

173541

**YÖNETİCİLERDE İŞ STRESİNİ  
ENGELLEMEDE ÇALIŞMA YAŞAM  
KALİTESİNİ DESTEKLEYİCİ PROGRAMLARIN  
KULLANILMASI VE ÖZEL SEKTÖRDE YAPILAN  
BİR SAHA ARAŞTIRMASI**

**Çiğdem OVACI**  
(Yüksek Lisans Tezi)

**Eskişehir - 2003**

*Eskişehir*  
*Eskişehir*

**YÖNETİCİLERDE İŞ STRESİNİ ENGELLEMEDE  
ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİ DESTEKLEYİCİ  
PROGRAMLARIN KULLANILMASI VE  
ÖZEL SEKTÖRDE YAPILAN BİR SAHA ARAŞTIRMASI**

**Çiğdem OVACI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç.Dr. Çiğdem Kirel**

**Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Mart - 2003**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

# **YÖNETİCİLERDE İŞ STRESİNİ ENGELLEMEDE ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİ DESTEKLEYİCİ PROGRAMLARIN KULLANILMASI VE ÖZEL SEKTÖRDE YAPILAN BİR SAHA ARAŞTIRMASI**

Çiğdem Ovacı

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart – 2003

Danışman: Doç.Dr. Çiğdem KIREL

Günümüzde bir işletmenin etkin bir çalışma düzenini sürdürmesinde yöneticinin rolü büyük önem taşımaktadır. Yöneticinin bu sorumluluğuna değişen çevre koşulları, ailenin beklentileri ve kişisel beklentiler eklenince bireyler stresle karşı karşıya gelmektedir.

Kişinin bu çok yönlü ve çeşitli istemler karşısında kalması genel olarak stres şeklinde tanımlanmaktadır. Yöneticilerde stres, yöneticinin sağlığının bozulmasına, performansının düşmesine yol açabilmektedir. İşletme de bu olgulardan olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu olumsuzlukları engelleyebilmek amacıyla işletmelerde çalışma yaşam kalitesini destekleyici programlar uygulanması stresi azaltabilecek bir yol olarak önerilmektedir.

Çalışma yaşam kalitesini destekleyici programlar, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının tatminine yardımcı olan bir iş çevresini oluşturmak amacıyla uygulanmaktadır. Bu kavram altında bireyin çalışma yaşamında tatmin olmasını sağlayan bir çok olumlu

müdahale teknikleri vardır. Bu programlar sayesinde iş yaşamını biraz daha insana yönelik hale getirmek mümkün olmaktadır. Bu nedenle çalışmamızda yöneticilerde iş stresini engellemeye yönelik çalışma yaşam kalitesini destekleyici programların kullanılmasının sonuçları incelendi.

Birinci bölümde; stres kavramı, stresin benzer kavramlarla ilişkileri, genel uyum sendromu, yönetim ve stres ilişkisi, yöneticilerde stres yaratan başlıca etkenler ve stresli yaşamın belirtileri ve stresin neden olduğu başlıca sorunlar ele alınmıştır.

İkinci bölümde; çalışma yaşam kalitesi kavramı, çalışma yaşam kalitesi kavramının temel öğeleri ve gelişim süreci, stresin yönetilmesi, yönetici stresini engellemede çalışma yaşam kalitesini destekleyici programların kullanılması incelenmiştir.

Son bölümde ise teorik bilgilerden yararlanılarak konunun incelenmesi ve anketler yardımıyla bir özel sektör araştırması yapılarak elde edilen bulgular ve önerilere yer verilmiştir.

## ABSTRACT

A director has a great role on an effective management. In addition to this important responsibility of management, a manager faces to exchanging environment conditions and expectations of his family. Stress is defined as a situation where a person is exposed to various demands. Stress of managers may lead to the health problems and decrease in performance. This situation has negative effects for the firm also. To prevent such problems, programmes that support the quality of life are suggested for a way to decrease stress.

Quality of working life is creating a business and organizational environment which will directly respond to the needs of workers. The programmes which improve the quality of working life are used for creating a business environment which helps to the satisfaction of the needs of the managers. This concept involves many positive interference methods for the satisfaction of the individual in working life. By these programmes it becomes possible to make working life more human-oriented . Because of these reasons the effects of programmes which improve the quality of working life on stress are improved in our study.

On the first part; we deal with the stress, general adaptation syndrome, the relationship between stress and management, causes and effects of stress.

On the second part; we studied on the programmes which improve the quality of working life, management of stress and to use these programmes on stress management.

And the last part contains a research about manager stress and the effects of the programmes which improve the quality of working life on stress management.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

**Çiğdem OVACI'nın "Yöneticilerde İş Stresini Engellemede Çalışma Yaşam Kalitesini Destekleyici Programların Kullanılması ve Özel Sektörde Yapılan Bir Saha Araştırması" başlıklı tezi 13 Mart 2003 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.**

### İmza

**Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Çiğdem KIREL**  
**Üye : Prof.Dr.Celil KOPARAL**  
**Üye : Doç.Dr.Leman BİLGİN**

**Prof.Dr.Mürhan AYDIN**  
**Anadolu Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**



## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GENEL OLARAK STRES KAVRAMI VE YÖNETSEL STRES

1. STRES KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI.....	3
2. STRESİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ.....	5
2.1. Engellenme.....	6
2.2. Endişe.....	7
2.3. Çatışma.....	8
3. GENEL UYUM SENDROMU.....	9
4. BİREYLERİN STRESTEN ETKİLENME DERECELERİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	11
4.1. Algılama.....	13
4.2. Geçmişteki Tecrübe.....	14
4.3. Stres ve Başarı.....	14

## İKİNCİ BÖLÜM

GENEL ANLAMDA ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ KAVRAMI VE ÇALIŞMA  
YAŞAM KALİTESİNİ DESTEKLEYİCİ PROGRAMLARIN YÖNETİCİ  
STRESİNİ ENGELLEMEDE KULLANILMASI

1.ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ KAVRAMI.....	34
1.1.İş Atmosferi.....	35
1.2. İş Tasarımı.....	35
1.3. Örgüt Kültürü.....	36
2.ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ PROGRAMLARININ TEMEL ÖĞELERİ.....	37
2.1.Çalışma Hayatı Komitesi.....	38
2.2. Değişim Uzmanı.....	38
2.3. Değerlendirme Komitesi.....	39
3.ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ PROGRAMLARININ GELİŞİM SÜRECİ.....	39
4.STRESİN YÖNETİLMESİ.....	43
4.1.Stres Yaratan Nedenlerin Saptanması.....	43
4.2. Stresin Planlanması.....	43
4.3. Yanlış Yönetilmiş Bir Stresin İnsan Ve Ekonomik Maliyeti.....	46
4.3.1. Ekonomik Maliyetler.....	46
4.3.2. İnsan Maliyeti.....	47
5.YÖNETİCİ STRESİNİ ENGELLEMEDE ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİ DESTEKLEYİCİ PROGRAMLARIN KULLANILMASI...47	47
5.1.Genel ve Çevresel Önlemler ve Uygulanabilecek Programlar.....	47
5.2.Örgütsel Ortamda Yönetici Stresini Azaltmaya Yönelik Çalışma Yaşam Kalitesi Programlarının Kullanılması.....	48



5.2.1.Eğitim Programları Düzenlenmesi.....	48
5.2.2. İş Zenginleştirilmesi.....	49
5.2.3. Stres Yönetimi Eğitimi.....	50
5.2.4. Kararlara Katılma.....	50
5.2.5. Sosyal Faaliyetler.....	51
5.2.6. Ödül Sistemleri.....	51
5.2.7. Terfi Sistemleri.....	52
5.2.8. Hobi Faaliyetleri.....	52
5.2.9. Spor Aktiviteleri.....	52
5.2.10. Özel Günlere Yönelik Programlar.....	52
5.2.11. Zaman Yönetimi Eğitim Seminerleri.....	53

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### YÖNETİCİLERDE İŞ STRESİNİ ENGELLEMEDE ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİ DESTEKLEYİCİ PROGRAMLARIN KULLANILMASINA İLİŞKİN SAHA ARAŞTIRMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	54
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	56
3. KULLANILAN VERİ ANALİZLERİ VE SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	58
3.1. Tek Anakütlenin Parametreleriyle İlgili Hipotez Testleri.....	73
SONUÇ .....	80
EK .....	87
KAYNAKÇA.....	101

## TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1.1. Yönetici Üzerinde Stresin İşle İlgili Ve İş Dışı Kaynakları.....	30
Tablo 2.1. Birinci, ikinci ve Üçüncü Kuşak Çalışma Yaşam Kalitesi Programları.....	41
Tablo 2.2. Sosyal Uyum Ölçeği.....	44
Tablo 3.1. Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Dağılım.....	58
Tablo 3.2. İşin Niteliğine İlişkin Stres Faktörlerine Göre Dağılım.....	60
Tablo 3.3. Performans Yönetimine İlişkin Dağılım.....	61
Tablo 3.4. Şirket İçi İletişime Göre Dağılım.....	62
Tablo 3.5. Kariyer Gelişimine Göre Dağılım.....	63
Tablo 3.6. İş Güvencesine Göre Dağılım.....	64
Tablo 3.7. Eğitim ve Geliştirmeye Göre Dağılım.....	65
Tablo 3.8. Ücret Paketine Göre Dağılım.....	66
Tablo 3.9. Takdire Göre Dağılım.....	67
Tablo 3.10. İş Stresinin Duygusal Belirtilerine Göre Dağılım.....	68
Tablo 3.11. İş Stresinin Bedensel Belirtilerine Göre Dağılım.....	69
Tablo 3.12. İş Stresinin Davranışsal Belirtilerine Göre Dağılım.....	69
Tablo 3.13. Örgüt İçi Çalışma Yaşam Kalitesini Destekleyici Programlarının İş Stresini Azaltmaya Yönelik Kullanımına İlişkin Dağılım.....	71
Tablo 3.14 Örgüt Dışında Çalışma Yaşam Kalitesini Destekleyici Programlarının İş Stresini Azaltmaya Yönelik Kullanımına İlişkin Dağılım.....	72
Tablo3.15. Bölüm 1 Tek Örneklem Hipotez Testi.....	74
Tablo 3.16. Bölüm 2 Tek Örneklem Hipotez Testi.....	76
Tablo 3.17. Bölüm 3 Tek Örneklem Hipotez Testi.....	78

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa No

Şekil 1. Genel Uyum Sendromunun Üç Aşaması.....	10
Şekil 2. Yöneticide Stresin Sonuçları .....	12
Şekil 3. Yönetimin Gerçekleştiği Ortam .....	19
Şekil 4. Çalışma Ortamındaki Stres Oluşumu Modeli.....	20

## GİRİŞ

Günümüzde özellikle endüstrileşmiş toplumlarda bireylerin davranışlarına ve giderek sağlıklarına olumsuz etkiler yapan stres, en güncel ve en önemli konulardan birisidir.

Stresin kişi ile çevresi arasındaki ilişkileri sonucu ortaya çıktığını varsaydığımızda, stresin olumsuz etkilerini önlemek çevreyi kontrol etmek anlamına gelmektedir. Stresin yönetilmesi olarak tanımlayabileceğimiz bu olgu, çevre ile çevredeki değişimlerin izlenerek bilinçli olarak denetlenmesi anlamına gelmektedir. Bu noktada çalışma yaşam kalitesi kavramı ortaya çıkmaktadır.

Çalışma yaşamının kalitesi; toplumların sosyo-ekonomik gelişme sürecinde oluşan, çalışanların yaptıkları işle ilgili düşünce, tavır ve beklentilerini şekillendiren, yaptıkları işe yönelik sorunları saptayarak çözümlerini üretme sürecidir. Bu süreçte çalışma yaşam kalitesini destekleyici programlar adı verilen programların kullanımının başta stres olmak üzere bir çok olumsuz etkenin azalmasına yardımcı olduğu görülmektedir.

Yönetici stresini azaltmaya yönelik çalışma yaşam kalitesi programları arasında, zaman yönetimi, ödül sistemleri, katılımlı yönetim, sosyal faaliyetler, kariyer gelişim programları, stres yönetim seminerleri, ilişkilerde saygı ve sevginin geliştirilmesine yönelik toplantılar, spor aktiviteleri, hobi faaliyetleri sayılabilir.

İşte bu programların etkilerinin araştırılması için böyle bir çalışma yapılmıştır. Araştırmamızın amacı orta kademe yöneticilerde strese neden olan faktörlerin ve çalışma yaşam kalitesini destekleyici programların kullanılıp kullanılmadığının belirlenerek etkilerinin ne düzeyde olduğunu saptamaktır. Yöneticilerin stres

altında olup olmadıklarını saptayabilmek, bu stresi yaratan nedenleri ortaya koyabilmek ve araştırma yapılan örgütlerde çalışma yaşam kalitesini destekleyici programların kullanılıp kullanılmadığını ve strese karşı etkilerinin saptanması amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GENEL OLARAK STRES KAVRAMI VE YÖNETSEL STRES

#### 1. STRES KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

Stres sözcüğü Latince “*estrictia*” fiilinden türetilmiştir. Sözlüklerde fiil olarak, baskı yapmak, bastırmak, germek, önem vermek, yüklemek, zorlamak; isim olarak baskı, basınç, gerilim, güç, kuvvet, önem, şiddet, vurgu, yük, zarar, zor karşılığı olarak kullanılmaktadır.

Eski tıp kaynaklarında bugünkü stres sözcüğüne benzer anlamda kullanılan sözcük “*disres*”, “*distress*” olup, Latince “*distringere*” sözcüğünden gelmektedir. Aşırı çekme ve gerilme anlamına gelen bu sözcük tıp alanında hastalıklar sonucu ortaya çıkan aşırı acı ve ağrıyı anlatmak için kullanılmıştır. Hippocrates bu sözcüğü bugünkü stres anlamında kullanmış, doğa gücünün hastalıkları iyileştirmediği durumlarda insanların “*distress*” içine düştüklerini, aşırı acı ve ağrı çektiklerini belirtmiştir.<sup>1</sup>

Gerçekte stres kavramı iki farklı şekilde kullanılır. İlki, rahatsızlık, gerilim ve sinir yorgunluğunun meydana gelmesine neden olan dışsal baskı kaynakları anlamındadır. Özellikle bu tanımda dıştan gelen baskı kaynağı olarak çeşitli stresörler stres olarak ifade edilmektedir. İkincisi ise, insanlarda hoşnutsuzluk

---

<sup>1</sup> “Özcan Köknal, *Zorlanan İnsan “Kaygı Çağında Stres”*, (Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul,1987), s.41” Çiğdem Kirel, *Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama Çalışması*, (Doktora Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü),1991, s.3’teki alıntı

duygularının meydana gelmesine neden olan iç tepkiler olarak adlandırılmaktadır.<sup>2</sup>

Stres kelimesinin Türkçe karşılığını bulmak üzere sözlüklere başvurulduğunda “şiddet, zor, dahili mukavemet, tazyik, tahammül, gerginlik, kuvvet”<sup>3</sup> veya “gerilme, zorlama, zor, kuvvet, şiddet, dayanma, tahammül” kelimelerinin verildiğini görmekteyiz. Bu karşılıklar stres kelimesinin mühendislik bilimlerinde kullanılan karşılıklarıdır. <sup>4</sup> Kelimenin en yaygın ve eski kullanımı bu bilimlerde olduğu için sözlüklerdeki Türkçe karşılıkların fiziksel stresi ele alması doğal gözükmemektedir.

