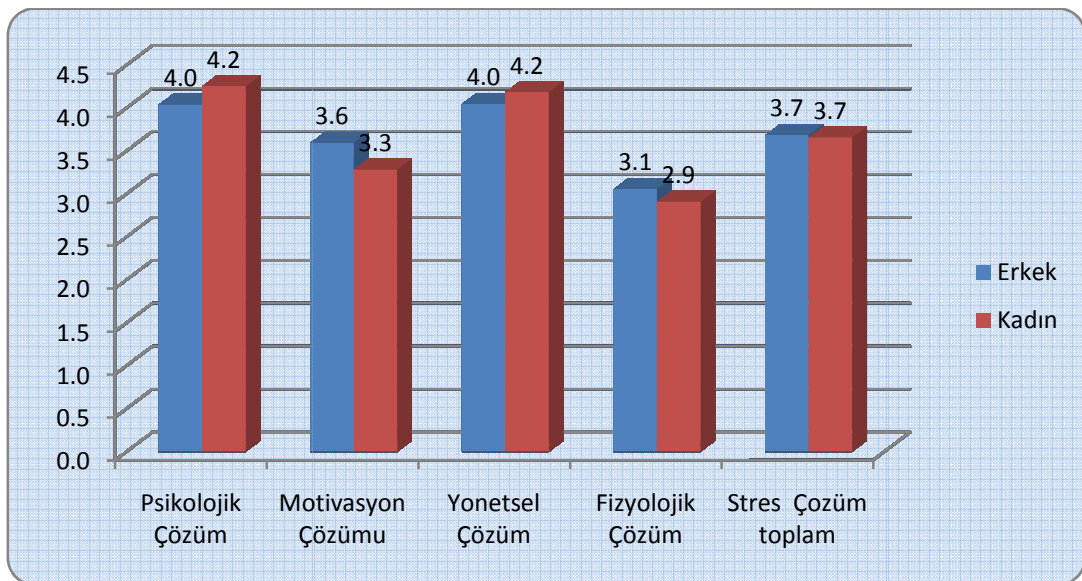
Şekil 10: Cinsiyete Göre Performans Faktörlerinin Ortalaması

Çalışma ortamı kaynaklı performans ve yönetimsel performans alt boyutlarında kadın çalışanların değerleri erkeklerin ortalama değerinden daha yüksek bulunmuştur. Genel olarak kadınların performansının etkilenme düzeyi erkeklerden daha yüksek olarak bulunmuştur.



Şekil 11: Cinsiyete Göre Stres Belirti Faktörlerinin Ortalaması

Stres belirtilerinde kadınların ortalama değeri (3,2) erkeklerin ortalama değerinden (2,9) yüksek bulunmuştur. Stres belirtileri kadınlarda erkeklerden daha yüksek oranda görülmektedir.



Şekil 12: Cinsiyete Göre Stresle Başa Çıkma Ölçeği Ortalaması

Kadınlar ve erkekler arasında stresle başa çıkma alt boyutlarında ve total olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 6. Medeni Duruma Göre Alt Boyutların Bağımsız Örneklem T-Testi ile Karşılaştırması

Ölçekler		Medeni Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	P
Performans alt boyutları	<i>Yönetimsel performans</i>	Evli	70	4,4928	,60819	,096	101	,924
		Bekar	34	4,4816	,41416			
	<i>İş ortamı kaynaklı</i>	Evli	70	4,1546	,64062	-	101	,299
		Bekar	34	4,2941	,63173			
Stres belirti alt boyutları	<i>Sosyal belirti</i>	Evli	70	2,5833	,94729	,032	101	,974
		Bekar	34	2,5772	,79416			
	<i>Fizyolojik belirti</i>	Evli	70	2,7797	1,00595	-,554	101	,581
		Bekar	34	2,8941	,94482			
	<i>Psikolojik belirti</i>	Evli	70	3,8164	,92273	,015	101	,988
		Bekar	34	3,8137	,73026			
Stresle başa çıkma alt boyutları	<i>Psikolojik yöntem</i>	Evli	70	4,1739	,70787	-,277	101	,782
		Bekar	34	4,2118	,51626			
	<i>Motivasyon yöntemi</i>	Evli	70	3,3116	,97901	-	101	,173
		Bekar	34	3,5735	,74755			
	<i>Yönetimsel yöntem</i>	Evli	70	4,1401	,67738	-,183	101	,855
		Bekar	34	4,1667	,72590			
	<i>Fizyolojik yöntem</i>	Evli	70	2,9710	,90882	,052	101	,958
		Bekar	34	2,9608	,97706			

Medeni duruma göre alt boyutların bağımsız örneklem t-testi ile karşılaştırmasında; *tüm alt boyutlarda* olasılık değeri ($p>0,05$) olduğundan medeni duruma göre farklılık bulunamamıştır.

- Performans faktörlerinde olasılık değeri ($p>0,05$) olduğundan *performans değerlendirme ölçeği* alt boyutları ortalamaları evli ve bekarlarda eşit kabul edilebilir
- Stres faktörlerinde olasılık değeri ($p>0,05$) olduğundan *stres değerlendirme ölçeği* alt boyutları ortalamaları evli ve bekarlarda aynı kabul edilebilir

- Stresle başa çıkma faktörlerinde olasılık değeri ($p>0,05$) olduğundan *stresle başa çıkma ölçeği* alt boyutları ortalamaları evli ve bekarlarda eşit kabul edilebilir.

Tablo 7. İstihdam Şekline Göre Bağımsız Örneklem T-Testi İle Karşılaştırması

Ölçekler		İstihdam	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	P
Performans alt boyutları	<i>Yönetimsel performans</i>	657	82	4,5386	,48880	1,745	102	,084
		Taşeron	22	4,3152	,70092			
	<i>İş ortamı kaynaklı</i>	657	82	4,2387	,62801	,907	102	,366
		Taşeron	22	4,1014	,68302			
Stres belirti alt boyutları	<i>Sosyal belirti</i>	657	82	2,6312	,93456	1,382	102	,170
		Taşeron	22	2,3370	,76541			
	<i>Fizyolojik belirti</i>	657	82	2,9556	,95341	2,663	102	,009*
		Taşeron	22	2,3565	,94764			
	<i>Psikolojik belirti</i>	657	82	3,9300	,81431	2,333	102	,022*
		Taşeron	22	3,4638	,95208			
Stresle başa çıkma alt boyutları	<i>Psikolojik yöntem</i>	657	82	4,2148	,59647	1,164	102	,247
		Taşeron	22	4,0348	,83263			
	<i>Motivasyon yöntemi</i>	657	82	3,2809	,90948	-	102	,016*
		Taşeron	22	3,7935	,81063			
	<i>Yönetimsel yöntem</i>	657	82	4,1111	,75462	-,982	63,606	,330
		Taşeron	22	4,2319	,43152			
	<i>Fizyolojik yöntem</i>	657	82	2,9794	,92848	,237	102	,813
		Taşeron	22	2,9275	,92089			

İstihdam şekline göre alt boyutların bağımsız örneklem t-testi ile karşılaştırmasında; *Psikolojik belirti*, *Fizyolojik belirti*, *motivasyon yöntemi* faktörlerinde olasılık değeri ($p<0,05$) olduğundan istihdam durumuna göre farklılık bulunmuştur.

- *Fizyolojik belirti* alt boyutunda 657'ye tabi çalışanların ortalama değeri (2,95) taşeron firma çalışanlarının ortalama değerinden (2,35) yüksek bulunmuştur.
- *Psikolojik belirti* alt boyutunda 657'ye tabi çalışanların ortalama değeri (3,93) taşeron firma çalışanlarının ortalama değerinden (3,46) yüksek bulunmuştur.

- *Motivasyon yöntemi* alt boyutunda 657'ye tabi çalışanların ortalama değeri (3,28) taşeron firma çalışanlarının ortalama değerinden (3,79) düşük bulunmuştur.

2.4.Varyans Analizi Sonuçları

2.4.1.Performans Değerleme Ölçeğinin Alt Boyutlarının Varyans Analizi Testi İle Karşılaştırması

Performans Değerleme Ölçeği yaşa, eğitim durumuna, çalışma yılına ve medeni durumuna göre değerlendirilmiş olup, gruplarına göre alt boyutların tek yönlü varyans analizi testi ile karşılaştırmasında; *tüm alt boyutlarda* olasılık değeri ($p>0,05$) olduğundan yaşa, eğitim durumuna, medeni duruma çalışma yılına ve çalışma pozisyonuna göre farklılık bulunamamıştır.

Buna göre; Performans faktörlerinde olasılık değeri ($p>0,05$) olduğundan *performans değerlendirme ölçeği* alt boyutları ortalamaları tüm yaş gruplarında, eğitim durumunda, çalışma yılında, çalışma pozisyonunda ve medeni durumda eşit olarak kabul edilebilir.

2.4.2.Stres Değerleme Ölçeğinin Alt Boyutlarının Varyans Analizi Testi İle Karşılaştırması

Stres Değerleme Ölçeği yaşa, eğitim durumuna, çalışma yılına ve medeni durumuna göre değerlendirilmiş olup, gruplarına göre alt boyutların tek yönlü varyans analizi testi ile karşılaştırmasında; *tüm alt boyutlarda* olasılık değeri ($p>0,05$) olduğundan yaşa, eğitim durumuna, medeni duruma çalışma yılına ve çalışma pozisyonuna göre farklılık bulunamamıştır.

Buna göre;Stres değerlendirme faktörlerinde olasılık değeri ($p>0,05$) olduğundan *stres değerlendirme ölçeği* alt boyutları ortalamaları tüm yaş gruplarında, eğitim durumunda, çalışma yılında, çalışma pozisyonunda ve medeni durumda eşit olarak kabul edilebilir.