Görüldüğü gibi sözlüklerde verilen karşılıklar stres kelimesinin daha çok mühendislik bilimlerindeki kullanımı ile ilgili olmaktadır. Genel anlamda sosyal bilimlerdeki stres ise, fiziksel bir stresten çok canlı varlıkların yapıları üzerindeki değişikliğe yol açan etkileri ele almaktadır. Hans Selye, stresi insan vücudunun herhangi bir isteme verdiği özgül olmayan karşılık olarak tanımlamaktadır.<sup>5</sup> Dolayısıyla, gerilim, gerginlik, mukavemet, zora gelme gibi karşılıklar daha çok canlı varlıklarda stres sonucu ortaya çıkan olguları tanımlamaktadır.

Lazarus ise stresi psikolojik açıdan ele alarak, tüm insan ve hayvanlarda yoğun ve sıkıntı veren bir sonuç yaratan; davranışları da önemli ölçüde etkileyen evrensel bir olay olarak tanımlamıştır.<sup>6</sup>

Stres çok kısa olarak bireyin, tehdit edici çevre unsurlarına karşı gösterdiği bir tepki olarak tanımlanabilir.<sup>7</sup> Açıkçası stres, bireyle çevre arasında zayıf bir

<sup>2</sup> Robert A. Baron, **Behavior in Organizations**, (Allyn and Bacon, Inc., NewYork, 1986), s.206.

<sup>3</sup> **Redhouse Sözlüğü- İngilizce- Türkçe**, (Redhouse Yayınevi, İstanbul, 1972, 9. Basım).

<sup>4</sup> “Hans Selye, **The Stress Of Life**, (McGraw Hill Book Co., Inc., NewYork, 1956), s.354.”

Ahmet Esin, “Yöneticilerde Stres”, **Boğaziçi Üniversitesi Dergisi**, Vol. 8-9, İstanbul, (1981), s. 4’teki alıntı.

<sup>5</sup> “Hans Selye, **Stress Without Distress**, (J.B. Lippincott Company, Philadelphia and NewYork, 1974, 4. Printing), s.8-10”, Ahmet Esin, “Yöneticilerde Stres”, **Boğaziçi Üniversitesi Dergisi**, Vol. 8-9, İstanbul,(1981), s.5’teki alıntı.

<sup>6</sup> Richard S. Lazarus, **Psychological Stress and The Coping Process**, (McGraw-Hill Book Co., NewYork, 1966), s.2.

<sup>7</sup>Richard Steers, **Introduction to organiational behavior**, (Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, 1981).

uyumun varlığını göstermektedir. Çevrenin bireyden aşırı isteklerinin olması ya da bireyin kapasitesinin üstünde isteklerinin olması, diğer bir anlatımla bireyin belli bir durumun gerektirdiği donanımlara sahip olmaması bu zayıf uyumun nedeni olabilir.<sup>8</sup>

1974 yılında Hause, stresin “insanın alışlagelen davranış kalıplarının yetersiz kaldığı durumlarda ortaya çıkan tepki” olduğunu söylemiştir. 1976 yılında ise Mandler, stresi “zararlı etkenlerin yarattığı tehlike işareti” olarak kabul etmiş ve bu tehlikenin ortaya çıkmasında organizmanın önemli rolü üzerinde durmuştur. 1981 yılında Meneghan ve Mullan, stresi kısa bir tümceyle özetlemişlerdir: “Stres organizmanın zararlı ortamlara tepkisiidir.” 1984 yılında Hann’ın tanımına göre stres “insanın içinde yaşadığı ortamı kötü olarak değerlendirmesi sonucu içine düştüğü durum”dur.<sup>9</sup> Bütün bu tanımlar gözden geçirildiğinde kısaca stres, organizma için olumsuz, sağlığı bozan bir durum olarak nitelendirilmektedir.

## 2. STRESİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ

Stres özellikle günümüzde karmaşık bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır ve stresi daha iyi anlayabilmek için stresle ilgili bazı temel kavramlar arasındaki ayrımı belirlemek gerekecektir. Stres kavramı ile yakından ilgili, bazen bu kavramla karıştırılan çoğu kez de birbirinin yerine kullanılan bazı kavramlar vardır. Çeşitli stres tanımlarına bakıldığı zaman gerilim, baskı, zorlanma, engellenme, şiddet, sıkıntı, endişe, çatışma gibi birçok anlamı kapsayacak şekilde kullanıldığı görülür.<sup>10</sup> Gerçekte bu kavramların her birinin stres kavramının alt unsurları olarak sayılabileceği, bu alt kavramların toplamından stresin oluşabileceği söylenebilir.

<sup>8</sup>J.R. French ve R.U.Kaplan, **Organizational Stress and Individual Strain**, (Scott, Foresman and Company, Clucview, Illinois, 1972).

<sup>9</sup>Çiğdem Kirel, **Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadımlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama Çalışması**, (Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991).

<sup>10</sup>Kirel, a.g.e., s.10.

## 2. 1. Engellenme

Engellenme terimi davranış ve davranışın ulaşmak istediği amaçlar arasındaki engel anlamında kullanılmaktadır.<sup>11</sup> Amaçlı davranışlar çeşitli bireysel, fiziki, toplumsal veya kültürel nedenlerle bloke edildiği zaman engellenme olayı meydana gelir. Bu açıdan birbirine karşıt davranışlara sürükleyici güdülerin ortaya çıkardığı çatışmaları ve kaygı, yıldı gibi komplekse dönüşmüş şiddetli psikolojik olguları da birer engellenme olarak değerlendirmek mümkündür.<sup>12</sup>

Engellenmeye bireyler değişik tepkilerde bulunurlar. Bazı kimseler saldırgan olurken, bazıları içine kapanabilir; bazıları kendisini karamsarlığa bırakır, bazılarıysa hiçbir şeye önem vermeyebilir.<sup>13</sup>

Engellenme insanda birtakım yılgınlıklara, türlü üzüntü ve kaygılara yol açar. Bu tür engellenmelerin sınırlı ve hatta olumlu bir şekli, insanı daha çok çalışmaya, başarıya ulaşmak için çeşitli yollar aramaya ve denemeye yönelttiğinden çoğu kez yararlı sonuçlar doğurabilir. Ama bazen de, bu engellemelerin yarattığı öfke, kaygı ve aşırı gerginlik halini yenemeyen insanlarda, oldukça ciddi endişe durumları veya birtakım kompleksler gelişebilir. Sık sık engellerle karşılaşan kişinin davranışlarında da açık bir değişiklik gözlenir. Eskiden sağlıklı ve duygusal olmayan faaliyetleri, engellenmeden sonra duygusal ve mantıksız bir biçime dönüşür, davranışları tekdüze ve yıkıcı olmaya başlar. Bu durumda diyebiliriz ki engellenme durumunda insan içine kapanabilir veya problemlerden kaçabilir.<sup>14</sup>

Engellenme olayını stres kavramından ayırmak, engellenmeyi stresin sadece bir yönü olarak görmek gerekir. Bu şekilde engellenmeyi stresi meydana getiren alt unsurlardan biri olarak ifade edebiliriz. Başka bir deyimle engellenme doğrudan

<sup>11</sup> Dennis W. Organ ve W. Clay Hamner, **Organizational Behavior- An Applied Psychological Approach**, (Business Publications, Inc., 1982), s.258.

<sup>12</sup> Barlas Tolun, **Toplum Bilimlerine Giriş**, (Ankara, 1975), s. 361.

<sup>13</sup> Doğan Cücceloğlu, **İnsan ve Davranış**, (Remzi Kitapevi, 2.Basım, İstanbul, 1991), s.279.

<sup>14</sup> Norman R.F. Maier, **Psychology in Industry**, (Houghton Mifflin Company, Boston, 1965), s. 87.

stres yaratan bir olaydan çok, stresin meydana gelmesine neden olabilecek pek çok faktörden biri olarak düşünülebilir.

## 2.2. Endişe

Endişe (Anxiety) kelimesi Latince'den türemiştir. Endişe yükselen korku hissine karşı psikobiyolojik bir tepkidir.<sup>15</sup> Birçok düşünür'e göre endişe (kaygı) hüsrana ve gerilimin en önemli sonucudur. Endişe hoş olmayan bir amaca erişememekten doğan huzursuzluk duygusudur.<sup>16</sup>

Endişe için genelde endişe ve korku veya endişe ve engellenme arasındaki ayırtımdan yararlanılarak bir tanım yapılmaya çalışılmaktadır. Korku, mevcut olan bir tehlikeye karşı hazır olan bir tepkidir, endişe ise olabilecek beklenen tehlikelere karşı hazır olan fiziksel veya psikolojik bir tepkidir. Engellenme ihtiyaçlarının tatmininde ve amaçlarının gerçekleşmesinde tıkanıklık olması, endişe ise beklenen zararlarla ilgili uygun plan veya cevapları bulamama sonucunda meydana gelen duygu halidir.<sup>17</sup>

Teknolojinin değişmesi, yeni çalışma koşulları çalışanlar üzerinde baskı ve zorlanma yaratmaktadır. Araştırmacılar çalışanlar açısından örgütte endişe nedenlerinin neler olabileceğini incelemeye çalışmışlardır. Araştırmalar sonucunda örgütte güç farklılığı, değişme sıklığı, itibar veya statü kaybı, rol belirsizliği gibi faktörlerin endişe nedeni olabileceği ortaya çıkmıştır. Bütün bunlara ilave olarak iletişimin olmaması, iş güvensizliği, örgütün ekonomik çevresindeki belirsizlik de endişeye neden olabilecek faktörler arasında sayılabilir. Ayrıca örgüt içinde bireysel faktörler de çok önemlidir. Kişinin kendisiyle ilgili problemleri de endişeye neden olabilir.<sup>18</sup> Örneğin, bireyin rahatsızlığı, evindeki

<sup>15</sup> Lynn Fossum, **Endişeyi Yenme (Daha İyi Bir Yaşam Yönetimi İçin)**, (Alfa Yayın Ltd. Şti., İstanbul, 1999), s.9.

<sup>16</sup> "Blair J. Kolasa, **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, (İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No.1, İstanbul, 1979), s.298." Çiğdem Kırcı, **Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama Çalışması**, (Doktora Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991), s.12'deki alıntı.

<sup>17</sup> Organ-Hamner, a.g.e., s.265.

<sup>18</sup> Aynı, s.264.

problemler, işe karşı yabancılaşma, amaçlara ulaşmadaki güçlükler de, örgüt içinde bireyden kaynaklanan endişe nedenleri arasında sayılabilir.

Açıklamalardan da anlaşıldığı gibi endişe ile stres arasındaki ilişki diğer benzer kavramlara göre daha fazladır. İnsan üzerindeki etki ve sonuçları bakımından endişe ile stresi birbirinden ayırmak oldukça güçtür. Endişe kavramıyla beraber yaşanan bir diğer duygu da çaresizliktir. Her birey yaşamı boyunca baş edemeyeceğini sandığı bazı durumlar ile karşılaşınca çaresizlik duygularını yaşar. Kendini güçsüzlük ve tükenmişlik duyguları içinde hisseder.<sup>19</sup> Bu nedenle stresi endişe kavramını da içine alacak ölçüde geniş bir kavram olarak görmekteyiz.

### 2.3. Çatışma

Gerçekte çatışmayı tanımlamak oldukça zordur. Çünkü pek çok farklı durumlarda çatışma meydana gelebilir. Çatışmanın ortaya çıkma nedeni genelde aykırılık, birbirine uymama veya anlaşmazlık olarak görülür. Böylece çatışma, birey veya gruplar arasında birbirine uymayan amaçlar ve duygular, zıtlıklar olduğunda ortaya çıkar.<sup>20</sup> Çatışmada bir mücadele ve karşı karşıya gelme söz konusudur. Çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalarda kişilerin konulara değişik açıdan bakmaları ve farklı çevrelerden gelmeleri önemli bir etkidir.<sup>21</sup> Çatışma kavramı sıklıkla olumsuz bir faktör olarak algılanırken, yıkıcı özelliğinin yanında yapıcı özelliği de göz önünde tutulmalıdır.

Çatışma ve stres arasındaki bağıntı, pek çok zaman sanıldığı gibi bu iki kavramın özdeşliğinden ziyade, çatışma durumlarının stres olayının meydana gelmesinde önemli sebepler arasında yer almasındandır. Çatışmalar tarafından sebep olan değişimler, stresli durumların ortaya çıkmasında etkili olan sebeplerden biridir.

<sup>19</sup> Zeki Güler, Nuran Öztürk Başpınar ve Hüseyin Gürbüz , **İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama**, (T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1322, Eskişehir 2001), s.6.

<sup>20</sup> "Don Helriegel, John W. Slocum ve Jr- Richard W. Woodman, **Organizational Behavior**, (West Publishing Company, NewYork, 1963), s.459." Çiğdem Kirel, **Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama Çalışması**, (Doktora Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,1991), s.14'teki alıntı

<sup>21</sup> İnan Özalp, "Örgütlerde Çatışma", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.VII, S.I (Haziran 1989), s.81.