2.4.3. Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Varyans Analizi Testi İle Karşılaştırması

Stresle başa çıkma ölçeği yaşa, eğitim durumuna, çalışma yılına ve medeni durumuna göre değerlendirilmiş olup, gruplarına göre alt boyutların tek yönlü varyans analizi testi ile karşılaştırmasında; *tüm alt boyutlarda* olasılık değeri ($p>0,05$) olduğundan *yaşa, eğitim durumuna, medeni durumuna, çalışma yılına* göre farklılık bulunamamıştır. Buna göre stresle başa çıkma faktörlerinde olasılık değeri ($p>0,05$) olduğundan *stresle başa çıkma ölçeği* alt boyutları ortalamaları tüm yaş gruplarında, eğitim durumunda, çalışma yılında ve medeni durumda eşit olarak kabul edilebilir.

Ancak çalışma pozisyonuna göre stresle başa çıkma faktörleri alt boyutların tek yönlü varyans analizi testi ile karşılaştırmasında; sadece yönetsel yöntem alt boyutunda olasılık değeri ($p>0,05$) olduğundan pozisyona göre farklılık bulunamamıştır.

Psikolojik yöntemde olasılık değeri ($p<0,05$) olduğundan pozisyona göre farklılık söz konusudur. Farklılığın kaynağı için yapılan *bonferroni* testinde ; doktorların ortalama değerinin (3,82) ve taşeron firma çalışanları olan diğer meslek grupları ortalamasının (3,78) diğer tüm gruplara göre düşük düzeyde olduğu tesbit edilmiştir.

Motivasyon yöntemde olasılık değeri ($p<0,05$) olduğundan pozisyona göre farklılık söz konusudur. Farklılığın kaynağı için yapılan *bonferroni* testinde ; idari personelin ortalamasının (3,75) ve teknik personelin ortalamasının (3,52) doktorların ve hemşirelerin ortalama değerinden yüksek düzeyde olduğu tesbit edilmiştir.

Fizyolojik yöntemde olasılık değeri ($p<0,05$) olduğundan pozisyona göre farklılık söz konusudur. Farklılığın kaynağı için yapılan *bonferroni* testinde ; idari personelin ortalamasının (4,38) ve hemşire, ebe ortalamasının (4,26) doktorların, teknik personelin ve diğer personelin ortalama değerinden yüksek olduğu tesbit edilmiştir.

3.ANKETTE YER ALAN SORULARIN FREKANS ANALİZİ SONUÇLARI

3.1.Performans Değerleme Ölçeği Frekans Analizi

Performans değerleme ölçeği analizi katılımcıların ifadelerine verdikleri cevapların faktör ağırlıklarına göre sıralanarak yapılmıştır. Buna göre faktör ağırlığı en yüksek olan ifade ilk sırandan başlamak üzere 14 ifadenin tamamı sıralanmış ve analiz edilmiştir.

Tablo 8. Performans Değerleme Ölçeğinin Frekans Analizi Sonuçları

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM Kişi SAYISI
	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı
	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)
1.İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi performansımı etkiler.	0	4	3	30	67	104
	0	3,85	2,88	28,85	64,42	100
2.Aldığım maaş ve terfilerin miktarı performansımı etkiler.	1	6	1	32	64	104
	0,96	5,77	0,96	30,77	61,54	100
3.İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme imkanı performansımı etkiler.	1	4	2	44	53	104
	0,96	3,85	1,92	42,41	50,96	100
4.İşimde birlikte çalıştığım , etkileştığım ve konuştuğum kişiler performansımı etkiler.	1	4	1	36	62	104
	0,96	3,85	0,96	34,62	59,62	100
5.Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi performansımı etkiler.	1	2	2	25	74	104
	0,96	1,92	1,92	24,04	71,15	100
6.İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu performansımı etkiler.	0	4	3	27	70	104
	0	3,85	2,88	25,96	67,31	100

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM KİŞİ SAYISI
	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı
	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde(%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde(%)
7. İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı performansımı etkiler.	0	8	9	46	41	104
	0	7,69	8,65	44,23	39,42	100
8. Amirlerimden gördüğüm destek ve rehberlik performansımı etkiler.	0	4	2	35	63	104
	0	3,85	1,92	33,65	60,58	100
9. Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi performansımı etkiler.	0	2	7	31	64	104
	0	1,92	6,73	29,81	61,54	100
10.İşimin kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkanı performansımı etkiler.	0	2	9	45	48	104
	0	1.92	8,65	43,27	46,15	100
11.İşyerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi performansımı etkiler.	1	5	6	37	55	104
	0,96	4,81	5,77	35,58	52,88	100
12.İşyerimdeki çalışanlara yardım etme fırsatı performansımı etkiler.	0	6	13	44	41	104
	0	5,77	12,50	42,31	39,42	100
13.İşyerimdeki yarışma(mücadele) fırsatı performansımı etkiler.	8	15	18	42	21	104
	7,69	14,42	17,31	40,38	20,19	100
14.İşyerimdeki yönetimin tutumu performansımı etkiler.	0	3	4	32	65	104
	0	2,88	3,85	30,77	62,50	100

3.1.1. Amirlerimin Bana Gösterdiği Adil Davranış Derecesi Performansımı Etkiler.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %0,96 Kesinlikle Katılmıyorum, %1,92 Katılmıyorum, %1,92 Kararsızım,%24,04 Katılıyorum ve %59,62 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının ankete verdikleri yanıtlar arasında görüş birliği en yüksek sonucun amirler tarafından kendilerine gösterilen adil davranış derecesi olması son derece önemlidir. Katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum yanıt oranları toplandığında sağlık çalışanlarının %95,19'u yöneticilerin kendilerine adil davranmalarının performanslarını etkileyeceğini ifade etmişlerdir.Bu durumun önemi, alınan maaş ve terfilerin miktarına verilen cevapların performans değerlendirme anketinin 7. sırada yer almasına karşın amirlerin çalışanlarına karşı göstermiş olduğu adil davranış derecesinin performansına etkisine katılım oranının 1. sırada olmasıyla çok daha iyi anlaşılmaktadır.

Bu sonuç göstermektedir ki sağlık çalışanlarının performansını artırma konusunda en büyük etken amirlerince kendilerine gösterilen adil davranışların derecesidir.

3.1.2.Amirlerimden Gördüğüm Destek ve Rehberlik Performansımı Etkiler.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %3,85 Katılmıyorum, %1,92 Kararsızım,%33,65 Katılıyorum ve % 60,58 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanları amirleri tarafından destek görmek istemekte ve gerektiğinde kendilerine rehberlik etmesinin performanslarını artıracak görüşünü belirtmektedir. Teoride de belirtildiği gibi çalışanların amirleriyle iletişim içinde olmaları, onlara yol göstermeleri,rehberlik ve koçluk yapmaları çalışanların performansını olumlu yönde etkilemektedir.

3.1.3.İşimde Beraber Çalıştığım, Etkileşim İçinde Olduğın ve Konuştuğum Kişiler Performansımı Etkiler.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %0,96 Kesinlikle Katılmıyorum, %3,85 Katılmıyorum, %0,96 Kararsızım,%34,62 Katılıyorum ve %59,62 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanları görevlerinin gereği ekip halinde çalışmak zorundadır.Acil servisler, ameliyathaneler,yoğun bakımlar,laboratuvar- röntgen birimleri ve servisler ekip çalışmasının yoğun olduğu birimlerdir.Dolayısıyla anketimize katılan sağlık çalışanları bireysel performanslarının ekibin başarılı ve uyum içerisinde çalışmasına bağlı olduğunun farkındadır.

3.1.4.İşimin Bana Verdiği Kişisel Gelişme ve Yükselme İmkânı Performansımı Etkiler.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %0,96 Kesinlikle Katılmıyorum, %3,85 Katılmıyorum, %1,92 Kararsızım,%42,41 Katılıyorum ve %50,96 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Ankete katılan sağlık çalışanlarının kendilerine sağlanan kişisel gelişme ve yükselme imkanlarının performanslarını artıracaklarını düşündükleri gözlenmektedir. Teoride de belirtildiği üzere çalışanlar objektif kriterlere göre belirlenen yükselme basamakları önüne konduğunda performanslarını yükseltmek için ellerinden gelen çabayı ortaya koymaktadırlar.Sağlık çalışanlarının yükselme olanakları sınırlı olsa da çoğu zaman kendilerini geliştirme imkanı sunulabilmektedir.Hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmesi, bu eğitimlere nitelik kazandırılması ve eğitimlere katılma konusunda personelin özendirilmesinin çalışanların performansı artıracakı gözlemlenmektedir.

3.1.5. İşimi Yaparken Hissettiğim Takdir Edilme Duygusu Performansımı Etkiler.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %3,85 Katılmıyorum, %2,88 Kararsızım,%25,96 Katılıyorum ve %67,31 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanları işlerinin gereğini zorlu çalışma koşulları altında eksiksiz olarak yerine getirmeye çalışmaktadır.Çoğu zaman yoğun mesai ve nöbet durumuyla karşı karşıya kalmaktadır.Buna rağmen hastalara en iyi hizmeti vermek istemekte elinden gelen çabayı sarf etmektedir.İşte tam da bu noktada takdir edilmek istemekte ve takdir edilme duygusunun kendilerinde performans artışı sağlayacağını ifade etmektedir.

3.1.6. İş Yerindeki Yönetimin Tutumu Performansını Etkiler.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %2,88 Katılmıyorum, %3,85 Kararsızım,%30,77 Katılıyorum ve %62,50 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanları çalıştıkları iş yerindeki yönetimin kendilerine karşı olan tutumundan etkilendiklerini ve bu durumun performanslarına yansıdığını ifade etmektedirler.Bu durum da yöneticilerin tutumu, personelin niteliğine, mesleğine uygun olarak ve yüklenebileceği kadar iş verildiğinde çalışanların yüksek performans gösterebileceği aksi halde ise çalışanın performansının daha da düşeceği şeklinde teoride ifade edilmiştir.

3.1.7. Aldığım Maaş ve Terfilerin Miktarı Performansını Etkiler.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %0,96 Kesinlikle Katılmıyorum, %5,77 Katılmıyorum, %0,96 Kararsızım,%30,77 Katılıyorum ve %61,54 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanları için performanslarını etkileyen faktörlerin içinde 7. sırayı, aldıkları maaş ve terfilerin miktarı almaktadır.Bu durum oldukça önemlidir.Çünkü ön sıralardaki faktörlere bakıldığında manevi ve duygusal faktörler olarak göze çarpmaktadır.Bu durum sağlık çalışanlarının manevi ve duygusal faktörleri, maddi faktörlerden daha çok önemsendiği şeklinde açıklanabilir.Teoride belirtildiği gibi çalışanların terfi ettirilmesi, maaş ve prim artışının sağlanmasının ankete katılanların içinde büyük bir kitlenin de belirttiği gibi çalışanların performansında ciddi bir artış sağlayacağı gözlemlenmektedir.

3.1.8.Yaptığım İşin Karşılığında Aldığım Paranın Adaletlilik Derecesi Performansımı Etkiler.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %1,92 Katılmıyorum, %6,73 Kararsızım,%29,81 Katılıyorum ve %61,54 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık sektöründe aynı işi yapan ancak farklı şekillerde istihdam edilmiş çalışanlar bulunmaktadır.Örneğin tıbbi sekreterler 657 kadrolu personel, 657'ye tabi 4/b 'li personel, taşeron firma çalışanı gibi çeşitli şekillerde istihdam edilmektedir.Aynı işi yapmalarına karşın aldıkları ücretler birbirinden çok farklıdır.Sağlık alanında buna bezer istihdam şekline hemen hemen her branşta rastlanmaktadır.Yaptıkları iş karşılığında aldıkları paranın adaletlilik derecesi performansımı etkiler ifadesine katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum diyen katılımcıların oranı toplam %91,35'tir.Ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğunun verdiği bu yanıt, aldığı paranın adaletlilik derecesinin çalışanın performansını büyük ölçüde etkilediğini göstermektedir.

3.1.9.İşimin Kendime Ait Bağımsız Düşünce ve Davranışları Uygulayabilme İmkânı Performansımı Etkiler.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %1,92 Katılmıyorum, %8,65 Kararsızım, %43,27 Katılıyorum ve %46,15 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanları bu ifadeye verdikleri cevaplar içinde kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevapları toplam %89,42 oranı ile işlerinde bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilmelerinin performanslarını etkileyeceğini ifade etmektedirler. Sağlık personelinin en büyük sorunlarında birisi olan yapılması gereken işin hekim tarafından ifade edilmesi ya da hekime danışılması gerekliliğidir.Rutin işlemler konusunda bile mevzuat gereği doktora danışılması yazılı veya sözlü izin alınması zorunluluğu vardır.Bu durumun en azından rutin işler konusunda aşılmasının sağlık personelinin performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

3.1.10.İşyerimin Geleceği Açısından Vaat Ettiği Güvence Derecesi Performansını Etkiler.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %0,96 Kesinlikle Katılmıyorum, %4,81 Katılmıyorum, %5,77 Kararsızım,% 35,58 Katılıyorum ve %52,88 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının bu ifadeye verdikleri kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarıyla toplam % 88,46 oranı ile büyük bir bölümünün iş yerlerinin geleceği açısından vaat ettiği güvence derecesinin performanslarını etkileyeceğini ifade etmektedirler.Özellikle 657'e tabi kadrolu çalışanların dışında kalan personelin ciddi şekilde geleceklerinin güvence altında olmamasından dolayı endişe ettikleri gözlenmektedir.Bu durumda performansları olumsuz yönde etkilenmektedir.

3.1.11.İşimin Bana Sağladığı Güvenliğin Derecesi Performansını Etkiler.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini, %3,85 Katılmıyorum, %2,88 Kararsızım,% 28,85 Katılıyorum ve %64,42 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının bu ifadeye verdikleri kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevapları toplam %88,27 oranı ile oldukça büyük bir kitlenin işinin kendisine sağladığı güvenliğin derecesinin performansını etkilediğini ifade etmektedir.

3.1.12.İş Sırasında Birlikte Çalıştığım Arkadaşlarımı Tanıma Şansı Performansını Etkiler.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %7,69 Katılmıyorum, %8,65 Kararsızım, %44,23 Katılıyorum ve %39,42 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının bu ifadeye verdikleri kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevapları toplam % 83,65 oranı ile büyük bir kitlesi personelin iş sırasında birlikte çalışılan kişileri tanıma şansının performanslarını etkilediğini ifade etmektedir.

3.1.13.İşyerimdeki Çalışanlara Yardım Etme Fırsatı Performansımı Etkiler.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %5,77 Katılmıyorum, %12,50 Kararsızım,%42,31 Katılıyorum ve %39,42 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanları bu ifadeye verdikleri kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarıyla toplam %81,73 oranıyla büyük bir bölümü işyerinde çalışanlara yardım etme fırsatının performanslarını etkilediğini ifade etmektedir.Bu durum arkadaşlık dostluk kültürünü geliştirmesinin yanında, ekip ruhunun yaratılmasına da büyük katkı sağlamaktadır.

3.1.14. İşyerimdeki Mücadele, Yarışma Fırsatı Performansımı Etkiler.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %7,69 Kesinlikle Katılmıyorum, %14,42 Katılmıyorum, %17,31 Kararsızım,%40,38 Katılıyorum ve %20,19 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının bu ifadeye verdikleri cevaplar içinde kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevapları toplandığında %60,57 lik bir oranla performansının etkileneneğini belirtmektedir.Bu ifade %60,57'lik oranla performans değerlendirme ölçeğinde yer alan 14 soru içinde en düşük katılımı almıştır.Sağlık çalışanları işyerindeki mücadele ve yarışma fırsatının genel anlamda performansı etkileyeceğini belirtmektedir.Ancak sağlık çalışanlarında yarışma ve mücadeleden çok ekip ruhunun önemli olduğunu, dolayısıyla da kendi içinde mücadele etmenin bu ruhu zedeleyebileceği düşüncesinden hareketle bu ifadeye yoğun bir katılımın olmadığı düşünülmektedir.

3.2.Stres Değerleme Ölçeği Frekans Analizi

Stres değerlendirme ölçeğinde toplam 20 ifade yer almaktadır.Ancak yapılan frekans analizi sonucunda incelemeye değer ağırlıkta olan 12 ifade değerlendirmeye alınmıştır.Diğer 8 ifadenin yoğunluğu düşük olduğu için değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Tablo 9.Stres Değerleme Ölçeği Frekans Analizi Tablosu

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM KİŞİ SAYISI
	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı
	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)
1.Başım zaman zaman ağrır.	4	11	5	61	23	104
	3,85	10,58	4,81	58,65	22,12	100
2.Enerjimde bir azalma olduğunu fark ediyorum.	3	15	16	46	24	104
	2,88	14,42	15,38	44,23	23,08	100
3.Çoğu kişiye güvenilmemesi gerektiğine inanıyorum.	5	11	11	35	42	104
	4,81	10,58	10,58	33,65	40,38	100
4.Aşırı yemek yiyorum.	14	37	19	22	12	104
	13,46	35,58	18,28	21,15	11,54	100
5.Yalnızlık hissediyorum.	16	41	20	17	10	104
	15,38	39,42	19,23	16,35	9,62	100
6.Her şeye karşı ilgisizlik duyuyorum.	18	52	13	11	10	104
	17,31	50,00	12,50	10,58	9,62	100
7.Yaptığım işleri birkaç kez kontrol etme gereği duyarım.	3	21	17	43	20	104
	2,88	20,19	16,35	41,35	19,23	100
8.Uyumakta ve uykumu kesintisiz sürdürmekte zorlanırım.	16	38	12	24	14	104
	15,38	36,54	11,54	23,08	13,46	100
9.Midemle ilgili rahatsızlıklar yaşıyorum.	14	34	11	32	13	104
	13,46	32,69	10,58	30,77	12,50	100
10.Zihnimi bir iş üzerinde toplamakta zorlanıyorum.	16	41	18	19	10	104
	15,38	39,42	17,31	18,27	9,62	100

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM KİŞİ SAYISI
	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı
	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)
11.Aspirin yatıştırıcı ilaçları, uyku hapları, mide ve müshil ilaçlarından birini veya birkaçını zaman zaman kullanırım.	23	43	7	22	9	104
	22,12	41,35	6,73	21,15	8,65	100
12.Sinirli bir insanımdır.	11	30	20	31	12	104
	10,58	28,85	19,23	29,81	11,54	100
13.Sabahları kendimi yorgun hissedirim.	9	29	20	29	17	104
	8,65	27,88	19,23	27,88	16,35	100
14.Kendimi istediklerimi yapacak kadar güçlü hissetmem.	18	43	21	15	7	104
	17,31	41,35	20,19	14,42	6,73	100
15.Bazen hiçbir işe yaramadığım hissine kapılıyorum.	25	46	10	16	7	104
	24,04	44,23	9,62	15,38	6,73	100
16.Gelecek konusunda ümitsizim.	17	37	15	21	14	104
	16,35	35,58	14,42	20,19	13,46	100
17.Sosyal ilişkilerimi güçlendirmek veya sürdürmek konusunda isteksizlik duyuyorum.	15	52	12	17	8	104
	14,42	50,00	11,54	16,35	7,69	100
18.Daha önceleri zevk veren faaliyetler artık sıkıcı geliyor.	10	43	19	23	9	104
	9,62	41,35	18,27	22,12	8,65	100
19.Anlaşılmadığımı ve sevilmediğimi hissediyorum	14	53	17	16	4	104
	13,46	50,96	16,35	15,38	3,85	100
20.Alkol kullanırım.	64	23	5	10	2	104
	61,54	22,12	4,81	9,62	1,92	100

3.2.1. Başım Zaman Zaman Ağrır.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %3,85 Kesinlikle Katılmıyorum, %10,58 Katılmıyorum, %4,81 Kararsızım, %58,65 Katılıyorum ve %22,12 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevap oranları toplandığında %80,77'si gibi büyük çoğunluğunun başının zaman zaman ağrıdığı gözlenmektedir. Teoride yer alan stresin fizyolojik sonuçlarından birisi olan baş ağrısı, sağlık çalışanlarının çoğunda gözlemlenmektedir.