Çatışmalar başlangıcı sebepleri ve sonuçları itibarıyla izlenmesi mümkün olan ve genellikle de sürekliliği olmayan bir olaydır. Oysa stresin en önemli özelliklerinden birisi sürekliliğidir.<sup>22</sup>

Günümüzde iş ve insan ilişkileri de çatışma açısından önemli bir faktör olmaktadır. Çalışanlardan beklenen işin, kapasitesinin çok üzerinde olması, rol belirsizliği, aşırı iş yükü de çatışma nedeni olabilir. Çatışmalarda ister kişinin kendisiyle olsun, isterse gruplar arası ya da kişi-grup arasında olsun bireyde strese neden olacaktır. Artık örgütte yönetimin istekleri ile baş etmeye çalışan kişi aynı şekilde çeşitli rollerin gereklerini de yerine getirmeye çalışacaktır. Roller, güdüler, amaçlar arasında ortaya çıkabilecek çatışmalar da depresyon, endişe, engellenme meydana getirecektir.<sup>23</sup>

### 3. GENEL UYUM SENDROMU

Selye, canlı varlıkların stres karşısındaki tepki aşamalarını “Genel Uyum Sendromu” (GAS) olarak adlandırmaktadır. Genel uyum sendromunun birinci aşamasını “alarm reaksiyonu” oluşturmaktadır. Bu aşama kısa süreli olup, organizma stres karşısında ilk tepkilerini göstermektedir. Bu aşamada direnç azalmakta ve stres yaratıcı etkenin çok güçlü olması halinde ölüm gerçekleşmektedir.<sup>24</sup> Organizma, bedenin stresle savaşması için endokrin bezlerinden hormon salgılayarak kendini hazırlar. Kanda şeker oranının artması, kasların gerilmesi, kalp atışlarının hızlanması, solunumun sıklaşması, gözbebeklerinin büyümesi bu aşamada görülür.<sup>25</sup> Stres yaratıcı etkenin çok güçlü olmadığı durumlarda ise vücut, değişime uyum sağlamak için ikinci aşamaya geçmektedir. Genel uyum sendromunun ikinci aşaması bir karşı koyma veya uyum aşaması olmaktadır. Bu aşamada organizma uzun bir süre varlığını

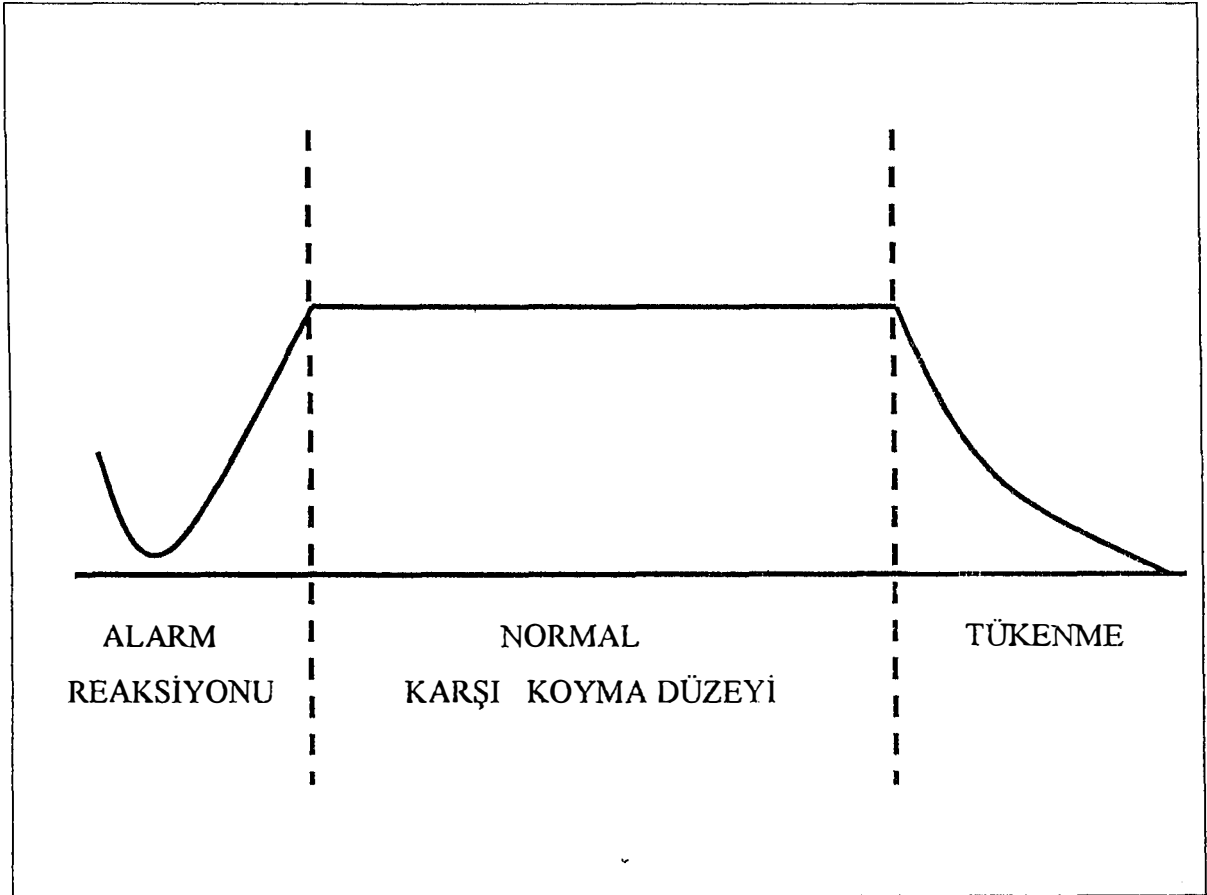
<sup>22</sup> Güler ve diğerleri, a.g.e. s.7.

<sup>23</sup> Kırcl, a.g.e., s.15.

<sup>24</sup> “Hans Selye, *Stress: In Health and Disease*, (Butterworths Publishers Inc., New York, 1976), s.14.” Ahmet Esin, “Yöneticilerde Stres”, *Boğaziçi Üniversitesi Dergisi*, Vol. 8-9, İstanbul,(1981), s.7'deki alıntı.

<sup>25</sup> Ali Balcı, *Öğretim Elemanının İş Stresi Kuram ve Uygulama*, (Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara, 2000), s. 21.

koruyabilmekte, vücudun direnci artmaktadır. Stres yaratan olayların azalması veya organizmanın direncindeki bazı değişmelerin uyumu bozması halinde, üçüncü aşamaya geçilmektedir. Genel uyum sendromunun üçüncü aşaması, tükenme aşamasıdır. Strese karşı koymada yararlanılan enerjinin tükenmesi son aşamaya geçilmesi sonucunu yaratmaktadır. Alarm reaksiyonunun belirtileri bu dönemde tekrar ortaya çıkmaktadır. Yalnız bu defa reaksiyon geri çevrilemeyen bir nitelik kazanmakta ve ölümlü sonuçlanmaktadır.<sup>26</sup>



Şekil 1. Genel Uyum Sendromunun Üç Aşaması

“Hans Selye, *Stress: In Health and Disease*, (Butterworths Publishers Inc., NewYork, 1976), s.14.” Ahmet Esin, “Yöneticilerde Stres”, *Boğaziçi Üniversitesi Dergisi*, Vol. 8-9, İstanbul,(1981), s.7’deki alıntı.

Stres yaratıcı etkileri eşit düzeyde olan olaylar her insanda aynı sendromu ortaya çıkarmamaktadır. Stresin insanda yarattığı etkiler kalıtımla ilgili özellikler, yaş ve

<sup>26</sup> Esin, a.g.c. s.7.

cinsiyet gibi içsel belirleyici etkenler ile belirli hormonlar, ilaçlarla tedavi ve beslenme gibi dışsal etkenler tarafından kararlaştırılmaktadır. Dayanıklılıkla ilgili bu etkenlerin özellikleri bazı insanla için normalde dayanılır düzeyde olan stres karşısında diğerlerinde “uyum hastalıklarını” ortaya çıkarmaktadır.<sup>27</sup>

Alarm aşamasında organizmanın amaçlı tepkisi biraz zarar görmektedir, duygusal dalgalanma uyarılma olur. Bu duygusal eylemler, strese karşı savunmak için çeşitli savunma mekanizmalarını birleştirmektedirler. Bu mekanizmalar öğrenilir ve geçmişte stresi yenmede kullanılan tecrübelerin ürünüdürler. Bu mekanizmalar problem çözmede işlevsel ya da işlevsel olmayabilirler. Eğer işlevsel olurlarsa direnç aşamasında yeni beceriler geliştirilebilir, dolayısıyla benlik saygısı artış gösterir. Ne var ki stres kronik ise, tüm başa çıkma yollarının onu azaltmada etkili olmadıkları görülür ve çöküntü oluşur ve bireyin tüm amaçlı tepkileri hemen hemen yok olur. Birey aşırı bir edilgenliğe sürüklenir. Sonuç organizmayı yeteneksizleştiren fiziksel bir hastalık olabilir.<sup>28</sup> Bu durumda denilebilir ki, hastalıklar, dayanıklılık faktörlerine bağlı olarak stres yaratan olayların özgül etkilerine göre vücudun zayıf olan noktalarını etkilemektedir.

#### 4. BİREYLERİN STRESTEN ETKİLENME DERECELERİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

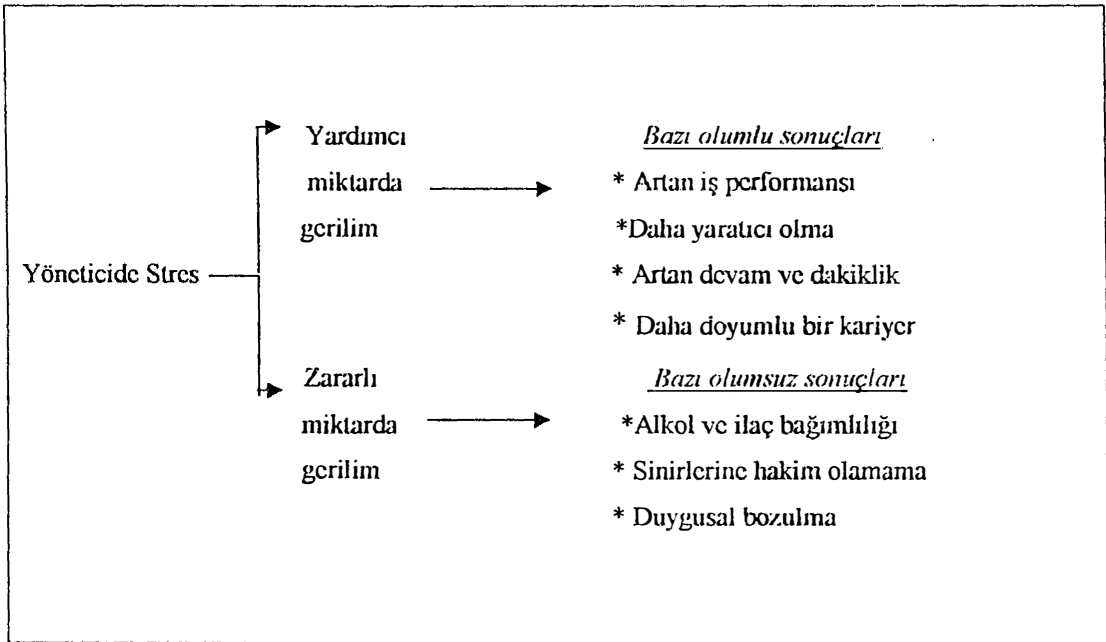
Örgütlerin insan yaşamında büyük bir önemi vardır ve toplumlar artık birer örgütlü toplum durumuna gelmişlerdir. Günümüz insanı doğduğu andan ölüncüye kadar birtakım örgütlerin üyesi olmakta, bazen onları etkilemekte bazen de etkileri altına girmektedir. İşte, bu denli örgütlerle iç içe yaşayan insanların, örgüte bir şeyler kazandırması, dolayısıyla da bunlardan kendisinin de yararlanması, örgütle insan arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde oluşturulmasıyla mümkündür.

<sup>27</sup> Aynı, s.7.

<sup>28</sup> Organ-Hamner, a.g.e., s.194-195.

Örgütle insan arasındaki ilişkiler her zaman iyi ve istenen düzeyde değildir. Çünkü gerek örgütlerde, gerekse insanlarda zaman zaman bu ilişkilerde çatışma ortaya çıkaran ve örgütün en önemli elemanı olan bireyi olumsuz etkileyen birtakım sorunlar ortaya çıkmaktadır. İşte, bu sorunların en önemlilerinden biri de örgüt ve işten kaynaklanan stres kaynaklarının bireyi stres içine sokmasıdır.<sup>29</sup>

Aşırı ve uzun dönemli stres fiziksel sağlığımız yanında zihinsel sağlığımızı da tehlikeye sokmaktadır. Örneğin bireyde aşırı yorgunluğa, bitkinliğe yol açabilir. Bireyin işinden döner dönmez hemen uykuya dalması, aşırı yorgunluktandır. Bu esasen organizmanın strese zihinsel tepkisidir.<sup>30</sup>



Şekil 2. Yöneticide Stresin Sonuçları

Andrew DuBrin, *Effective Business Psychology*, (Reston PUB. Com. Inc., Virginia, 1980).

<sup>29</sup>Artan, İ., "Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler üzerinde Bir Uygulama", (İstanbul, BASİSEN, 1986), s.5", Jale Balaban, "Örgütsel Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerinde Bir Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s.14'teki alıntı.

<sup>30</sup> Andrew DuBrin, *Effective Business Psychology*, (Reston PUB. Com. Inc., Virginia, 1980).

Şu da unutulmamalıdır ki stresin yok olduğu bir işte bireyin başarılı olması beklenemez. Birey buna tepki olarak statükoyu sürdürücü bir performans göstermekte düşük fiziksel gerilim, düşük uyarılma karşısında kapasitesinin pek azını kullanmakta adeta edilgenleşmektedir.<sup>31</sup>

Bireylerin davranışlarına ve giderek sağlıklarına olumsuz etkiler yapan stres, günümüzde özellikle endüstrileşmiş toplumlarda en güncel ve en önemli konulardan birisidir.

Bireyin çalışma hayatındaki streslerden etkilenme dereceleri aşağıdaki faktörlerle yakından ilgilidir.<sup>32</sup>

- Bireyin stresli durumunu algılama biçimi,
- Bireyin geçmişteki tecrübeleri,
- Stres ve yapılan iş arasındaki ilişkiler,
- İşyerindeki bireyler arası ilişkiler,
- Strese karşı bireylerin gösterdiği farklı davranışlar.

Bu faktörleri kısaca açıklayalım.

#### 4.1. Algılama

Birey kendi geliştirdiği gerçeklik kavramına göre içinde yaşadığı çevreyi algılar. Bireyin bu algılama biçimi stresli durumu ne şekilde algılayacağını etkiler. Tıpkı aynı işi yapan iki danışmanın fabrikada yapılan bir değişikliği iki farklı biçimde algılaması gibi. Örneğin, birincisi yapılan değişimin yeni beceriler öğrenilmesini kolaylaştıracağına inanır, ikincisi ise, değişimi kendilerini tehdit eden bir unsur olarak görür, değişikliğin nedenini genel yönetimin memnuniyetsizliğine bağlar.<sup>33</sup>

<sup>31</sup> Richard Steers , **Introduction to organiaotional behavior**, (Scott Foresman and Company, Glenview, Illinois, 1981).

<sup>32</sup> “J.E. McGrath, “Stress and Behavior in Organisations”, in **Hand Book Of İndustrialand Organisational Psychology**, (ed. M.D. Dunnette, Rand Mc Nally 1976), ss.1 351-1395” Enver Özkalp, “Örgütlerde Stres”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.VII., S.1 (Haziran 1989), s.143'teki alıntı.