3.2.2. Çoğu Kişiye Güvenilmemesi Gerekliğini Düşünüyorum.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %4,81 Kesinlikle Katılmıyorum, %10,58 Katılmıyorum, %10,58 Kararsızım, %33,65 Katılıyorum ve %40,38 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının bu ifadeye verdikleri cevaplar içinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum yanıtlarının toplamı %74,03 olarak ortaya çıkarken önemli kitlenin çoğu kişiye güvenilmemesi gerektiğini düşündüğünü ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçta sağlık çalışanlarının karşılaştıkları vakaların etkisi büyüktür. Özellikle acil servis çalışanları çalışma hayatı boyunca pek çok vakayla karşılaşmaktadırlar. Bunlardan bazıları dramatik ve adli vakalar olup çalışanlarda travmatik etkiler bırakabilmektedir. Sağlık çalışanlarının böyle durumlardan etkilendiği düşünülmektedir.

3.2.3. Yalnızlık Hissediyorum.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %15,38 Kesinlikle Katılmıyorum, %39,42 Katılmıyorum, %19,23 Kararsızım, %16,35 Katılıyorum ve %9,62 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanları bu ifadeye verdikleri kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevapları ile %54,80 oranı ile yarısından biraz fazla bir kitlenin yalnızlık hissetmediği ortaya çıkmaktadır. Bu durum ise genellikle ekip halinde çalışan sağlık personelinin kendi içinde ve ailesi ile paylaşımında bulunabilmesinin etkili olduğu düşünülmektedir.

3.2.4. Her Şeye Karşı İlgisizlik Duyuyorum.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %17,31 Kesinlikle Katılmıyorum, %50,00 Katılmıyorum, %12,50 Kararsızım,%10,58 Katılıyorum ve %9,62 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının bu ifadeye verdikleri kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevapları ile %67,31 oranı, stres altındaki bireylerin pek çok şeye karşı ilgisizlik gösterdiği şeklinde teoride belirtilenin aksine, büyük bir kitlenin ilgisizlik duymadığını ifade etmesi stresle başa çıkabildiğini göstermektedir.

3.2.5. Yaptığım İşleri Birkaç Kez Kontrol Etme Gereği Duyarım.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %2,88 Kesinlikle Katılmıyorum, %20,19 Katılmıyorum, %16,35 Kararsızım,%41,35 Katılıyorum ve %19,23 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının bu ifadeye verdikleri kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevapları ile %60,58 oranı ile oldukça önemli bir kısmının yaptıkları işleri birkaç kez kontrol ettiği sonucu ortaya konulmuştur. Ancak bu durumun kişilerde meydana gelen herhangi bir rahatsızlıktan kaynaklanmadığı, işin niteliği gereği dikkatli olmak zorunda oldukları için hata yapmamaya özen göstermelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

3.2.6. Uyumakta ve Uykumu Kesintisiz Sürdürmekte Zorlanırım.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %15,38 Kesinlikle Katılmıyorum, %36,54 Katılmıyorum, %11,54 Kararsızım,%23,08 Katılıyorum ve %13,46 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının nöbet ve vardiya gibi çeşitli çalışma koşulları nedeniyle teoride uyku düzensizliği yaşayacakları düşünülmektedir. Ancak anket sonucuna göre sağlık çalışanlarının genel olarak uyumakta ve uykularını kesintisiz sürdürmek konusunda bir sıkıntı yaşamadıkları ortaya konulmaktadır.

3.2.7. Aspirin Yatıştırıcı İlaçları Uyku Hapları Mide ve Müshil İlaçlarından Birini Veya Bir Kaçını Zaman Zaman Kullanırım.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %22,12 Kesinlikle Katılmıyorum, %41,35 Katılmıyorum, %6,73 Kararsızım,%21,15 Katılıyorum ve %8,65 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Teoride genel olarak stres altındaki bireylerin zaman zaman yatıştırıcı ilaçlar, uyku hapları ve mide hapları kullandıkları belirtilmiştir. Ancak anket yanıtlarına baktığımızda teorinin aksine kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum seçeneğini işaretleyen toplam %63,47 gibi önemli kitlenin bu türden ilaçları kullanmadan streslerini yenebildikleri sonucu ortaya konulmuştur.

3.2.8. Kendimi İstediklerimi Yapacak Kadar Güçlü Hissetmem.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %17,31 Kesinlikle Katılmıyorum, %41,35 Katılmıyorum, %20,19 Kararsızım,%14,42 Katılıyorum ve %6,73 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının bu ifadeye verdikleri kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevapları ile toplam %58,66 oranı ile araştırmaya katılan kitlenin

önemli bir kısmının kendisini istediklerini yapacak kadar güçlü hissettikleri sonucunu ortaya koymuştur.

3.2.9. Bazen Hiçbir İşe Yaramadığım Hissine Kapılıyorum.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %24,04 Kesinlikle Katılmıyorum, %44,23 Katılmıyorum, %9,62 Kararsızım,%15,38 Katılıyorum ve %6,73 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının bu ifadeye verdikleri kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevapları ile toplam %68,27 oranıyla büyük bir kitlenin hiçbir işe yaramadığım hissine kapılıyorum şeklindeki bir ifadeye katılmadıkları sonucu ortaya konulmuştur. Sağlık çalışanları harcadıkları emeklerinin karşılığı bazen anlık olarak bazen de zamanla görmekte yada bire bir yaşamaktadır. Örneğin bilinci yerinde olmadan yoğun bakıma yatırılan bir hasta uzun zaman sonra teşekkür ederek oradan ayrılabilir. Aynı şekilde acil servise kalbi durmuş olarak getirilen bir hasta yaşama döndürülebilmektedir. Bu sonuçlarında gösterdiği gibi, sağlık çalışanı işe yaradığı hissini bizzat yaşamaktadır.

3.2.10. Sosyal İlişkilerimi Güçlendirmek Veya Sürdürmek Konusunda İsteksizlik Duyuyorum.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %14,42 Kesinlikle Katılmıyorum, %50,00 Katılmıyorum, %11,54 Kararsızım,%16,35 Katılıyorum ve %7,69 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının bu ifadeye verdikleri kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevaplarının toplam %64,42 oranı ile önemli bir kitlesinin sosyal ilişkilerini güçlendirmek ve sürdürmek konusunda isteksizlik duyduğunu ortaya koymuştur. Bu duruma en büyük etkenin teoride işlendiği gibi sosyal ilişkiler için yeterli zamana sahip olmamanın strese neden olduğu ifadesi olduğu düşünülmektedir. Yoğun çalışma temposu ardından kalan zamanda toplumda sahip

olduğu diğerk rollere ait görevleri yerine getirmek durumunda olduğundan, sosyal ilişkiler konusunda kendisini kısıtlanmış hissettiğı ve isteksiz olmanın aslında zaman bulamamaktan kaynaklandığı gözlemlenmektedir.

3.2.11. Anlaşılmadığını ve Sevilmediğini Hissediyorum.

Ankete katılan sağık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %13,46 Kesinlikle Katılmıyorum, %50,96 Katılmıyorum, %16,35 Kararsızım,%15,38 Katılıyorum ve %3,85 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağık çalışanlarının bu ifadeye verdikleri kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevapları toplam %64,42 oranı ile önemli bir kitlesinin anlaşılmadığını ve sevilmediğini düşündüğünü ortaya koymaktadır.Stres altındaki bireylerin çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal çevresiyle iletişim sorunları yaşadığını ve bu nedenle de çevresinde anlaşılmadığı ve sevilmediğı hissine kapıldıkları gözlemlendiğinden bu durum teoriyle uyum göstermektedir.

3.2.12.Alkol Kullanırım.

Ankete katılan sağık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %61,54 Kesinlikle Katılmıyorum, %22,12 Katılmıyorum, %4,81 Kararsızım,%9,62 Katılıyorum ve %1,92 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan sağık çalışanlarının kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevapları toplam % 83,66 oranı ile alkol kullanmadıkları sonucunu ortaya konulmuştur. Stres altında çalışan sağık çalışanlarının büyük bir kısmının alkol kullanmadığı ifade edilebilir.

3.3.Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Analizinin Değerlendirilmesi

Stresle başa çıkma ölçeğinde yer alan toplam 15 sorudan yapılan frekans analizi sonucunda 10 ifade değerlendirilmeye alınmıştır. Diğerk 5 ifadenin yoğunlukları düşük olduğı için değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Tablo 10.Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Frekans Analizi Tablosu

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM Kişi SAYISI
	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı
	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)
1.Yaptığım işin takdir edilmesi beni rahatlatır.	1	2	3	40	58	104
	0,96	1,92	2,88	38,46	55,77	100
2.Sorumluluklarımı iş arkadaşlarımla paylaşarak stres düzeyimi azaltmaya çalışırım.	3	8	11	50	32	104
	2,88	7,69	10,58	48,08	30,77	100
3.Amirlerim ve iş arkadaşlarımla etkin bir iletişim içinde olmaya gayret ederim.	1	2	5	52	44	104
	0,96	1,92	4,81	50,00	42,31	100
4. İşyerimde beni rahatlatacak sosyal etkinliklerin olması stres düzeyimi azaltır.	0	10	5	43	46	104
	0	9,62	4,81	41,35	44,23	100
5. İşyerimde, arkadaşlarımdan ve amirlerimden beni rahatsız edecek bir davranış görmem.	7	26	23	28	20	104
	6,73	25,00	22,12	26,92	19,23	100
6.Amirlerimin beni her zaman dinlemeye hazır olduklarını bilmek beni rahatlatır.	6	7	13	41	37	104
	5,77	6,73	12,50	39,42	35,58	100