<sup>33</sup> Kirel, **a.g.e.**, s.37.

Öyleyse algılama farklılıkları sonucu her birey stresten farklı derecelerde etkilenir.

#### 4.2. Geçmişteki Tecrübe

Bir stresle karşılaşan birey, bu duruma benzer bir deneyi daha önce yaşamışsa olaya karşı gösterdiği tepki farklı olacaktır. 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 gelecekteki karşılaşılacak stresleri azaltıcı bir rol oynar. Buna karşın geçmişteki tecrübesi başarısız olan bireyin yeni durumdan etkilenmesi veya zarar görme olasılığı artar.<sup>34</sup> Bir yönetici karar vermekte zorlandığından dolayı stres altında ise geçmişte verdiği kararların sonuçlarını göz önünde bulundurarak hareket etmesi onun stresini azaltıcı yönde etki gösterecektir.

#### 4.3. Stres ve Başarı

Bireyin yerine getirdiği işteki stresin derecesiyle, aynı işi yaparken elde ettiği başarı arasında da belirli bir ilişki vardır. Optimum düzeyde tutulan bir stres işteki başarıyı en yükseğe çıkartır. Buna karşın çok az veya çok fazla stres ise başarıyı olumsuz etkiler.<sup>35</sup> Günümüzde yöneticilerin stres altında olmasının en büyük sebeplerinden birisi de başarısız olma endişesiyle birlikte ortaya çıkmaktadır.

#### 4.4. Karşılıklı İlişkiler

Stresli durumlarda başkaları ile birlikte olmanın veya olmamanın belirli etkileri vardır. Stresli durumlarda iş arkadaşları ile birlikte olmak, bireyin kendine güvenini arttırarak, stresle daha etkin bir biçimde başa çıkmasını kolaylaştırabilir. Örneğin, aynı iş yerinde karşılıklı olarak çalışan iki kişiden birincisi benzer bir stres durumundan başarı ile kurtulmuşsa, bu diğerini

---

<sup>34</sup> Enver Özkalp, "Örgütlerde Stres", Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.VII., S.1 (Haziran 1989), s.148.

<sup>35</sup> Kemal Tosun, İşletme Yönetimi ( Genel Esaslar), (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, C.1, No.82, İstanbul, 1978), s.77.

etkileyerek onun başarı gücünü arttırabilir veya karşıt olarak onu negatif etkileyerek stresle mücadele kapasitesini zayıflatabilir.<sup>36</sup>

#### 4.5. Bireysel Farklılıklar

Stresin insanları etkilemesinde kişilik önemli bir faktördür. Örneğin çok rekabetçi bir kişi ilerleyebilmek için çalıştığı ortamda rekabetçi olmayan kişiye göre daha çok stresli olacaktır. Stresin meydana gelmesiyle ilişkisi olan pek çok kişilik faktörü vardır.<sup>37</sup>

Stres yaratan kaynakların iş davranışına etkili olmasında bireyin kişiliği etkili olarak görünmektedir. Bozulmaya toleransı yüksek olanlar, amaçları değiştirme gibi yollara başvurabilmektedir. Bozulmaya toleransı düşük olanlar ise anlık kızgınlık, fiziksel saldırı, sağlıksız savunma davranışı gibi yollara başvurabilmektedir. Doğaldır ki bunların işe etkileri kaçınılmazdır.<sup>38</sup>

Sonuç olarak bakıldığında bireylerin farklı kişilik kalıpları da onların streslerden farklı biçimde etkilenmelerine yol açar. Bireyler, ihtiyaçları, değerleri, yetenekleri açısından farklıdırlar, bu farklılıklar streslerden etkilenmelerini arttırır veya azaltır.

---

<sup>36</sup>Özkalp, a.g.e., s.148.

<sup>37</sup>Kırcı, a.g.e., s.39.

<sup>38</sup>DuBrin a.g.e. s.214.

## 5. STRESLİ YAŞAMIN BELİRTİLERİ VE STRESİN NEDEN OLDUĞU BAŞLICA SORUNLAR

Stresli yaşam insanlar üzerinde geçici ve kalıcı rahatsızlıklar bırakır, ancak bu tür hastalıklar ortaya çıkmadan önce stresin insanlar üzerinde bırakmış olduğu bir takım işaretler bu tür geçici tedavi edilebilen veya kalıcı ve tedavisi ömür boyu süren hastalıkların belirtisi olabilmektedir.

### 5.1. Bedensel İşaret ve Belirtiler

Stresin bedensel belirtileri, çalışma ve yaşama ortamının vücuda rahatsızlık verici olduğuna en güzel örnek teşkil eder. Bu belirtileri şu şekilde açıklamak mümkündür.

1. Aşırı iştahsızlık, yemek yememeye rağmen tokluk duygusu, kilo kaybı ve zayıflık.
2. Aşırı yemek yeme veya özellikle bir sorunla karşılaşınca yemek yeme veya içki içme eğilimi ile beraber oluşan kilo fazlalığı.
3. Sürekli yorgunluk ve halsizlik hali ve bu durumdan etrafına yakınmalar.
4. Sıkça görülen migren tarzı baş ağrıları.
5. Geceleri uyuyamama veya erken uyuma.
6. Oturma ve dinlenmeyi engelleyen sinirsel ağrı ve şikayetler.
7. Gece ve gündüz vücudun değişik organlarına ve özellikle bacaklara giren kramplar ve adale spazmları.
8. Yüksek tansiyon, kalp atışlarında artma, ellerde titreme, nefes darlığı.
9. Sık sık gelen mide bulantıları, mide krampları, sürekli ishal ve kabızlıktan şikayetçi olma.
10. Aşırı hassasiyet, duygulanma ve gözlerden yaş gelmesi.
11. Cinsel ilişki kurmada isteksizlik, korku ve iktidarsızlık.
12. Ağrı kesici ilaçlara ve aspirine aşırı düşkünlük ve bunun sonucu oluşan mide kanamaları.
13. Daha dinamik ve enerjik olmak, azalan vücut mukavemetini artırmak için aşırı ölçüde vitamin ve mineral türü ilaçlara eğilim ve düşkünlük.

Bu bedensel belirtilerden hepsinin birden ortaya çıkması gerekli değildir. Bunların bir kaçının varlığı bedensel olarak stres altında olduğunu işaretini verir.<sup>39</sup>

## 5.2.Duygusal ve Davranışsal Belirtiler

Stres sadece insan bedeni üzerinde etkili olacak durumlara neden olmaz aynı zamanda insan davranış ve duyguları ile de kendini belli eder. Başlıca duygusal ve davranışsal belirtiler olarak şu hususları sayabiliriz.

1. Aşırı tedirginlik, korku ve endişe,
2. Alınganlık, çabuk sinirlenen,
3. Hayattan zevk almama, herşeyin boş olduğunu açıklama,
4. Hasta olmaktan korkma veya hasta olduğunu zannetme,
5. Yakında öleceği veya bir tehlike ile karşılaşacağı duygusu, kaza ve ölüm olaylarından aşırı duygulanma ve ağlama,
6. Fiziksel yorgunluk ve krampları kalp ve kanser hastalığı ile karıştırma,
7. Tatil yapmaktan çekinme, anlamsız bulma,
8. Samimi bir ve birkaç dostun olmamasından yakınma, sorunlarını paylaşacak kimsenin olmadığını açıklama,
9. Evde yalnız kalmaktan, kapalı yerlerde bulunmaktan, savaştan, depremden, şimşek ve gök gürültüsünden korkma ve paniğe kapılma,
10. Hastalanmasının, işlerini yapamaz duruma gelmesinin maddi açıdan kendini sıkıntıya sokacağından korkma ve etrafına bu konuda endişelerini açıklama,
11. Komik olaylar, mutlu günler ve yapılan espriler karşısında durgun kalma, gülmeme, kahkaha atamama,
12. Çocuklarına iyi bir eğitim, maddi olanaklar ve çalışma ortamı sağlayamamaktan yakınma,
13. Olayları ve insanları hatırlayamama, yapılacak işleri unutma,
14. İşe sürekli olarak odaklanamama, bir işi tamamlamadan başka işe kalkışma.

<sup>39</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (İstanbul, Beta Basım, 1998), s.237.

Bu davranışsal ve duygusal belirtilerin birkaçının bir arada bulunması ve bunlara ilave olarak bedensel ve fiziksel şikayetler kişinin stresli olduğunu ve kronik rahatsızlıklara yakalanacağına işaret eder.<sup>40</sup>

### 5.3. Stresin Yol Açtığı Başlıca Rahatsızlıklar

Açıklanan fiziksel ve ruhsal belirtiler sonucunda bireyin stresle baş etmekte geç kalması bir takım ciddi rahatsızlıklarla karşı karşıya gelmesine neden olacaktır.

Stresin yol açtığı başlıca rahatsızlıklar;

1. Kalp ve damar hastalıkları, kan dolaşımında bozukluklar, yüksek tansiyon,
2. Uyku bozuklukları, geceleri uyku uyuyamama veya saatlerce uykusuz kalarak yatakta sağa sola dönme,
3. Ruh hastalıkları, intikam girişimleri, psikiyatri kliniklerinde tedavi görme,
4. Mide ve bağırsak ülserleri, sindirim sistemi kanserleri,
5. Aşırı içki, sigara ve ilaç tüketimi sonucu oluşan akciğer ve karaciğer kanserleri,
6. Damar sertliği ve ağrı kesici kullanımlarının yol açtığı mide, beyin ve diğer iç organlarda ortaya çıkan kanamalar, kısmi veya tam felçler.

Stres sonucu ortaya çıkan hastalığın oluşma sürecinin uzunluğu veya kısalığı ile hastalığın tedavi edilebilme olasılığı şu koşullara bağlıdır;

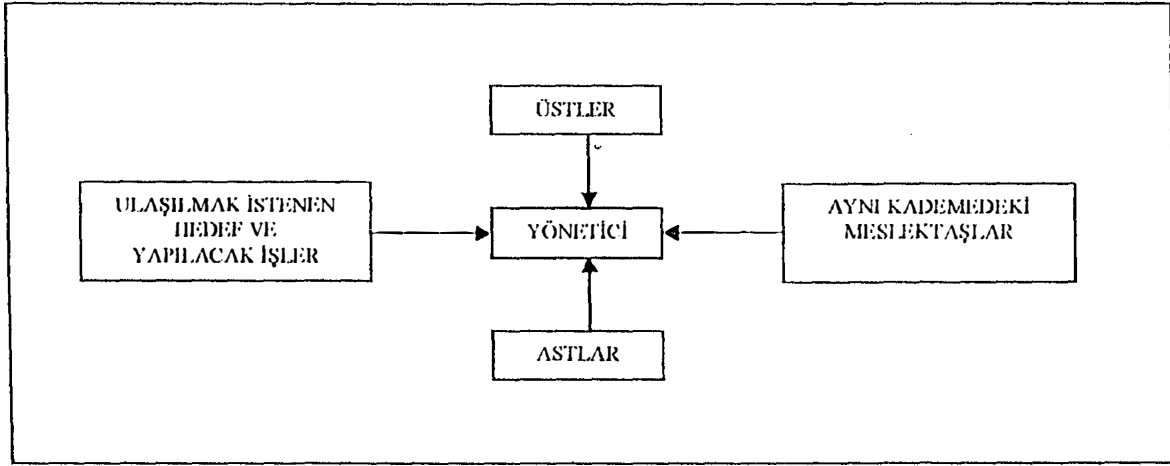
1. Bireyin etkilendiği stres kaynaklarının sayısı, çeşitliliği ve yoğunluğu,
2. Bireyin strese dayanıklılığı ya da tahammül düzeyi,
3. Bireyin aile sorunları, orta yaş bunalımı, monoton iş yaşamı ve çektiği parasal sıkıntılar gibi hususları yanında içki ve sigara düşkünlüğü gibi aşama biçimine bağlı koşulların etkisinin az olması,
4. Bireyin “B” tipi kişilik özelliğine yatkın olması,
5. Bireyin zaman geçirmeden stresle etkilice baş edebilme tedbirlerine girişerek stres kaynaklarının etkilerinin hafifletmesi.

---

<sup>40</sup> Aynı, s.238.

## 6. YÖNETİCİLERDE STRES YARATAN BAŞLICA ETKENLER

Genel kabul görmüş yönetim tanımı, belirli amaçların başkalarının faaliyet ve çalışması ile gerçekleştirilmesidir. Yönetici personelini çalıştırarak kendisine verilen amaçları gerçekleştirecektir. Şu halde yönetim olayının gerçekleştiği ortamı aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi ifade etmek mümkündür.



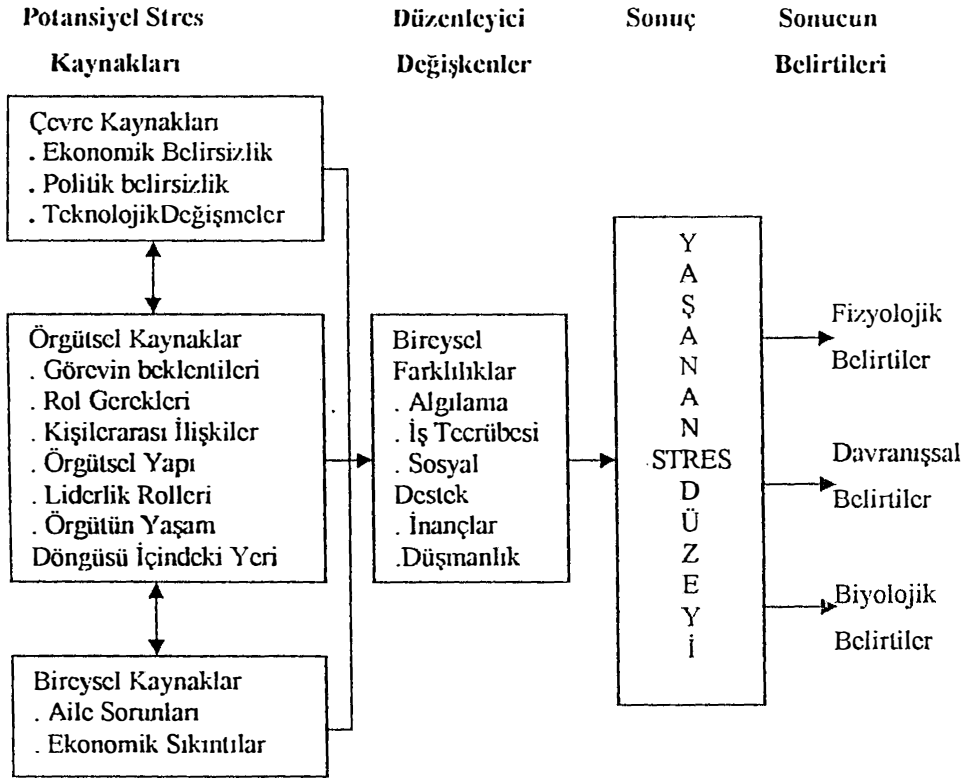
Şekil 3. Yönetimin Gerçekleştiği Ortam

Tamer Koçel, "Yönetimde Stres Yaratan Faktörler", Stres Yönetimi Semineri, (Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, 10-12 Aralık 1987, Kocaeli).