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM KİŞİ SAYISI
	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı
	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)
7. Arkadaşımdan ve ailemden duygusal destek almaya çalışırım	1	7	7	55	34	104
	0,96	6,73	6,73	52,88	32,69	100
8. İşletme içinde psikolojik danışmanlık alabileceğim bir birimin bulunması beni rahatlatır.	6	9	9	54	26	104
	5,77	8,65	8,65	51,92	25,00	100
9. Performansım hakkında geri bildirim aldığımda kendimi mutlu hissedirim.	1	3	5	50	45	104
	0,96	2,88	4,81	48,08	43,27	100
10. İş arkadaşlarım ve amirlerimle yaşayacağım çatışmaları en aza indirmeye çalışırım.	2	0	9	49	44	104
	1,92	0	8,65	47,12	42,31	100
11. Performansımın adil bir şekilde belirlendiğine ve ölçüldüğüne inancım tamdır	16	16	28	27	17	104
	15,38	15,38	26,92	25,96	16,35	100
12. Her sabah işe seerek ve motive olmuş bir şekilde gelirim	12	13	28	35	16	104
	11,54	12,50	26,92	33,65	15,38	100
13. Stresli bir günün sonunda meditasyon veya yoga yaparak rahatlamaya çalışırım.	26	56	8	9	5	104
	25,00	53,85	7,69	8,65	4,81	100

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM KİŞİ SAYISI
	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı	Yanıt Sayısı
	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)	Yüzde (%)
14. Sık sık egzersiz yapmak beni stresten uzaklaştırır.	13	26	22	27	16	104
	12,50	25,00	21,15	25,96	15,38	100
15.Beslenmeme dikkat etmeye çalışırım.	8	10	9	56	21	104
	7,69	9,62	8,65	53,85	20,19	100

3.3.1.Yaptığım İşim Takdir Edilmesi Beni Rahatlatır.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %0,96 Kesinlikle Katılmıyorum, %1,92 Katılmıyorum, %2,88 Kararsızım,%38,46 Katılıyorum ve %55,77 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının bu ifadeye verdikleri kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevapları toplam %94,23 oranı ile stresle başa çıkma anketinde en yüksek yoğunluğu alan ifade olmuştur. Sağlık çalışanları gerek performansının artmasında gerekse stresle başa çıkma da en büyük etkenin yaptığı işini takdir edilmesi olduğunu ifade etmektedir.Sağlık çalışanlarının kendilerine değer verilip verilmediğini, takdir edilme durum ile ölçtükleri gözlemlenmektedir.

3.3.2.Amirlerim ve İş Arkadaşlarımla Etkin Bir İletişim İçinde Olamaya Gayret Ederim.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %0,96 Kesinlikle Katılmıyorum, %1,92 Katılmıyorum, %4,81 Kararsızım,%50,00 Katılıyorum ve %42,31 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının bu ifadeye verdikleri kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevapları toplam %92,31 oranı ile stresle başa çıkma anketinde oldukça önemli bir kitlenin bu ifadeye ciddi anlamda önem verdiğini ve stresle mücadelede etmede iş arkadaşlarıyla ve amirleriyle iletişim içinde olanın önemini ifade etmişlerdir.

3.3.3.Performansım Hakkında Geri Bildirim Aldığımda Kendimi Mutlu Hissederim.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %0,96 Kesinlikle Katılmıyorum, %2,88 Katılmıyorum, %4,81 Kararsızım, %48,08 Katılıyorum ve %43,27 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının bu ifadeye verdikleri kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevapları toplam %91,35 oranı ile büyük bir kitlenin performansları hakkında geri bildirim almaktan mutluluk duyduğu sonucunu ortaya koymuştur. Böylelikle sağlık çalışanlarının hem yaptıkları işin niteliği hakkında kendilerini sınamış oldukları, hem de kendileriyle ilgilenildiğini hissine sahip olabilecekleri düşünülmektedir.

3.3.4.İş Arkadaşlarım ve Amirlerimle Yaşayacağım Çatışmaları En Aza İndirmeye Çalışırım.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %1,92 Kesinlikle Katılmıyorum, %8,65 Kararsızım, %47,12 Katılıyorum ve %42,31 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının bu ifadeye verdikleri kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevapları toplam %89,43 oranı ile büyük bir kitlenin iş arkadaşları ve amirleriyle yaşayacağı çatışmaları en aza indirmeye çalıştığı ve böylelikle kendilerini stresten uzak tutmaya çalıştıklarını ifade ettikleri gözlemlenmektedir.

3.3.5.İşyerimde Beni Rahatlatacak Sosyal Etkinliklerin Olması Beni Rahatlatır.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini % 9,62 Katılmıyorum, % 4,81 Kararsızım, %41,35 Katılıyorum ve %44,23 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanları bu ifadeye verdikleri kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarıyla toplam %85,58 oranı ile büyük bir kitlenin iş yerinde stresi azaltmak için kendilerini rahatlatacak olan sosyal etkinliklerin olmasının kendilerini rahatlatacağını ifade ettikleri gözlemlenmektedir.18 mart tıp bayramı, hemşireler günü, doğum günleri,hastaneden ayrılan personele plaket töreni düzenlenmesi gibi basit etkinliklerin bile stresle başa çıkmada başarılı sonuçlar yaratacağı izlenimi edinilmiştir.

3.3.6.Arkadaşlarımdan ve Ailemden Duygusal Destek Almaya Çalışırım.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %0,96 Kesinlikle Katılmıyorum, %6,73 Katılmıyorum, %6,73 Kararsızım,%52,88 Katılıyorum ve %32,69 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının bu ifadeye verdikleri kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevapları toplam %85,57 oranı ile büyük bir kitlenin arkadaşlarından ve ailesinden duygusal destek alarak stresle başa çıktığını ortaya koymaktadır. Sağlık çalışanları genellikle kısıtlı vakitlerini en yakın arkadaş ve aile çevresiyle geçirdiği için, duygusal olarak da bu çevresine çok düşkündür.Bu durum stresle başa çıkmada en büyük güçlerinden birini oluşturmaktadır.

3.3.7.Sorumluluklarımı İş Arkadaşlarımla Paylaşarak Stres Düzeyimi Azaltmaya Çalışırım.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %2,88 Kesinlikle Katılmıyorum, %7,69 Katılmıyorum, %10,58 Kararsızım,%48,08 Katılıyorum ve %30,77 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının bu ifadeye verdikleri kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarıyla toplam %78,85 oranı ile büyük bir kitlesinin sorumluluklarını iş arkadaşlarıyla paylaşmalarının stres düzeylerini azalttığı gözlenmektedir. Bu sonuç sağlık çalışanlarının arkadaşlık ilişkilerine ne kadar büyük önem verdiğinin de göstergesidir.

3.3.8. İşletme İçinde Psikolojik Danışmanlık Alabileceğim Bir Birimin Bulunması Beni Rahatlatır.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %5,77 Kesinlikle Katılmıyorum, %8,65 Katılmıyorum, %8,65 Kararsızım, %51,92 Katılıyorum ve 25,00 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının bu ifadeye verdikleri kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarıyla toplam %76,92 oranı ile çalıştıkları kurumda psikolojik danışmanlık alabilecekleri bir bulunmasının kendilerini rahatlatacağını ifade etmektedirler. Pek çok sağlık kurumunun içine psikolojik destek sağlayan birimler bulunmasına karşın doğrudan sağlık çalışanlarına yönelik olarak hizmet vermemektedir. Sağlık çalışanları poliklinik hastası şeklinde tedavi olmak yerine kendilerini daha değerli hissedebilecekleri bir ortam da psikolojik destek almak istedikleri gözlemlenmiştir.

3.3.9. Stresli Bir Günü Sonunda Meditasyon ve Yogo Yaparak Rahatlamaya Çalışırım.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %25,00 Kesinlikle Katılmıyorum, %53,85 Katılmıyorum, %7,69 Kararsızım, %8,65 Katılıyorum ve 4,81 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının bu ifadeye verdikleri kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevaplarıyla toplam %81,85 oranıyla teoremin aksine meditasyon ve yogo yapmadıklarını ortaya koymaktadır. Ancak bu ifade değerlendirilirken anket

yapılan hastanenin bir ilçe hastanesi olduğunun, meditasyon ve yogo gibi rahatlama metotlarının öğrenilebileceği merkezlerin araştırmaya konu olan ilçede olmadığı göz önüne alınması gerekmektedir.

3.3.10.Beslenmeme Dikkat Etmeye Çalışırım.

Ankete katılan sağlık çalışanları bu ifade hakkındaki görüşlerini %7,69 Kesinlikle Katılmıyorum, %9,62 Katılmıyorum, %8,65 Kararsızım,% 53,85 Katılıyorum ve 20,19 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının bu ifadeye verdikleri katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevaplarıyla toplam %74,04 oranı ile genel olarak büyük bir bölümünün beslenmesine dikkat ettiği sonucunu ortaya koymaktadır.