Bu şeklin ifade ettiği anlam şudur: Yönetim "ilişkiler topluluğunu ifade eder. Yönetici, hangi kademede olursa olsun, çeşitli insan grupları ile ilişki kurmak, haberleşmek, onları yönlendirmek, onlardan hedef almak ve verilen hedefleri gerçekleştirmek zorundadır. Yönetim olayı bilindiği üzere, organizasyon adını verdiğimiz bir yapı içinde gerçekleşir. Organizasyon kademeleri yükseldikçe yöneticinin ilişki kurmak zorunda olduğu grupların sayısı ve önemi artmaktadır.<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Tamer Koçel, "Yönetimde Stres Yaratan Faktörler", Stres Yönetimi Semineri, (Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, 10-12 Aralık 1987, Kocaeli).

Çalışma hayatına genel bir yaklaşımdan sonra şimdi de stres oluşturan koşulları inceleyelim. Bu amaçla geliştirilen kavramsal model Şekil 3.'de görülmektedir.



Şekil 4. Çalışma Ortamındaki Stres Oluşumu Modeli

Bülent Himmetoğlu, Çiğdem Kirel, "Stres Yönetimi" Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994, Eskişehir.

Yöneticileri etkileyen stres yaratıcı olaylar, kaynaklandıkları ortamlara göre çevresel, örgütsel, aile ile ilgili veya kişisel özelliklerle ilgili olabilmektedir.

### 6.1. Çevresel Etkenler

Yöneticiyi doğrudan ilgilendiren ve stresi ortaya çıkaran çevresel etkenlerin başlıcaları yöneticinin işletmenin dış dünya ile bağlantısını sağlamasından doğan çelişkiler ve zorluklardan kaynaklanmaktadır. Dış çevredeki politik

dengelesizlikler, ekonomik ortamdaki belirsizlikler, genelde yaşamın niteliğindeki bozukluklar yönetici üzerinde stres yaratıcı etkiler yapabilmektedir. Tablo 1’de izlenebileceği gibi çevresel kirlenme ve gürültü, herkes gibi yöneticilerde de strese neden olan fiziksel etkenler olarak belirlenmektedir. Yapılan araştırmalar yaş ve genel yapı ile ilgili özelliklerin fiziksel etkenlere karşı duyarlılığı belirlediğini savunmaktadır.

Dış çevrede yönetici üzerinde strese neden olabilecek etkenler arasında hızlı değişim de sayılabilmektedir. Toplumsal yaşam şeklinde ve düşüncelerdeki değişimler uyumu gerektirdiği için stres yaratıcı etkenleri oluşturma potansiyeline sahiptirler. Yöneticinin kişisel finansal durumundaki değişimler ve belirsizlikler de stres yaratıcı çevresel etkenler arasında sayılmaktadır.<sup>42</sup>

Örneğin; sağlıklı olmayan ofis malzemeleri strese yol açabilir ya da sigara dumanı dolu bir ofis baş ağrısına neden olabilir; hava kirliliği fiziksel şikayetlere ve gerginliğe yol açabilir, aşırı sıcak veya soğuk enerji düzeyini ve ruh halini etkileyebilir.<sup>43</sup> Bu durumda çevresel etkenlerin hangi kademedede olursa olsun tüm çalışanların üzerinde stres yaratıcı bir unsur olduğu söylenebilir.

## 6.2. Örgütsel Etkenler

İş yaşamının çok yönlü ilişkiler içermesi, kişi ile örgüt yapısı arasında çelişkiler, işin görülmesi ile ilgili sorunlar stres yaratan birden çok etken ortaya çıkarmaktadır. Bu etkenlerin başlıcalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

### 6.2.1. Örgüt yapısı ve örgüt iklimi

Örgüt yapısı ve örgüt iklimi stresin başlıca kaynakları olarak belirtilmektedir. Yöneticinin kişisel amaçları ile örgüt amaçları arasında bir koşutluk sağlanamaması; örgütün kişisel özgürlük, kendini yönetme ve özdeşliği tehdit

---

<sup>42</sup> Ahmet Esin, “Yöneticilerde Stres”, *Boğaziçi Üniversitesi Dergisi*, Vol. 8-9, İstanbul,(1981), s.15.

<sup>43</sup> Barbara J.Braham, *Stres Yönetimi*, (Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1998), s.36.

eder bir anlam kazanması; karar almaya katılma ve etkinlik; işten tatmin bu başlıklar altında incelenebilecek konular arasında yer almaktadır.<sup>44</sup>

Yönetici, bir insan olarak çalıştığı işyerine ait olduğu duygusuna sahip olmadığında güvenlik ve saygınlıkla ilgili gereksinmelerini karşılayamamaktadır. Belirsizlikler ise, kişi psikolojisinde endişe ve huzursuzluk yaratan dolayısıyla strese neden olan etkenler olmaktadır.

Karar almaya katılma, tepe yönetim seviyesinde stres yaratıcı etkiler açısından daha önemsiz sayılabilir. Yalnız karar almada astların görüşünü almama ve kötü bir haberleşme sistemi tepe yönetici üzerinde de sonuçta olumsuz etkiler yaratacak etkenlerdendir.

İş yerinde politika ve davranışlar üzerindeki kısıtlamalar, işten tatmini azaltıcı, dolayısıyla stresi artırıcı etkenler olmaktadır.<sup>45</sup>

Yalnızca bu etkenler değil örgütün yapısını oluşturan tüm bileşenlerin olumsuzluğu yöneticilerin stres altında olmasına sebep olabilir.

### 6.2.2. Doğrudan işle ilgili etkenler

Yöneticide stres etkisi yapan işle ilgili etkenlerin başlıcaları her hangi bir iş tanımında yer alan kelimelerden oluşabilmektedir. Çok fazla veya az iş, zaman kısıtlamaları, çok miktarda karar alma sorumluluğu, çalışma çevresinden kaynaklanan yorgunluk, çok fazla seyahat, uzun çalışma saatleri, işte değişiklikler doğrudan işle ilgili stres yaratıcı etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu etkenleri aşağıdaki alt başlıklarda daha ayrıntılı olarak inceleyebiliriz.

<sup>44</sup> Yücel Ertekin, *Örgüt İklimi*, (TODAİE Yayını, Ankara, 1978), s.199-205.

<sup>45</sup> Esin, a.g.e., s.16.

### 6.2.2.1. Çalışma koşulları

Yapılan araştırmalar ruhsal denge ile kötü çalışma koşulları, çok hızlı çalışma zorunluluğu, uzun ve düzensiz çalışma saatleri arasında doğrudan bir ilişki kurmaktadır. İş yerindeki kötü fiziksel koşullar ve iş'le ilgili olarak insanın kapasitesini ve sağlıklı yaşamını tehdit eden istemler bu etkenler arasında sayılabilir.

### 6.2.2.2. Çok fazla ya da az iş yükü

Fazla iş yüklenmek araştırmalarda niteliksel ve niceliksel yönden ele alınan bir konu olmaktadır. Yöneticinin nitelikleri açısından çok fazla iş yüklenmesi, kişisel kapasitesine göre çok zor işleri üstlenmesi anlamına gelmektedir. Yöneticinin niceliksel yönden iş yüklenmesi ise, verilen zaman içinde bitirilmesi zor olacak kadar çok iş yüklenmesidir.<sup>46</sup>

Az iş yükü, işin yöneticinin yeteneklerini kullanmasını gerektirmeyecek nitelikteki durumları ifade eder. Bu tür işlerde bireyin performansının altında yararlanıldığından, iş gerekleri bireyin beceri ve yeteneklerinin altındadır. Bireyler için bu tip işler, sıkıcı ve monotondur. Bu durum, bazı işlerde yüksek düzeyde devamsızlık, düşük iş doyumunu ve yabancılaşma ile sonuçlanır.<sup>47</sup>

### 6.2.2.3.Zaman baskısı

Stres zamanın nasıl değerlendirildiğine bağlı olarak da ortaya çıkabilir. Oysaki zaman başarılı bir örgütün en önemli bir parçası ve yeri doldurulmaz bir kaynağıdır.

Rasgele hazırlanmış bir plan, verimsiz toplantılar, telefon konuşmaları ve beklenilmedik ziyaretler gibi kontrol edilemeyen bölünmeler ile zaman kaybedilir.

<sup>46</sup> Aynı, s.17.

<sup>47</sup>H.L.Tosi, J.R.Rizzo, S.J.Carroll, *Managing Organizational Behavior*, (MA:Ballinger,1986),s.302.

Bireylerde bu durum, her şeyin kontrolden çıktığı duygusunu yaşatabilir. Bu kaygı olayların olduğundan çok daha tehdit edici olarak algılanmasına neden olur. Sürekli tetikte olma ise enerjiyi tüketir, daha uzun süreler harcanarak daha az işler yapılır.

Örgütlerde zaman baskısı genelde yönetimle ilgili faaliyetlerde daha yoğun hissedilir. Yöneticilerin planlanan zamanda işi yetiştirme zorunlulukları olması onları gerginlik içinde bırakmaktadır. Yöneticilerin temel stres kaynakları, uzun çalışma saatleri, zaman baskısı ve bunlara bağlı olan iş yüküdür. Yöneticilerin zaman baskısı altında çalışmaları onların arkadaş grupları ve aileleri ile ilişkilerinde yetersizliklere neden olabilir.

Aynı anda birkaç iş ile ilgilenmek zaman kaybettiren ve yapılan işin kalitesini düşüren bir durumdur. Astlara sorumluluk veren yöneticiler böylece hem zaman kazanırlar hem de onların gelişmesini sağlarlar. Astlara da gelişme fırsatı tanıyan yöneticilerin bulunduğu örgütlerde, karar alma mekanizmasının da daha hızlı işlediği görülür. Çünkü bu durum, bazı kararların daha alt düzeyde alınması imkanını doğurur.<sup>48</sup>

### 6.2.3. Yöneticinin rolü ile ilgili etkenler

Yöneticilerde stres kaynağı olarak belirlenen etkenler arasında yöneticinin farklı rolleri arasındaki çatışma ve rollerin belirsizliği sayılmaktadır.

#### 6.2.3.1. Rol çatışması

Rol bir örgütte belirli bir durumda bireyden beklenen davranış biçimleridir.<sup>49</sup> Günümüzde bireyler hem örgütte hem de toplum içinde anne, baba, komşu gibi farklı bir çok rolü üstlenmiş durumdadırlar. Bu rollerin her biri söz konusu rol yükümlüsüne yönelik farklı rol beklentilerinin ve taleplerinin karşılanmasını gerekli görmektedir. Örneğin; örgütsel bir statüde yer alan herhangi bir birey için muhtemel rol beklentileri; örgütün ya da işin beklentileri, ait olunan grubun

<sup>48</sup> Balaban, a.g.e., s.27.

<sup>49</sup> J.M. Ivanchevich, M.T. Matteson, *Stress and Work*, (Glenview, 1980), s.271.

beklentileri, diğer grup ve bireylerin beklentileri ve rol yükümlüsünün beklentileridir. Bu farklı beklentilerin ve taleplerin uyuşmadığı ya da ters yönde geliştiği bazı durumlarda bireyin karar verme mekanizmasında bazı aksaklıkların ortaya çıkması ve bunun sonucunda da uygun davranışı gerçekleştirememesi rol çatışması olarak adlandırılır.<sup>50</sup>

Yöneticiler günlük iş yaşamında görev tanımlarının çok ötesinde sürekli değişen çok farklı talep ve baskılar karşısında kalmaktadır. Diğerlerinin çok farklı ve değişik beklentilerinden doğan rol baskıları biçimsel rol tanımlarını geçersizleştirmekte ve yöneticiyi rol çatışmasına düşürmektedir.<sup>51</sup> Yöneticinin işletme içi ve işletme dışındaki rolleri arasında bir çatışma olabileceği gibi işletme içindeki rolleri arasında da bir çatışma çıkabilmektedir.

#### 6.2.3.2. Rol belirsizliği

Rol belirsizliği bireyin, örgütteki hakları, ayrıcalıkları ve işin yükümlülükleri ile ilgili bilgisinin eksikliğidir.<sup>52</sup> Birey için sorumluluklarının genişliği, otoritesinin sınırları, örgüt kuralları ve iş güvenliği konularında açıklık olmaması rol belirsizliğini ortaya çıkarır. Birçok araştırma rollerindeki belirsizlikten yakınan bireylerin, bu tür sorunu olmayanlara oranla daha çok stres yaşadıklarını, kendilerini işe yaramaz hissettiklerini ve kendilerine olan güvenlerinin daha az olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bireylerin rollerindeki belirsizliği ne kadar stresli buldukları bireylere göre farklılık gösterir. Bazı bireyler tecrübelerine dayanarak belirsizliği yenmekte, bazıları ise belirsizliği çok rahatsız edici bularak kendilerinde stres yaratmaktadırlar.<sup>53</sup>

Rol belirsizliği de rol çatışması gibi olumsuz sonuçlar doğurur. İşinde nasıl bir rol beklendiği konusunda kararsızlık yaşayan bireyin, kaygıları artarken iş tatmini nispeten düşecektir. Diğer bireylerin değerlendirilmelerine ilişkin belirsizliği de

<sup>50</sup> Jale Balaban, *Örgütsel Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1998), s.48.

<sup>51</sup> Douglas Mc.Gregor, *The Professional Manager*, (London, McGraw Hill, 1967), s.48.

<sup>52</sup> J.M. Ivanchevich, M.T. Matteson, a.g.e. s.227.

<sup>53</sup> Balaban, a.g.e. s.50.

bireyin kendine olan güvenini ve onlarla ilişkisini azaltabilecektir. Diğer yandan, özellikle örgüte ya da o göreve yeni gelen bireyler açısından rol ve görevlerle ilgili yetki ve sorumlulukların açıkça belirli olması gereklidir. Aksi halde, bireylerin gerek kendi içinde gerekse de diğer bireylerle çatışmaya girmesine ve savunucu davranışlara başvurmasına neden olabilmektedir.<sup>54</sup>

Yöneticilerin sorumluluk alanlarını, diğer kişilerin kendilerinden ne beklediklerini bildiği fakat nasıl karşılayacağını bilmediği, bu bekleyişlerin maliyet ve yararlarını tahmin edemediği durumlar rol belirsizliği olarak ortaya çıkar.<sup>55</sup>

Yöneticilerin rol belirsizliği astlarına da yansıtacağından stresli bir örgüt ikliminin oluşması rol belirsizliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkabilir.

### 6.2.3.3.Sorumluluk

Yöneticinin işteki rolü üzerinde stres etkisi yapan başka bir etken de sorumluluk olarak belirlenmektedir. Sorumluluk “insanlar” ile “eşyalar ve işler” konusunda olmaktadır. İnsanlara karşı sorumluluk çalışanlarla ilişkileri içermekte; onlara daha fazla zaman ayırmak, toplantılara katılmak anlamına gelmektedir. Eşya ve işlerle ilgili sorumluluklar ise, makine ve donatımların bakımı ve bütçeler gibi belirli zamanlarda hazırlanması gereken işleri içermektedir. Bu tür sorumluluklar belirli bir tarihe iş yetiştirilmesi gibi stres yaratıcı etkiler yapmaktadır. İnsanlarla ilişkilerin zaman istemi ile eşya ve işle ilgili sorumlulukların istemi rol belirsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Diğer taraftan karar almaya katılmama, çok az sorumluluk, üstlerin desteğinin olmaması, giderek yükselen performans standartlarına uyma zorunluluğu ve teknolojik değişime uyum çabaları yöneticilerde stres yaratıcı etkiler yapabilmektedir. Sorumluluk yöneticiler için çalışanlara kıyasla çok daha stres yaratıcı bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

<sup>54</sup>T. Kılınç, “Örgütlerde Rol çatışma ve Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 17(2), (1988),s.111.

<sup>55</sup>Theodore H.Herbert; *Dimensions of Organizational Behavior*, (New York, McMillan Pub. Co., 1976), s.323-324.

#### 6.2.4. İşletme içi ilişkiler

Yöneticiler üstler, astlar, iş arkadaşları ve işletme dışı taraflarla ilişkiler içindedirler. Bu ilişkilerin iyi olması kişinin ve örgütün sağlığını korumasında başlıca etkenleri oluşturmaktadır. Örgüt içinde kötü ilişkiler, güvensizlik, birbirinin sorunlarını çözümlemede desteklenmeme ve yardımcı olmama şeklinde ortaya çıkmaktadır. İşletme içi ilişkiler yukarı ve aşağı doğru olarak dikey ve yatay olmak üzere ikiye ayrılabilir.<sup>56</sup> Sonuçta kötü ilişkiler işten tatminsizliğe yol açmaktadır.

##### 6.2.4.1. Üstlerle ilişkiler

Örgütlerde kişiler arası ilişkileri örgüt yaşamında ve potansiyel stres kaynakları üzerinde önemli etkileri vardır. İyi kurulmuş ilişkiler örgütsel ve kişisel amaçların yerine getirilmesine, stres ve memnunsuzluk duygularının giderilmesine yol açar.<sup>57</sup>

Yöneticinin üstleri ile ilişkilerinde arkadaşlık, güven, saygı ve anlayış işten tatmin ile doğrudan ilişkili olmaktadır. Eleştirilerini yapıcı olarak iletmeyen, belirli kişileri kayıran diğerlerini ezen üstlerin stres yaratıcı etkiler yaptığı saptanmıştır.

##### 6.2.4.2. Astlarla ilişkiler

Yöneticinin en zor görevlerinden biri de astların işlerini gözetmesidir. Katılımlı yönetimin uygulanması da buna yatkın olmayan yöneticiler üzerinde olumsuz stres etkileri yaratmaktadır. Özellikle teknik işlerde insan ilişkilerinin önemi ikinci plana itilebildiği için teknik eğilimli yöneticilerde insan ilişkileri stres kaynağı olarak görülebilmektedir.<sup>58</sup>

Astların kişilik yapılarına göre yöneticiden beklentileri de farklı olacaktır. Örneğin; çok çalışmaktan hoşlanan, sorumluluk almak isteyen, güçlü bir

<sup>56</sup> Esin, a.g.e. s.18.

<sup>57</sup> Kırcl, a.g.e., s.80.

<sup>58</sup> Esin, a.g.e. s.18.

bağımsızlık güdüsü olan ve karar verme sürecine katılmak isteyen astlar, otokratik bir yönetimi 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. Bu şüpheler ise ilişkilerin zayıflamasına ve bireylerin tedirginliğine yol açacaktır.<sup>59</sup>

#### 6.2.4.3. İş arkadaşları ile ilişkiler

Daha önce de belirtildiği gibi işyerinde bir arada çalışan kişiler arasındaki olumsuz ilişkiler yöneticiler üzerinde gerginlik yaratır. İş arkadaşları arasında aşırı rekabet, yetersiz iletişim ve zayıf ilişkiler stres yarattığı gibi işletme içinde yabancılaşmaya da neden olabilir. Çünkü bilindiği gibi iş ortamında arkadaşlıklar rahatlatıcı, dinlendirici olmak bakımından önem taşımaktadır.<sup>60</sup>

Aynı düzeyde bulunan ve bir üst basamağa yükselmek için birbiri ile rekabet halinde olan bireyler için bu durum, önemli bir stres kaynağıdır. Bununla beraber, zor durumlarda meslektaşlarının sosyal destek ve yardımını görememek de bir stres nedeni olmaktadır. Ayrıca yapılan bir araştırma yöneticilerin, sorunlarını ve kaygılarını meslektaşları ile paylaşarak zayıflık gösterme korkusunun da yöneticiler için önemli bir stres kaynağı olduğunu ortaya çıkarmıştır.<sup>61</sup>

Yöneticinin işletme içi ilişkilerini oluşturan taraflar arasında dinamik bir denge kurabilmesinin stresle savaşımanın başlıca yolu olduğu söylenebilir.

#### 6.2.5. İlerleme

Kariyer sahibi olarak bir örgütte çalışma yaşamını başlatan her birey, başarılı olmayı ve kariyerinde en üst konuma gelebilmeyi amaçlar. Bunların yanında özellikle genç yaş grubuna dahil olanlar, çalışma ilişkilerinin yakın, esnek ve

<sup>59</sup> İ. Artan, *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, (BASİSEN, İstanbul, 1986), s.86.

<sup>60</sup> Kırcı, *a.g.e.*, s.81.

<sup>61</sup> J.B. Stora, *Stress, Çeviren*; A.Kalın, (İletişim Yayınları, İstanbul, 1992), s.54-55.

yapıcı olacağı düşüncesindedirler. Bu düşünce konu üstlerle ilişkiler olunca daha da önem kazanır. Birey kariyeri ile ve çalışmalarıyla ilgili amaçlarının üstlerince fark edilmesini ve desteklenmesini ister.<sup>62</sup>

Yöneticinin işinde ilerlemesi ile ilgili olarak iki ayrı konu stres yaratabilmektedir. Bunlardan birincisi işle ilgili güvence konusudur. Yönetici, belirli bir yaştan sonra sürekli olarak erken emekliye ayrılma, yeteneklerinin ve bilgisinin geçersizleşmesi korkusu ile karşı karşıya gelmektedir. Genç yaşta yükselme çabalarının karşılığını almak kolay iken, orta yaştan sonra kişinin enerjisini bir çok amaç arasında bölmesi zorunluluğu, gençlerle rekabet, değişen teknoloji ve bilgi, ilerlemeyi engelleyici ve zorlaştırıcı etkiler yapabilmektedir.

İkinci olarak, kişinin orta yaşa geldiğinde gereğinden yüksek veya daha alçak bir mevkide bulunması; kişinin mesleğinin en yüksek noktasına erişmiş olmasından doğan huzursuzluk, stres yaratıcı etkiler yapmaktadır.<sup>63</sup>

Bunlara ek olarak işte hızla yükselme çevreye uyumu gerektirdiği için stres yaratıcı etkilere sahiptir.

---

<sup>62</sup> J.J. Leach ve W.A.Murray, *The Career Contact*, *Academy of Management Review*,68(10), (1979), s.20.

<sup>63</sup> Esin, a.g.c. s.20.

**“Tablo 1.1. Yönetici Üzerinde Stresin İşle İlgili Ve İş Dışı Kaynakları”**

Tip 1_	<p>İşte yakın zamanda gerçekleşen olaylar</p> <p>a)Emir, politika ve prosedür değişiklikleri,</p> <p>b)Daha uzun süre çalışma zorunluluğunun getirilmesi,</p> <p>c)Çalışma miktarının aniden, önemli ölçüde artması,</p> <p>d)Önemli bir reorganizasyon çabası.</p>
Tip 2_	<p>İş dışında yakın zamanda gerçekleşen olaylar</p> <p>a)Sosyal yaşamda kısıtlanmalar,</p> <p>b)Evlenme,</p> <p>c)Ailede ölüm,</p> <p>d)Önemli bir hastalık.</p>
Tip 3_	<p>İşte günlük baskılar</p> <p>a)Çok az zamanda çok fazla iş yapma zorunluluğu,</p> <p>b)Performansın iyi olmadığı zamanlarda geri besleme,</p> <p>c)Çalışma grubunun diğer gruplarla çatışması,</p> <p>d)Belirsiz standartlar ve sorumluluklar.</p>
Tip 4_	<p>İş dışındaki koşullar ve baskılar</p> <p>a)Kirlenme,</p> <p>b)Gürültü,</p> <p>c)Ekonomik ve finansal dengeyle ilgili kuşkular,</p> <p>d)Çocuklarla ilgili üzüntüler.</p>

### 6.3. Aile İle İlişkiler

İş dışında yöneticiye aşırı istemde bulunan tarafların başında ailesi gelmektedir. Yöneticinin yaşamının iki önemli bölümünün ailesi ve işi olduğunu varsaydığımızda, bu iki tarafın istemleri karşısında bir denge kurulmasının yöneticinin verimli çalışmasındaki önemi ortaya çıkacaktır.

Yöneticinin her şeyden önce eşi ile işi ve yaşam düzeni konusunda vardığı anlaşma hayati önem taşımaktadır. Eşin yöneticiyi destekler bir kuvvet olması yöneticinin üzerindeki stresi azaltıcı bir etken olmaktadır.

Yönetici açısından aile ve işin istemlerinin zamanlaması da stres açısından önemli bir konu olarak belirlenmektedir. Ailenin zaman içerisinde yöneticiden istemleri değiştiği gibi işletmenin de yöneticiden istemleri ve istemlerin önem dereceleri de değişmektedir.

Yöneticinin sık sık yer değiştirmek zorunda kalması, her yeni yerde ailesi ile birlikte yeni ilişkiler kurma zorunluluğunu yaratmakta ve bir stres kaynağı olmaktadır. Ayrıca da yeni bir yerde yöneticinin eşinin mutlu olmaması yöneticinin sağlığını da doğrudan olumsuz etkileyici bir neden olarak vurgulanmaktadır.<sup>64</sup>

Bütün bu olasılıklar ele alındığında aile ile ilişkiler bireysel stres yaratıcı faktörlerin en önemlisi olarak ele alınabilir.

### 6.4. Kişilik ve Stres

Stresle ilgili belki de en önemli faktör insanın sahip olduğu kişilik tipidir Yapılan araştırmalar sonucunda iki tür davranış kalıbı veya kişiliğin streslerden farklı biçimlerde etkilendiği bulunmuştur. Bunlar “A” ve “B” kişilik tipleri olarak tanımlanmıştır. “A” kişilik tipinde olanların özellikleri arasında aşırı istekli, hırslı olması, olayları büyütmesi, heyecanlı olması, sık sık rekabete girmesi, mücadelecisi

---

<sup>64</sup> Aynı, s.20.

olması, her işi zamanında bitirebilme özelliği gibi vasıflar sayılırken, “B” kişilik tipinde ise bunun tersi özellikler sayılmaktadır. Yani bu insanlar, herşeyi olduğu gibi kabul eden, işini daha geç, ancak ondan zevk alarak yapan insanlardır.

Yapılan araştırmalarda “A” kişilik tipine sahip olanlar ile kalp krizi arasında yakın bir ilişki bulunmuştur. Bu kişilik tipine sahip olanlar çok çabuk engellenebilen ve olayları kontrol altına alamadığı için kendini yeteneksizlikle suçlayan, zamana karşı mücadele veren ve çalışan, sabırsız, başkalarının yavaş çalışmaları nedeniyle kızan insan olduğu için kalp krizine en çok hedef olan insan tipini oluşturmaktadır.<sup>65</sup> Bu özellikleri nedeniyle de “A” tipindeki insanlar daha çok stres altında olan ve daha çok etkilenen kimselerdir. Hatta yaptıkları işler daha az stresli olsa bile bu kimseler bu sefer de kendi streslerini kişiliklerinin bir parçası olarak işyerine getirmektedirler. Bu insanlar için stres hem işyerlerinde hem de boş vakitlerinde mevcuttur. “B” kişilik tipi ise stresten daha az etkilenmekte her durumda görevini rahatlıkla yapabilmektedir.<sup>66</sup>

Yapılan çalışmalarda “A” kişilik tipine özellikle yöneticilerde sıklıkla rastlanmıştır. Howar Cunnigham ve Rechnittzer’in 1976 yılında yaptıkları araştırmada yöneticilerin %60’ında “A” tipi, %12’sinde ise “B” tipinin yaygın olarak görüldüğü saptanmıştır.<sup>67</sup>

Bu konuda önemli olan bir diğer problem de niteliksel iş yükünün kişilik özellikleri bakımından uygun olup olmadığıdır. Bireyler kendilerine uygun olmayan ve yaparken rahatsızlık duydukları bir görevi uzun süre yerine getirme konusunda sıkıntı çekecekler ve bu görev uzun vadede strese sebep olacaktır. Bu konu kişi A ya da B tipi olsun olmasın stres yaratır ve öncelikli olarak çözülmesi gereken bir problemdir.

<sup>65</sup> “ M. Friedman, R. Rosenman, “Type “A” Behavior and Your Heart”, (New York, Knopf, 1974),” Enver Özkalp “Örgütlerde Stres”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. VII., S. I (Haziran 1989), s.154’teki alıntı.

<sup>66</sup> Enver Özkalp “Örgütlerde Stres”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. VII., S. I (Haziran 1989), s.154-155.

<sup>67</sup> J. H. Howard, D.A. Cunningham and Rechnittzer, P.A. “Health Patterns Associated With Type “A” Behavior; A Managerial Population”, *Journal of Human Stress*, Vol.2, No.1, (1976), s.24-31.