4.ANKETTE YER ALAN SORULARIN TANIMLAYICI İSTATİSTİK SONUÇLARI

Tablo11.Performans Değerleme Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

İFADELER	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama	Standart Sapma	GEÇERLİ ANKET SAYISI
1.İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi performansımı etkiler.	2	5	4,54	0,74	104
2.Aldığım maaş ve terfilerin miktarı performansımı etkiler.	1	5	4,46	0,86	104
3.İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme imkanı performansımı etkiler.	1	5	4,38	0,79	104
4.İşimde birlikte çalıştığım , etkileştiğim ve konuştuğum kişiler performansımı etkiler.	1	5	4,48	0,79	104

İFADELER	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama	Standart Sapma	GEÇERLİ ANKET SAYISI
5.Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi performansımı etkiler.	1	5	4,62	0,71	104
6.İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu performansımı etkiler.	2	5	4,57	0,73	104
7. İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı performansımı etkiler.	2	5	4,15	0,89	104
8. Amirlerimden gördüğüm destek ve rehberlik performansımı etkiler.	2	5	4,51	0,72	104
9. Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi performansımı etkiler.	2	5	4,51	0,72	104
10.İşimin kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkanı performansımı etkiler.	2	5	4,34	0,73	104
11.İşyerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi performansımı etkiler.	1	5	4,35	0,87	104
12.İşyerimdeki çalışanlara yardım etme fırsatı performansımı etkiler.	2	5	4,15	0,88	104
13.İşyerimdeki yarışma(mücadele) fırsatı performansımı etkiler.	1	5	3,51	1,23	104
14.İşyerimdeki yönetimin tutumu performansımı etkiler.	1	5	4,53	0,71	104

Tablo12:Stres Değerleme Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

İFADELER	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama	Standart Sapma	GEÇERLİ ANKET SAYISI
1.Başım zaman zaman ağrır.	1	5	3,85	1,01	104
2.Enerjimde bir azalma olduğunu fark ediyorum.	1	5	3,70	1,11	104
3.Çoğu kişiye güvenilmemesi gerektiğine inanıyorum.	1	5	3,94	1,19	104
4.Aşırı yemek yiyorum.	1	5	2,81	1,29	104
5.Yalnızlık hissediyorum.	1	5	2,65	1,26	104
6.Her şeye karşı ilgisizlik duyuyorum.	1	5	2,45	1,20	104
7.Yaptığım işleri birkaç kez kontrol etme gereği duyarım.	1	5	3,54	1,15	104
8.Uyumakta ve uykumu kesintisiz sürdürmekte zorlanırım.	1	5	2,83	1,33	104
9.Midemle ilgili rahatsızlıklar yaşıyorum.	1	5	2,96	1,31	104
10.Zihnimi bir iş üzerinde toplamakta zorlanıyorum.	1	5	2,67	1,26	104
11.Aspirin yatıştırıcı ilaçları, uyku hapları, mide ve müshil ilaçlarından birini veya birkaçını zaman zaman kullanırım.	1	5	2,53	1,29	104
12.Sinirli bir insanımdır.	1	5	3,03	1,27	104
13.Sabahları kendimi yorgun hissedirim.	1	5	3,15	1,29	104
14.Kendimi istediklerimi yapacak kadar güçlü hissetmem.	1	5	2,52	1,20	104
15.Bazen hiçbir işe yaramadığım hissine kapılıyorum.	1	5	2,36	1,21	104

İFADELER	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama	Standart Sapma	GEÇERLİ ANKET SAYISI
16.Gelecek konusunda ümitsizim.	1	5	2,79	1,34	104
17.Sosyal ilişkilerimi güçlendirmek veya sürdürmek konusunda isteksizlik duyuyorum.	1	5	2,53	1,17	104
18.Daha önceleri zevk veren faaliyetler artık sıkıcı geliyor.	1	5	2,79	1,20	104
19.Anlaşılmadığımı ve sevilmediğimi hissediyorum	1	5	2,45	1,07	104
20.Alkol kullanırım.	1	5	1,68	1,07	104

Tablo13.Stresle Başa Çıkma Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

İFADELER	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama	Standart Sapma	GEÇERLİ ANKET SAYISI
1.Yaptığım işin takdir edilmesi beni rahatlatır.	1	5	4,46	0,74	104
2.Sorumluluklarımı iş arkadaşlarımla paylaşarak stres düzeyimi azaltmaya çalışırım.	1	5	3,96	1,01	104
3.Amirlerim ve iş arkadaşlarımla etkin bir iletişim içinde olmaya gayret ederim.	1	5	4,30	0,74	104
4. İşyerimde beni rahatlatacak sosyal etkinliklerin olması stres düzeyimi azaltır.	2	5	4,20	0,92	104
5. İşyerimde, arkadaşlarımdan ve amirlerimden beni rahatsız edecek bir davranış görmem.	1	5	3,27	1,29	104
6.Amirlerimin beni her zaman dinlemeye hazır olduklarını bilmek beni rahatlatır.	1	5	3,92	1,15	104

İFADELER	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama	Standart Sapma	GEÇERLİ ANKET SAYISI
7. Arkadaşımdan ve ailemden duygusal destek almaya çalışırım	1	5	4,10	0,87	104
8. İşletme içinde psikolojik danışmanlık alabileceğim bir birimin bulunması beni rahatlatır.	1	5	3,82	1,10	104
9. Performansım hakkında geri bildirim aldığımda kendimi mutlu hissedirim.	1	5	4,30	0,78	104
10. İş arkadaşlarım ve amirlerimle yaşayacağım çatışmaları en aza indirmeye çalışırım.	1	5	4,28	0,79	104
11. Performansımın adil bir şekilde belirlendiğine ve ölçüldüğüne inancım tamdır	1	5	3,12	1,39	104
12. Her sabah işe seerek ve motive olmuş bir şekilde gelirim	1	5	3,29	1,32	104
13. Stresli bir günün sonunda meditasyon veya yoga yaparak rahatlamaya çalışırım.	1	5	2,14	1,05	104
14. Sık sık egzersiz yapmak beni stresten uzaklaştırır.	1	5	3,07	1,34	104
15. Beslenmeme dikkat etmeye çalışırım.	1	5	3,69	1,14	104

SONUÇ

Sonuç olarak bu bölüm de giriş kısmında bahsi geçen varsayımlarımızı hem teorik hem de saha çalışmamızda elde ettiğimiz bilgilerle beraber harmanlayıp açıklayacağız. Çalışma sonucunda ilk varsayımımız olan sağlık çalışanlarının işleri gereği stresli ortamlarda çalışmak durumunda oldukları, stres neden olan faktörlerin aynı zamanda sağlık çalışanlarının iş performansını etkileyen faktörler olduğu ve strese neden olan faktörlerin arttıkça çalışanların performansının düştüğü varsayımlarımız saha araştırmamızla da doğrulanmaktadır.

İlk varsayımın birinci alt varsayımı olan, amirleri tarafından kendilerine gösterilen adil davranış derecesinin performansı etkileyen en önemli unsur olduğunu ve iş yerinde yöneticilerin çalışanlara adil davranmasının ve saygı göstermesinin maddi faktörlerden daha önemli olduğu varsayımı gözlemlerimiz ve elde edilen bulgularla doğrulanmıştır. Sağlık çalışanları maddi faktörlerden çok kendilerine adil davranılmasının performanslarını etkilediğini ifade etmektedir.

İş yerinde ekip halinde çalışan kişilerin uyum içinde çalışmaları, iş yerinde alınan kararlarda çalışan personelinde katılımının sağlanması stresi azaltarak iş performansını artırmaktadır. Kişisel gelim olanaklarının olması çalışanların öz güvenlerini artırmakta, kurumsal bağlılığı ve motivasyonu sağlamaktadır. İş yerinin gelecek açısından vaat ettiği güven derecesi ile sağlık ve sosyal güvencenin olması çalışanlarda stres düzeylerini azaltmakta ve performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

Sağlık kurumları açısından iş yerinde mücadele ve yarışma fırsatının olması performansı olumsuz olarak etkilemektedir. Çalışanlar kendilerini baskı altında hissettiklerinde ekip ruhu zarar görmekte ve çalışma barışı etkilenmektedir.

İkinci olarak yoğun stresli ortamlarda çalışanlarda ruhen ve bedenen sağlık problemleri görülmektedir varsayımımız kısmen doğrulanmıştır. Nitekim saha araştırmamıza katılan sağlık çalışanlarının %80'nin strese bağlı baş ağrısı çektiklerini ifade etmişlerdir. Buna karşın teoride de belirtilen stres altındaki bireyler kendilerini değersiz hissedeler ve işe yaramadıklarını düşünürler varsayımımız saha

araştırmamızda doğrulanmamıştır. Sağlık personelinin stresli bir iş yaptıklarını belirtmelerine rağmen genel olarak stresle başa çıkabildiklerini, psikolojik olarak stresin yıkıcı etkileriyle mücadele edebildiklerini göstermektedir.

Üçüncü varsayımımız olan çalışanlarda stresi azaltarak performansı artırmak için yönetsel tedbirlere önem verilmesi gerekliliği gözlem ve bulgularla doğrulanmıştır. Sağlık çalışanları, işyerlerinde stres altında olduklarını düşündüklerinden kurumsal çözümler istemektedirler. Amirlerinin rehberlik ve desteğine ihtiyaç duymaktadır. İşin niteliği gereği zorluk derecesi yüksek olan alanlara yeterli personel görevlendirilmesi ve işin yeniden yapılandırılması gibi çalışanın motivasyonun artırmaya yönelik davranışlar iş performansını yükseltmektedir.

Bireysel olarak stresin etkilerini azaltma yöntemlerinin bilinmesi ve uygulanması stresin olumsuz etkilerini azaltmaktadır varsayımımız doğrulanmıştır. Düzenli beslenme, uyku, spor ve egzersiz hareketleri, gerektiğinde psikolojik destek alınması, arkadaş sohbetleri, empati yapmak dua ve ibadet stresi azaltarak performansı artırmaktadır.

Saha çalışmasındaki sağlık kurumlarında çalışan personelin %63 'ünü kadınlar oluşturmaktadır. Beşinci varsayımımız olan kadın çalışanlar stres faktörlerinden daha çok etkilenmektedir ve bu durum performanslarını olumsuz olarak etkilemektedir ifademiz doğrulanmıştır. Kadın çalışanların performanslarının etkilenme düzeyinin erkeklerden fazla olduğu ve stres belirtilerinin kadın çalışanlarda erkek çalışanlara oranla daha fazla görüldüğü ortaya konulmuştur.

Son olarak çalışanlar arasında iyi bir iletişim kurulması, hizmet standartlarının yükseltilmesi, personelin rahat çalışabileceği koşulların oluşturulması, strese neden olan faktörlerin bireysel ve örgütsel olarak iyi analiz edilmesi ve iş performansının artırılmasında büyük önem taşımaktadır varsayımımız bulgularımız ve gözlemlerimiz sonucunda doğrulanmıştır.

Genel anlamda bakıldığında sağlık çalışanlarının stresli bir ortamda çalıştıklarını ifade ettiklerini, ancak stresle başa çıkabildiklerini ve teoride ifade edilen strese neden olan faktörlerin de sağlık çalışanları açısından örgütsel stres

anlamında çalışma koşullarından kaynaklı faktörler olarak normal karşılandığı gözlemlenmektedir. Bu kanıksama sonucunda çalışanların stresle daha kolay mücadele edebildiklerini söylemek mümkündür.