Görüleceđi üzere, stressiz bir yaşam hemen hemen mümkün olmadığına göre, stres kaynaklarının birey üzerinde yaptığı yoğun ve ağır baskıları azaltarak yaşamı daha anlamlı ve ondan zevk alabilecek bir özelliğe kavuşturabiliriz. Bu amaçla çalışma yaşam kalitesini destekleyici programlar adını verdiğimiz amaçları stresi azaltmak ve çalışma yaşamının kalitesini yükseltmek olan programların kullanılması günümüzde de sık rastlanan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu programlar bu bölümde incelediğimiz stresin etkilerini tümüyle yok etmese de etkilerini azaltacağından yöneticilerin bölümde de sıkça bahsedilen etkilerle karşılaşmasını engellemeyi hedeflemektedir. İkinci bölümde çalışma yaşam kalitesi kavramı ve bu konudaki programlar ele alınarak konuya açıklık getirilecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### GENEL ANLAMDA ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ KAVRAMI VE ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİ DESTEKLEYİCİ PROGRAMLARIN YÖNETİCİ STRESİNİ ENGELLEMEDE KULLANILMASI

#### 1. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ KAVRAMI

Çalışma yaşamının kalitesi; toplumların sosyo-ekonomik gelişme sürecinde oluşan, çalışanların yaptıkları işle ilgili düşünce, tavır ve beklentilerini şekillendiren, yaptıkları işe yönelik sorunları saptayarak çözümlerini üretme sürecidir.<sup>68</sup>

Oldukça farklı şekillerde tanımlanan çalışma hayatının kalitesi kavramı; işin, insanların güvenli bir ortamda yaşamlarını sürdürebilmek için gerekli ihtiyaçlarının tatminine, faydalı oldukları duygusunu kazanmalarına, başarılarını fark edebilmelerine ve kabiliyetlerini geliştirmelerine fırsat veren bir yapıya kavuşturulması olarak ifade edilebilir.<sup>69</sup>

Yaşam kalitesi insanların yaşamlarında elde etmek isteyebilecekleri her şeyi elde edebilme düzeyi olarak tanımlanabilir. Çalışma yaşam kalitesi ise, doğrudan işyerinde çalışanlara, ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir iş ve örgütsel ortam sağlamakla ilgilidir.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Dilck Bayır Toplu, **Çalışma Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye'deki Kamu Kurum Arşivleri Örneği**, (Hacettepe Üniversitesi, Kütüphanecilik Bölümü, 1999), s.224.

<sup>69</sup> Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri**, (İstanbul, Timaş Basım, 1992), s.180.

<sup>70</sup> Çiğdem Kirel, "Örgüt Geliştirmede Çalışma Yaşam Kalitesini Destekleyici Programlar ve Bir Uygulama", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1999.

“Çalışma yaşamının kalitesi” (Quality of working life) deyimi ile “Yaşam kalitesi” (Quality of life) deyimi genelde dili İngilizce olan ve endüstrileşmiş toplumlarda bir arada kullanılmaktadır.<sup>71</sup>

Çalışma yaşamının kalitesi, dar anlamıyla çalışanın işiyle ilgili olumlu değer yargısına sahip olmasıdır. Bu da işin birey tarafından olumlu yönde değerlendirilmesi ve fonksiyonel olabilmesiyle açıklanabilir. Genelde çalışanın yönetime katılımı çalışma yaşam kalitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım çalışma yaşamının kalitesini oluşturmaktadır. Fakat bütünü ifade etmez.<sup>72</sup>

İş yaşamının kalitesi, bireyler ve gruplar için iş atmosferi, iş tasarımı ve örgüt kültürü özelliklerinin birbiriyle etkileşmesi sonucu şekillenir.<sup>73</sup>

### 1.1. İş Atmosferi

Çalışma ortamını çalışanların iş ortamında edindikleri algılamalar oluşturur ve bu atmosferlerden beslenen tutumlar, iş başarısını, motivasyonu ve iş doyumunun özelliklerini etkiler.<sup>74</sup>

### 1.2. İş Tasarımı

Yapılacak işin ana boyutları, örgüt atmosferinde oluşan algıları ve iş tasarımının hatlarını belirler.<sup>75</sup>

<sup>71</sup> Toplu, a.g.e., s.224.

<sup>72</sup> Abdullah Can, “Verimliliğe Yeni Bir Yaklaşım: Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi”, *Verimlilik ve Çalışma Hayatının Geliştirilmesi Sempozyumu*, (23-24 Ekim 1990, İstanbul: Bildiriler İçinde 15-35, MPM).

<sup>73</sup> Duygu Altuğ, *Örgütsel Davranış Toplam Kalite Yaklaşımı İçinde*, (Ankara, Haberal Eğitim Vakfı, 1997), s.91.

<sup>74</sup> Aynı, s.91.

<sup>75</sup> Aynı, s.91.

### 1.3. Örgüt Kültürü

Örgütün paylaşılan inanç, norm, değer ve varsayımları her örgüte kendi kimliğini ve devam edici özelliklerini kazandırır. İş yaşamının beceri ile yönetilmesi, çalışanın iş başarısını, doyum ve uyumunu arttıracaktır.

Çalışma hayatının kalitesini arttırıcı programlar çalışanların bireysel ihtiyaçlarının tatminine yardımcı olan bir iş çevresini oluşturmak amacıyla uygulanmaktadır. Bu kavram altında bireyin çalışma yaşamında tatmin olmasını sağlayan bir çok olumlu müdahale teknikleri vardır. Bu programlar sayesinde iş yaşamını biraz daha insana yönelik hale getirmek mümkün olmaktadır.<sup>76</sup>

Çalışma hayatının kalitesi kavramı, hayatın kalitesinin arttırılması için ekonomik ve teknolojik iyileşmenin yeterli olmadığı, aynı zamanda daha iyi tecrübeler ve şahsi ilişkilere de yönelmek gerektiği düşüncesi etrafında yoğunlaşır. Çalışma hayatının kalitesine yönelik bütün programların dört temel amacı vardır.

1. Kendi hayatını etkileyen konularda üyelerin daha çok söz sahibi olmalarını sağlayan daha demokratik bir örgüt yapısı,
2. Daha iyi işbirliği, yüksek üretim ve artan karlılıktan herkesin yararlanmasını sağlayan mükafat sistemi,
3. Örgütün canlılığını arttırarak, çalışanların haklarını genişleterek daha iyi iş güvenliği,
4. Kişilerin gelişme ve uyum şartlarına imkan veren iş ortamını hazırlamak.<sup>77</sup>

Bütün bu amaçlar ve çalışma yaşamın kalitesi dediğimiz kavram incelendiğinde yöneticilerin çalıştıkları ortamın çalışma yaşamlarını nasıl etkileyebileceği bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Bu konu stresle birlikte ele alındığında önem kazanmakta ve stressiz bir ortamda çalışma yaşamının kalitesinden bahsetmenin mümkün olacağı görülmektedir

<sup>76</sup> Kırcl, a.g.c., s.487.

<sup>77</sup> Dinçer, a.g.c., s.180.

## 2. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ PROGRAMLARININ TEMEL ÖĞELERİ

Çalışma yaşam kalitesi programları çalışma hayatının kalitesine yönelik müdahale kavramının tanımı ve amacının açıklanması ile başlar. Sonra işyerinin ve çalışanların mevcut durumu teşhis edilir. Bu safhada çalışanların işle ilgili tecrübeleri ve çalışma şartları ile ilgili düşünceleri ve hem işin hem de çalışma şartlarının kalitesi ile ilgili algıları belirlenir. Burada temel varsayım, insanların kendi algıları doğrultusunda tepkide bulunacaklarıdır.<sup>78</sup>

Richard e. Walton çalışma yaşamının kalitesini yükseltici programları sekiz kategoriye ayırmaktadır.<sup>79</sup>

Bunlar:

1. Uygun ve adil bir ücret,
2. Güvenli ve sağlıklı bir çevre,
3. İnsanların kapasitelerini geliştirici iş,
4. Emniyet ve bireyin kendini geliştirme şansı,
5. Kişilik gelişimine yardımcı olan, ön yargılardan uzak, özgün ve dikey mobilite imkanı veren bir sosyal çevre,
6. Bireyin kişisel özelliklerine ve özel yaşamına saygılı, farklı fikirlerine anlayışla yaklaşan bir ortam,
7. İnsanların boş zaman faaliyetlerine ve aile ihtiyaçlarına müdahaleyi en aza indiren bir iş rolü,
8. Sosyal sorumluluk veren örgütsel faaliyetler.

Mevcut çalışma hayatının niteliğini belirlemek için kişinin bu sekiz değişkenle ilgili algılamalarının açığa çıkarılması gerekir. Böylece çalışanların içinde buldukları ortam öğrenilmiş olacaktır. Daha sonra söz konusu değişkenlerden

<sup>78</sup> Aynı, s.181.

<sup>79</sup> Richard E. Walton, "Improving The Quality Of Work Life", *Harvard Business Review*, (May, June, 1974), s.12.

### 2.3. Değerlendirme Komitesi

Bu komite, üst yönetim ve seçilen temsilcilerden farklı bir komitedir. Değişme uzmanından ayrı olarak çalışır. Bu komitenin amacı, programı kısmen standardize edilmiş ölçü metodları ile değerlendirmek ve uzun dönemde etkilerini belirlemektir.<sup>84</sup>

1970'li yıllardan sonra çalışma yaşam kalitesi programlarına ilgede bir artış gözlenmiştir. 1974'lerde de çalışma yaşam kalitesi programlarını destekleyecek, arttıracak ve geliştirecek uluslararası kongreler düzenlenmiştir.<sup>85</sup>

### 3. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ PROGRAMLARININ GELİŞİM SÜRECİ

Çalışma yaşam kalitesi programları; işyerlerinde fırsatlar ve problemler hakkında karar alma aşamasında, çalışanların da katılımı ile gerçekleşmektedir. İşin insanlar üzerindeki etkisi çok önemlidir. Örgütlerde çalışanların katılımı örgütsel etkinliği arttırabilecektir.<sup>86</sup>

Çalışma yaşam kalitesi programları NewYork Tarrytown'da seri imalat teknolojisi kullanılan General Motors'un bir fabrikasında uygulanmaya başlamıştır. İlk olarak fabrika yöneticileri değişikliklerin uygulama ve planlamasında çalışanların katılımını sağlamışlardır. Çalışanların öne sürdükleri fikirlerin birçoğunu da uygulamışlardır. Sonuç olarak değerlendirmeler performansın arttığını, işe gelmeme ve işten ayrılmaların azaldığını göstermiştir. Ford ve General Motors, çalışma yaşam kalitesi programlarını kullanarak maliyetleri azaltmış ve üretimi arttırmıştır. 1983'lerin sonunda General-Motors fabrikalarında takım sistemleri ile

<sup>84</sup> Aynı, s.24.

<sup>85</sup> Kircl, a.g.c., s.491.

<sup>86</sup> Edgar F, Husc, "Organization Development and Change, (NewYork, West Publishing Company, 1980), s.23.

tanımlanmış, düzenli takım toplantıları yapılmaya başlanmıştır. Böylelikle iş zenginleştirmede uzmanlaşmış, kalite çemberleri uygulanmaya başlanmıştır.<sup>87</sup>

Böyle bir ortamda bir çalışanın daha iyi bir kariyeri olduğu söylenebilir, çünkü grup içinde gerekli değişik becerileri öğrenebilmektedir. Bu tür çalışma sisteminde statü farklılıkları en aza indirilmekte ve çalışanların katılımı çok artmaktadır.<sup>88</sup>

Tablo 2.1'de çalışma yaşam kalitesi programlarının gelişimi üç farklı kuşakta karşılaştırmalı olarak gösterilmeye çalışılmıştır.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Kırcl, a.g.e., s.492.

<sup>88</sup> Ayşe Can Baysal, *Çalışma Yaşamında İnsan*, (İstanbul, Avcıol Basım, 1993), s.72.

<sup>89</sup> Kırcl, a.g.e., s.492.

**Tablo 2.1. Birinci, ikinci ve Üçüncü Kuşak Çalışma Yaşam Kalitesi Programları**

	İLK KUŞAK	İKİNCİ KUŞAK	ÜÇÜNCÜ KUŞAK
<b>YAPI</b>			
Bütünleme	Ç.Y.K. düzenli örgüt yapısından farklı bir program olarak algılanmıştır.	Ç.Y.K. programları düzenli örgütsel yapı ile kısmen bütünleşmiştir.	Ç.Y.K. düzenli örgütsel yapıdan ayrılamaz olarak algılanmıştır.
Uyum	Ç.Y.K. uzmanlar tarafından örgütsel yapıya dışsal bir yüklem olarak görülür.	Ç.Y.K. yapısı sınırlı değişim ve biraz uyum gösterir.	Ç.Y.K. yapısı iş çevresinde kendine ait benzersizlikler gösterir.
Merkezileştirme	Ç.Y.K. yapısı merkezileştirilmiştir.	Ç.Y.K. yapısı kısmen merkezileşmiş, kısmen merkezileşmemiştir.	Ç.Y.K. yapısı merkezileşmemiştir.
Bağlılık	Ç.Y.K. yapısı sadece seçilmiş personeli ilgilendirir.	Ç.Y.K. yapısı personelin önemli bir kısmını kapsar.	Ç.Y.K. yapısı tüm personeli kapsar.
<b>SÜREÇ</b>			
Karar Alma	Karar alma bir yönetim ayrıcalığıdır. Ç.Y.K. yönetim kararlarında bir girdi sağlar	Yöneticileri kararlarında özgür bırakmakla sınırlamak arasındaki her koşulda Ç.Y.K. koruma sorumluluğu göz önünde tutulmalıdır.	Hem yönetim hem de yönetim dış personelin rolü yeniden tanımlanır. Kararlar yetki alanına girenler tarafından alınır, birlikte yönetim sağlanır.

Uygulama	Uygulama merkezci olup dış kaynaklar yoluyla yürütülür.	Merkezci bir yapı yok yerel bir kontrol var.	Her çalışan uygulamaya yönelik becerileri elde eder ve gerektiğinde bu rolü üstlenir.
Yönetim ve Sendika İlişkileri	Saygı, güven, informal iletişimi arttırmak için zaman harcanır.	İlişkiler işbirlikçi ve dayanışmacıdır.	İşbirlikçi ilişkiler formaldır. Yönetici ve yönetim dışı personel arasındaki geleneksel ayırımı olduğu gibi roller yeniden tanımlanmıştır.
<b>İÇERİK</b>			
Konular	Örgütlerde önceki konular çevresel faktörler üzerinde odaklanır.	Çevresel faktörlerden daha farklı konular üzerinde odaklanılır.	Ç.Y.K. konuları ve diğer konular arasında bir ayırım yoktur. Örgüt politikacıları Ç.Y.K. temelinde dayandırılır.

Kirel, a.g.c., s.493-494.