Her sağlık çalışanın işini etkili ve verimli şekilde yürütebilmek için öncelikle kendisinin sağlıklı olması gerekmektedir. Kurumun başarısı çalışanın başarısına ve performansına bağlıdır. Toplum üzerinde etkili bir kurum olmanın yolu nitelikli personellere sahip olmaktan geçmektedir. Sağlık çalışanlarında stresin nedeni olan faktörlerin belirlenmesi ve bunların ortadan kaldırmasına yönelik tedbirlerin alınması, iş performansının artırılmasında temel öncelikler arasında yer almaktadır.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, M., “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri:Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, Karadeniz Araştırmaları Dergisi, Ankara, 2010, C.7, S.25
- Akdemir, A., İşletme Bilimine Giriş, Eskişehir, 1996
- Akgemci, T., “Örgütlerde Stres ve Yönetimi”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Erzurum, Mart 2001, Cilt: 15, Sayı: 1-2
- Aksoy, A. ve Kutlucu, F., “Çalışma Hayatında Stres Kaynakları,Stres Belirtileri ve Stres Sonuçlarının İncelenmesi üzerine Bir Araştırma”, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, İstanbul, 2005, C.1, S.49
- Baltaş, A. ve Baltas, Z., Stres ve Başa çıkma Yolları, İstanbul, 1995
- Barutçugil, İ. , Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, İstanbul, 2002
- Barutçugil, İ., Performans Yönetimi, İstanbul, 2002
- Bayrak Kök, S., “İş Yaşamında Psiko-şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”, Selçuk Üniversitesi, SBE. Dergisi, Konya, 2006, S.16
- Bayram, L., “Genel performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, Sayıştay Dergisi, Ankara, 2006, S.62
- Camkurt, M. Z., “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerinde Etkisi”, TÜHİS, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, İstanbul, 2007, C.20, S.6
- Can, Y. ve diğ., “Negatif Duygusalılığın Stres Üzerindeki Etkisi: Faal Futbol Hakemleri Üzerinde Bir Araştırma”, Niğde Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Niğde, 2011, C.5, S.2
- Canat, S., “Ergenlerde Depresyon”, Ege Psikiyatri Sürekli Yayınları,İzmir, 1997, C.2, S.4

Churin, A., Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans ilişkisi Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, SBE İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı,YYLT., İstanbul, 2006

Çapri, B., “Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması:Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Mersin, 2006, C.2, S.1

Çarıkçı, İ. H. ve diğ., “İş-Aile Yaşam Çatışması:Türkiye’deki Kadın Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi, Isparta, 2010, C.2, S.2

Çarıkçı, İ. H. ve Yavuz, H., “Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı:Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE. Dergisi, Isparta, 2009, C.2, S.10

Çelikten, M., “Etkili Okullarda Karar Süreci”,Erciyes Üniversitesi, SBE. Dergisi, Kayseri, 2001 Bahar, S.11

Çukur, M. “Örgütsel Stres Yönetimi (I). İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi, Ankara, 2001, S.3

Demir, A. H., İlköğretim Öğrencilerinde Stres Yaratan Yönetici Davranışları ve Öğrencilerin Başa Çıkma Davranışları, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü,YYLT., Ankara, 2002

Demir, Ö., Acar, M. , “Stres”, Sosyal Bilimler Sözlüğü, İstanbul, 1993

Durna, U., “A ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Değişkenler Üzerine Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi, İİBF. Dergisi, Erzurum, 2005, C.19, S.1

Eğri, O., “Din Öğretimi, Öğrencilerin Yaratıcılık Yetenekleri Nasıl Geliştirilebilir?”, Değerler Eğitimi Dergisi, İstanbul, 2003, C.1, S.2

Ekinci, H. ve Ekici, S., “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sivas, 2003, C.27, S.1

Ekinci, H. ve Ekici, S., “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi, İİBF. Dergisi, Bursa, 2003, C.22, S.2

Eraslan, E. ve Algün, O., “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yönetimi Yaklaşımı”, Gazi Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Ankara, 2005, C.20, S.1

Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004

Ergün, G., Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE.İşletme Ana Bilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, YYLT., İzmir, 2008

Erkuş, A. ve Günlü, E., “İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Ankara, 2009, C.20, S.1

Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2006

Ertekin, Y. , Stres ve Yönetim, Ankara,1993

Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000

Fındıklı, F., Performans Yönetimi ve Bir Uygulama Örneği, Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, YYLT, Kütahya, 2008

Genç, N. Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar), Ankara, 2005

Göktürk, M., “Sosyo-Psikolojik Sorunlar Çerçevesinde Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma Biçimleri, Selçuk Üniversitesi, Karaman İİBF. Dergisi, Haziran 2007, S.12

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

İlgar, Ö., Örgütsel Stresin Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Stresle Başa Çıkma Yolları, Marmara Üniversitesi, SBE., İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, YYLT., İstanbul, 2001

İş Sağlığı ve Güvenliği Tüzüğü, Resmi Gazete, 11.01.1974 S.14765

Kırel,Ç. A., Stresin Bireysel Sonuçları, Eskişehir, 1994,

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2005

Okka, Ö. F., Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi, SBE., İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, YYLT, Konya, 2008

Okutan, M. ve Tengilimoğlu, D., “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması”, Gazi Üniversitesi, İİBF. Dergisi, Ankara, 2002, C.4, S.3

Özcan, Ş., İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Faktörleri ve Mülki İdare Amirleri Üzerine Bir Araştırma, SBE. İşletme Ana Bilim Dalı, YYLT., Malatya, 2008

Özdevecioğlu, M. ve Yalçın, Y., “Spor tatminin Sporcuların Stres ve Saldırganlık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi”, Niğde Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Niğde, 2010, C.4, S.1

Özen Çöl, S., “İş Yerinde Psikolojik Şiddet:Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Çalışma ve Toplum Dergisi, İstanbul, 2008, C.4, S.19

Özer, M., “Sigara Alışkanlığı”, Aile ve Toplum Dergisi, Ankara, 2003, C.2, S.6

Özmutaf, N. M., “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”,Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF. Dergisi, Sivas, 2007, C.8, S.2

Özmutaf, N. M., “Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım”, Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi, İzmir, 2006, C.23, S.1-2

Öztemiz, A. B. ve Gümüştekin, G. E., “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, Çukurova Üniversitesi SBE. Dergisi, Adana, 2005, C.14, S.1

Paşa, M., Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi, SBE., İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Bursa, 2007

- Rowshan, A. , Stres Yönetimi, (Çev. Ş. Cüceloğlu), İstanbul, 2002
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, İstanbul, 1995
- Schein, E. H., “Örgütsel Kültür” (Çev. A. Akbaba), Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE. Dergisi, İzmir, 2002, C.4, S.3
- Serinkan, C. ve Bardakçı, A., “Pamukkale Üniversitesinde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerinde İlişkin Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi, Karaman İİBF. Dergisi, 2007, S.12
- Silah, M., Çalışma Psikolojisi, Ankara, 2001
- Soysal, A., “İş Yaşamında Stres” ,Çimento İşveren, Mayıs 2009, C.23, S.3
- Sökmen, A., “Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü:Adana’da Ampirik Bir Araştırma”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İİBF., Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bolu,Güz 2005 S.1
- Taycan, O. ve diğ., “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyo-demografik Özelliklerle İlişkisi”, Psikiyatri Dergisi, İstanbul, 2006, C.7, S.2
- Tınaz, P., “İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)” Çalışma ve Toplum Dergisi, İstanbul, 2006, C.4, S.11
- Turgut, M. F., Baykul, Y., Ölçekleme Teknikleri, Ankara, 1992
- Ünal, S. ve diğ., “Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri ile İlişkisi”, Klinik Psikiyatri, Ankara, 2001, C.4, S.2
- Yavuzer, H., Çocuk ve Suç, İstanbul, 1996
- Yaylacı, G. Ö., “Örgütsel Stres Yönetmede Etkili Kişilerarası iletişim Stratejileri”, Amme İdaresi Dergisi, Ankara, 2005, C.38, S.2
- Yıldırım, İ., “Stres ve Stresle Başa çıkmada Gevşeme Teknikleri”,Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara,1991, S.6

Yılmaz, A. ve Ekici, S., “Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF. Dergisi, C.11, S.1

Yılmaz, O., Stresin Performans Üzerine Etkisi 40.Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE., İşletme Ana Bilim Dalı, YYLT., Isparta, 2006,

Yılmaz, T.,“İşletmelerde Teşvik Sistemi Olarak Kar Planları”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, İstanbul, 2005,C.55, S.1

Yüksel, İ., “Hemşirelerin İş Güçlüğü Oluşturan Değişkenlerin İş Doyumu, İş Gerilimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi”, Fırat Üniversitesi, SBE. Dergisi, Elazığ, 2003, C.13, S.1

Yüksel, İ., “İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları ile İlişkisi”, Atatürk Üniversitesi, İİBF. Dergisi, Erzurum,2005, C.19, S.2

Zel, U., “Yönetimde Kişilik ve Kişilik Özellikleri”, Yönetim ve Organizasyon, (Ed. S. Güney), Ankara, 2001

Aytaç, S., “İş stresi:Oluşumu,Nedenleri, Başa Çıkma Yolları”
<http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/ec109.pdf>
(15.05.2012)

Ekinci, F., “Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi”,
http://212.174.133.188/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/155/11.Filiz.EKINCI.pdf
(15.05.2012)

Özgen, E., “İletişim ve Liderlik”,
<http://www.siyasaliletisim.org/pdf/iletisimveliderlik.pdf> (14.01.2013)

Selişik Sun, E. “Stres ve Başetme Yolları” ,
<http://ajanspsikoloji.com/category/konular/stres> (08.05.2012)

Yapıcı, M.,“Eğitim ve Yabancılaşma”,

<http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/view/98> (14.01.2013)

<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/516/6402.pdf> (05.01.2013)

http://eflatun.com.tr/makaleler/hcirpan_degerodakli_yonetim.pdf (26.05.2012)

<http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/34/34Article12.pdf> (26.05.2012)

<http://muzikdinleme.blog.com/2011/04/22/muzik-dinlemenin-insan-sagligi-uzerindeki-etkileri/> (05.01.2013)

http://tr.wikipedia.org/wiki/Beyin_firtinası (05.01.2013)

<http://www.belgeler.com/blg/14lt/psikosomatik-ve-ruhsal-rahatsızlığa-sahip-kisilerin-stres-ile-iliskili-degisenler-acisindan-incelenmesi-assessment-of-individuals-with-psychosomatic-and-psychologic-disorders-in-terms-of-stress-variables> (19.05.2012)

<http://www.belgeler.com/blg/wz/performans-ve-performans-degerlemenin-tanimi> (25.05.2012)

<http://www.genbilim.com/content/view/7221/38/> (05.01.2013)

<http://www.istpsikodrama.com.tr/alt/51/9/tr/makaleler-yazilar/saglik-kurumlarinda-iletisim-ve-empati> (06.01.2013)

<http://www.metropolinternational.com.tr/metropol.php?sayfaID=40> (26.05.2012)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fbf6b16a09626.96513716 (25.05.2012)

http://www.aslantozcan.com/documents/01.../36_Yetkinlik%20Analizi.doc (26.05.2012)



SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA STRESİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

Bu anket Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Yüksek Lisans Programını tamamlamak için Yüksek Lisans Tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anketin amacı "sağlık çalışanlarında stresin iş performansı üzerindeki etkilerini" bulmak ve bunları bazı sosyo-demografik değişkenlere göre araştırmaktır. Sizlerden elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Elde edilecek verilerin doğru bir şekilde değerlendirilmesi için lütfen anket formundaki kendi durumunuzu en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. Araştırmanın amacına ulaşması anket sorularının dikkatlice okunmasına ve cevapların özenle seçilmesine bağlıdır. İçten vereceğiniz yanıtlarla araştırmaya yapacağınız katkılar için teşekkür ederim.

Ramazan ÇOBAN
Yüksek Lisans Öğrencisi

DEMOGRAFİK BİLGİLER									
H1. Cinsiyet									
1	Bayan				2	Erkek			
H2. Yaşınız									
1	18 – 25	2	26 – 35	3	36 – 44	4	45 – 54	5	55 ve üzeri
H3. Medeni Durumunuz									
1	Evli				2	Bekar			
H4. Mezun olduğunuz okul.									
1	İlköğretim	2	Ortaöğretim (lise ve dengi okul)			3	Önlisans	4	Lisans
5	Yüksek lisans				6	Doktora ve üzeri			
H5. Göreviniz.									
1	Doktor	2	Ebe, hemşire, sağlık memuru			3	Teknisyen (rönt.lab.att.anestezi.)		
5	İdari personel(Mem.VHKİ,Tıbbi Sekreter)				7	Diğer (.....)			
H6. Çalışma süreniz									
1	0 – 5 yıl	2	6 – 10 yıl	3	11 – 15 yıl	4	15 yıldan fazla		
H7. İstihdam durumunuz									
1	657'ye tabi çalışan				2	Taşeron firma çalışanı			
H8. Genel olarak sağlığını nasıl değerlendiriyorsunuz?									
1	Çok iyi	2	İyi	3	Orta	4	Kötü	5	Çok kötü

PERFORMANS DEĞERLEME ÖLÇEĞİ					
B1. Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz.					
	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1.İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi performansımı etkiler.	5	4	3	2	1
2.Aldığım maaş ve terfilerin miktarı performansımı etkiler.	5	4	3	2	1
3. İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme imkanı performansımı etkiler.	5	4	3	2	1
4.İşimde birlikte çalıştığım, etkileştiğim ve konuştuğum kişiler performansımı etkiler.	5	4	3	2	1
5.Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi performansımı etkiler.	5	4	3	2	1
6.İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu performansımı etkiler.	5	4	3	2	1
7. İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı performansımı etkiler.	5	4	3	2	1
8. Amirlerimden gördüğüm destek ve rehberlik performansımı etkiler.	5	4	3	2	1
9. Yaptığım işin karşılığında aldığım	5	4	3	2	1

paranın adaletlilik derecesi performansımı etkiler.					
10.1şimin kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkanı performansımı etkiler.	5	4	3	2	1
11.İşyerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi performansımı etkiler.	5	4	3	2	1
12.İşyerimdeki çalışanlara yardım etme fırsatı performansımı etkiler.	5	4	3	2	1
13.İşyerimdeki yarışma(mücadele) fırsatı performansımı etkiler.	5	4	3	2	1
14.İşyerimdeki yönetimin tutumu performansımı etkiler.	5	4	3	2	1

STRES DEĞERLEME ÖLÇEĞİ

B2. Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1.Başım zaman zaman ağrır.	5	4	3	2	1
2.Enerjimde bir azalma olduğunu fark ediyorum.	5	4	3	2	1
3.Çoğu kişiye güvenilmemesi gerektiğine inanıyorum.	5	4	3	2	1
4.Aşırı yemek yiyorum.	5	4	3	2	1
5.Yalnızlık hissediyorum.	5	4	3	2	1
6.Her şeye karşı ilgisizlik duyuyorum.	5	4	3	2	1
7.Yaptığım işleri birkaç kez kontrol etme gereği duyarım.	5	4	3	2	1
8.Uyumakta ve uykumu kesintisiz sürdürmekte zorlanırım.	5	4	3	2	1
9.Midemle ilgili rahatsızlıklar yaşıyorum.	5	4	3	2	1

10.Zihnimi bir iş üzerinde toplamakta zorlanıyorum.	5	4	3	2	1
11.Aspirin yatıştırıcı ilaçları, uyku hapları, mide ve müshil ilaçlarından birini veya birkaçını zaman zaman kullanırım.	5	4	3	2	1
12.Sinirli bir insanımdır.	5	4	3	2	1
13.Sabahları kendimi yorgun hissederim.	5	4	3	2	1
14.Kendimi istediklerimi yapacak kadar güçlü hissetmem.	5	4	3	2	1
15.Bazen hiçbir işe yaramadığım hissine kapılıyorum.	5	4	3	2	1
16.Gelecek konusunda ümitsizim.	5	4	3	2	1
17.Sosyal ilişkilerimi güçlendirmek veya sürdürmek konusunda isteksizlik duyuyorum.	5	4	3	2	1
18.Daha önceleri zevk veren faaliyetler artık sıkıcı geliyor.	5	4	3	2	1
19.Anlaşılmadığımı ve sevilmediğimi hissediyorum.	5	4	3	2	1
20.Alkol kullanırım.	5	4	3	2	1

STRESLE BAŞA ÇIKMA ÖLÇEĞİ

B2. Aşağıdaki ifadelerle katılma derecenizi işaretleyiniz.

YÖNETSEL FAKTÖRLER	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1.Yaptığım işin takdir edilmesi beni rahatlatır.	5	4	3	2	1
2.Sorumluluklarımı iş arkadaşlarımla paylaşarak stres düzeyimi azaltmaya çalışırım.	5	4	3	2	1
3.Amirlerim ve iş arkadaşlarımla etkin bir iletişim içinde olmaya gayret ederim.	5	4	3	2	1
4. İşyerimde beni rahatlatarak sosyal etkinliklerin olması stres düzeyimi azaltır.	5	4	3	2	1
5. İşyerimde, arkadaşlarımdan ve amirlerimden beni rahatsız edecek bir davranış görmem.	5	4	3	2	1
PSİKOLOJİK FAKTÖRLER					

1.Amirlerimin beni her zaman dinlemeye hazır olduklarını bilmek beni rahatlatır.	5	4	3	2	1
2. Arkadaşımdan ve ailemden duygusal destek almaya çalışırım	5	4	3	2	1
3. İşletme içinde psikolojik danışmanlık alabileceğim bir birimin bulunması beni rahatlatır.	5	4	3	2	1
4.Performansım hakkında geri bildirim aldığımda kendimi mutlu hissederim.	5	4	3	2	1
5. İş arkadaşlarım ve amirlerimle yaşayacağım çatışmaları en aza indirmeye çalışırım.	5	4	3	2	1
6. Performansımın adil bir şekilde belirlendiğine ve ölçüldüğüne inancım tamdır	5	4	3	2	1
7. Her sabah işe sevecek ve motive olmuş bir şekilde gelirim	5	4	3	2	1
FİZYOLOJİK FAKTÖRLER					
1. Stresli bir günün sonunda meditasyon veya yoga yaparak rahatlamaya çalışırım.	5	4	3	2	1
2. Sık sık egzersiz yapmak beni stresten uzaklaştırır.	5	4	3	2	1
3.Beslenmeme dikkat etmeye çalışırım.	5	4	3	2	1
T5. Eklemek istediğiniz başka düşünceleriniz varsa lütfen yazınız					
					

ÖZGEÇMİŞ

07.09.1980 tarihinde, Denizlinin Acıpayam ilçesi, Yeşilyuva kasabası doğumluyum. İlk ve orta öğrenimimi burada tamamladıktan sonra Acıpayam Sağlık Meslek Lisesinden 1998 yılında mezun oldum.2000 yılında Konya Selçuk Üniversitesi Mahalli idareler bölümünü,2004 yılında Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümünü bitirdikten sonra 2008 yılında Anadolu üniversitesi Laborant ve Veterinerlik ön lisans programından mezun oldum.2011 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitime başladım. Halen 2002 yılında Arif Cerit Buldan Devlet Hastanesinde Sağlık Memuru olarak başladığım görevimi sürdürmekteyim.

Özel ilgi alanlarım, sağlık kurumları yönetimi, mali analiz, muhasebe ve gelir tahakkuk işlemleridir.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir çocuk babasıyım.

Aday: Ramazan ÇOBAN