Çalışma yaşam kalitesi programlarının ortak bir amaca yönelik hareket ettiğini unutmamak gerekir. Burada amaç verimli çalışma koşullarıyla örgütü etkin ve başarılı kılmaktır. Gerçekleştirilen yapı ve davranış değişikliğinin, çalışanların fikirleri alınarak yapılması başarıyı arttıracaktır. Yine başka örgütlerde etkili ve başarılı olmuş programları uygulamak yerine; örgüte uyumlu, yeni programların uygulanması önemlidir. Çünkü her örgütün çalışma şartları, kültürel yapısı ve işin yapısı birbirinden farklıdır. Ayrıca programların sürekli düşüncede olması, ancak uygulanmasının gecikmesi çalışanlarda şüphe ve güvensizlik yaratabilecektir.

Programların ortaya konması, amacı ve uygulanma konusu ve zamanı üzerinde çalışanlara açıklamalar yapılmalıdır.<sup>90</sup>

## 4. STRESİN YÖNETİLMESİ

Stresin kişi ile çevresi arasındaki ilişkileri sonucu ortaya çıktığını varsaydığımızda, stresin olumsuz etkilerini önlemek çevreyi kontrol etmek anlamına gelmektedir. Stresin yönetilmesi olarak tanımlayabileceğimiz bu olgu, çevre ile çevredeki değişimlerin izlenerek bilinçli olarak denetlenmesi anlamına gelmektedir.<sup>91</sup>

### 4.1. Stres Yaratan Nedenlerin Saptanması

Yöneticide stres yaratan nedenlerin çevresel, örgütsel, aile ile ilişkiler ve kişisel özellikler açısından belirlenmesi çözümlerin aranmasında yardımcı olacaktır.<sup>92</sup>

### 4.2. Stresin Planlanması

Stresin yönetilmesinin hem örgütsel hem de kişisel açıdan ele alınmasında en önemli konu stresin zamanlaması olmaktadır. Geleceğe dönük olarak stres zamanlaması ise işletme içinde stres yaratma potansiyeli bilinen olayların önceden saptanarak planlanmasını içermektedir. Yönetici, örgüt içindeki değişimi herkesin dayanabileceği aralıklarla gerçekleştirmek üzere düzenleyebilir. Örgütün etki olarak çalışmasında en önemli etkenlerden biri olarak iç ilişkileri belirlersek, yöneticiler ve astlarının üzerindeki olumsuz etkilerinin dayanılabilir düzeyde tutulmasının bu konudaki katkıları büyük olacaktır. Her örgüt varlığını sürdürürebilmek için belirli dengelerde bir süre dinlenmek zorundadır.

Yöneticinin örgüt içindeki kişisel işlerinin zamanlamasını etkin olarak da planlamak zorundadır. İş, ev ve çevredeki stres yaratıcı veya stresini etkisini

---

<sup>90</sup> Kırcl, a.g.c., s.495.

<sup>91</sup> Esin, a.g.c., s.27.

<sup>92</sup> Aynı, s. 27.

arttırıcı olayların yoğun bir şekilde aynı zamanlarda ortaya çıkmasını önlemek stres yönetiminin en önemli yönlerinden biri olmaktadır. Holmes ve Rahe kişilerin yaşamlarında stres yaratıcı olayları zamanlamalarına yardımcı olacak bir “Sosyal Uyum Ölçeği” geliştirmişlerdir. Tablo 2.2’de görülen bu ölçekte, insan yaşamında her zaman gerçekleşebilecek 43 olaya önem sıralarına göre bir ağırlık verilmiştir. Kişi bu olayların her birinin 12 aylık bir devre içinde gerçekleşme sayısı ile ortalama puan değerini çarparak birer sayı elde etmektedir. Bu sayıların toplamının bir yıllık bir devrede 300 puanı aşması halinde kişinin ciddi bir uyum hastalığına yakalanması olasılığı %80 olarak belirlenmiştir. Toplam puanların 150-299 arasında olması hastalanma olasılığını %50’ye indirmektedir. 150’den aşağı toplam puan ise, kişinin %30 hastalanma olasılığının olduğunu göstermektedir.<sup>93</sup>

**Tablo 2.2. Sosyal Uyum Ölçeği**

Önem Sırası	Olay	Ortalama Değer
1	Eşlerden birinin ölümü	100
2	Boşanma	73
3	Ayrılma	65
4	Hapis cezası	63
5	Ailede bir ölüm	63
6	Yaralanma veya hastalık	53
7	Evlenme	50
8	İşten atılma	47
9	Eşle barışma	45
10	Emekliye ayrılma	45
11	Aileden birinin sağlığında değişiklik	44
12	Hamilelik	40
13	Cinsel sorunlar	39
14	Aileye yeni birinin katılması	39
15	İşte değişiklik	39

<sup>93</sup> Aynı, s. 29-30.

16	Finansal durumda değişiklik	39
17	Yakın arkadaşın ölümü	38
18	Değişik bir konuda çalışmaya başlamak	36
19	Eşle tartışmaların sayısında değişiklik	35
20	Büyük miktarda borçlanma	31
21	Borç veya ipotegin kaldırılması	30
22	İşteki sorumluluklarda değişiklik	29
23	Çocukların evden ayrılması	29
24	Ebeveynlerle sorunlar	29
25	Kişisel başarı	28
26	Eşin işe girmesi veya ayrılması	26
27	Okulu bitirmek veya okula başlamak	26
28	Yaşam koşullarında değişiklikler	25
29	Kişisel alışkanlıkların gözden geçirilmesi	24
30	Üstle sorunlar	23
31	Çalışma saatleri ve koşullarında değişiklikler	20
32	Ev değiştirme	20
33	Okul değiştirme	20
34	Boş zaman faaliyetlerinde değişiklikler	19
35	Dini faaliyetlerde değişiklikler	19
36	Sosyal faaliyetlerde değişiklikler	148
37	Küçük miktarda borçlanma	17
38	Uyku alışkanlıklarında değişiklikler	16
39	Aile toplantı sayısında değişiklikler	15
40	Beslenme alışkanlıklarında değişiklikler	15
41	Tatil	13
42	Dini bayramlar	12
43	Küçük suçlar	11

T. H. Holmes ve R.H Rahe, "The social Readjustment Rating Scale", *Journal of Psychosomatic Research*, Vol. 11, 1967, s.216.

### 4.3.Yanlış Yönetilmiş Bir Stresin Ekonomik ve İnsan Maliyeti

Örgütlerde stres faktörü uygun bir şekilde yönetilmediğinde ekonomik ve insan maliyeti çok yüksek olacaktır. Özellikle gelişmiş ülkeler endüstrileşme ile birlikte örgütlerde insan faktörünün önemini kavramışlardır. Bu nedenle çalışan kesimin örgüt açısından değeri yüksektir. Çalışanların kendilerini mutlu ve güvenilir bir ortamda hissetmeleri örgütteki çalışma uyumunu olumlu ölçüde etkileyecektir. Öncelikle yanlış yönetilmiş bir stresin ortaya çıkarabileceği ekonomik maliyetleri incelemeye çalışalım.<sup>94</sup>

#### 4.3.1. Ekonomik maliyetler

Amerikan endüstrisi yanlış yönetilmiş stresin ekonomik maliyetini ağır bir şekilde ödemektedir. Bu maliyetleri direk ve indirek maliyetler olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür.

Direk maliyetler düşük üretim, işe gelmeme, iş devir hızı, işle ilgili şikayetler, işi yavaşlatma gibi birçok fonksiyonel olmayan iş davranışlarının örgüte olan maliyetidir. Örneğin, bir imalat sektöründe üç yıl süren bir çalışmada işe gelmemenin, iş kazalarının ve işgören devir hızının üretim düşüklüğüne ve 2.5 milyon doların üzerinde işgücü kaybına neden olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuçta bu problemler bir süre sonra kontrol edilemez boyutlarda zararlara ulaşmaktadır.

İndirek maliyetler ise örgüte mal olan gizli maliyetlerdir. İletişim zayıflığı, kararlara katılmama, zayıf iş ilişkileri, endüstriyel ilişkilerdeki güçlükler, moral eksikliği, işe karşı güvensizlik bu maliyetler arasında sayılabilir. Bu tür maliyetleri saptamak iş devir hızını veya işe gelmemenin maliyetini hesaplamaktan çok daha zordur. Bununla birlikte bu süreçlerin örgütsel sağlığın temelini oluşturduğu da bir gerçektir.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Bülent Himmetoğlu ve Çiğdem Kırıl, *Stres Yönetimi*, (Eskişehir:Anadolu Üniversitesi ETAM, Ekim 1994). s.77.

<sup>95</sup> Aynı, s.78.

### 4.3.2. İnsan maliyeti

Yanlış yönetilmiş stres ekonomik birtakım maliyetler yanında, çeşitli insan maliyetlerinin de ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu bireysel maliyetler fiziksel rahatsızlıklar olarak ortaya çıkabileceği gibi, çeşitli psikolojik ve davranışsal problemleri de kapsamaktadır.<sup>96</sup>

## 5. YÖNETİCİ STRESİNİ ENGELLEMEDE ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİ DESTEKLEYİCİ PROGRAMLARIN KULLANILMASI

### 5.1. Genel ve Çevresel Önlemler ve Bu Konuda Uygulanabilecek Programlar

Örgütsel stresin kontrolünde önemli bir görev, dış kaynakların etkisinin azaltılmasıdır. Ekonominin düzelmesinde, enflasyonun gelir dağılımı adaletsizliğinin kontrol edilmesinde, faiz politikalarının normal düzeylere indirilmesinde ve diğer ekonomi politikalarında kararları veren ve uygulayan hükümetler daha ciddi, tarafsız ve köklü yapısal tedbirler almalıdırlar. Ayrıca sivil örgüt kurumları halkın genel stresini arttıran bu koşulların düzeltilmesinde hükümetlerin ve parlamenterlerin yapıcı kararlarına destek olmalıdırlar.

Toplu ulaşım sorunlarının çözümünde ve gerekli yatırımların yapılmasında hükümet ve yerel yönetimlerin ciddi ve popülist olmayan politikalarına ihtiyaç vardır. Yine çevre bozulması ve kirlenmesini önleyecek gerek örgüt içi ve gerekse dış çevreye ilişkin tedbirlerin alınmasında tüm halkın bilinçlenmesi gerekmektedir. Örgütler, çevre bakanlığı ve yerel yönetimlerle iş birliği yaparak bu konuda bilinçlendirme ve eğitim programlarına destek olmalıdırlar.<sup>97</sup>

<sup>96</sup> Aynı, s.78.

<sup>97</sup> Erol Ercin, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (İstanbul, 1998, Beta Basım), s.240.

## 5.2. Örgütsel Ortamda Yönetici Stresini Azaltmaya Yönelik Çalışma Yaşam Kalitesi Programlarının Kullanılması

Örgütsel stres yaratıcı etkenlerin bir kısmı doğrudan işlerin düzenlenmesi ile ilgili olmaktadır. İş yüklerinin düzenlenmesi, rol belirsizliği ve çatışmaların ortadan kaldırılması, çalışma koşullarının daha insancıl bir şekilde düzenlenmesi bu kapsamda ele alınabilir. Örgütsel stres yaratıcı etkenlerden örgüt iklimi ve işletme içi ilişkiler, ancak yöneticinin bu çevreyle arasındaki haberleşmeyi artırıcı önlemlerle düzenlenebilecek niteliktedir. Stres altındaki yöneticinin yalnız sorun yaratan alanla ilgilenme eğiliminde olduğu ve çevresiyle ilişkilerini en az düzeye indirdiği gözlemlenmiştir. Böyle bir yaklaşım yöneticinin haberleşme olanaklarını kısıtlayarak var olan sorunun çeşitli boyutlarını değerlendirmesini de önleyebilmektedir.

Yine örgütsel açıdan yönetici, stres yaratan olayların sonuçlarından kaçarak; istemlere belirli bir maliyet karşılığında cevap vererek; veya istemler, istemleri karşılama kapasitesi ve sonuçlar hakkındaki algılama sürecini değiştirme yoluyla karşı koyabilmektedir.<sup>98</sup>

Yönetici stresini azaltmaya yönelik çalışma yaşam kalitesi programları arasında, zaman yönetimi, ödül sistemleri, katılımlı yönetim, sosyal faaliyetler, kariyer gelişim programları, stres yönetim seminerleri, ilişkilerde saygı ve sevginin geliştirilmesine yönelik toplantılar, spor aktiviteleri, hobi faaliyetleri sayılabilir.

### 5.2.1. Eğitim Programları Düzenlenmesi

Yöneticilere uzman oldukları işlerle ilgili olarak yetenek geliştirici eğitim programları düzenlenerek, işleriyle ilgili daha etkin bir çalışma içerisine girmeleri ve yaptıkları işi daha fazla tanıyarak işle ilgili stres ve baskılardan kurtulması sağlanabilir.

<sup>98</sup> Esin, a.g.c., s.27.

Bu şekilde aynı zamanda rol çatışması ve rol baskısı gibi durumlardan da kurtulmalarına olanak sağlanmış olacaktır.

Globalleşme süreci yöneticileri yeni bilgi arayışına götürmekte ve çağımız yöneticileri sıklıkla yabancı diller, kültürler öğrenmek amacıyla, internet kullanımını geliştirmek amacıyla kısacası kendilerini çağın getirdiği tüm yeniliklere uyum sağlayacak şekilde geliştirmek adına düzenlenen eğitim programlarına katılmaktadır.

### 5.2.2. İş Zenginleştirilmesi

İş zenginleştirme, yöneticilere belirli sınırlar içinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, çalışma yöntemlerini, malzeme, alet seçimi ve hatalarını düzeltme olanağı tanır. Birey yaptığı iş hakkında kendisi karar verdiği için bir sorumluluk almakta ve bir otoriteye sahip olmaktadır. Bu ise onu monotonluktan kurtardığı için yönetici işini daha zevkle yapacaktır.<sup>99</sup>

İş zenginleştirilmesi gibi yönetsel programlarla işin yapılış biçimini ve iş görenlerin başarı düzeylerini yükseltmeye çalışmak da yöneticilerin stresini azaltma yolunda kullanılacak çalışma yaşam kalitesini artırıcı programlar arasında sayılabilir. Zenginleştirilen işler bilindiği gibi bireyin iş üzerindeki sorumluluğunu, kendi kendine karar verebilme yeteneklerini ve geri bildirimde bulunma olanaklarını artırıcı bir etki yapar. Böylece zenginleştirilen işlerle yöneticinin yetenek düzeyi ve mücadele kuvveti arttığı için streslerde bir azalma sağlayabilir. Ancak unutmamalıdır ki tüm yöneticiler böyle bir ortamı arzu etmeyebilir. Çünkü bu durum onların yeteneklerini zorladığı için stresin çoğalma ihtimali de doğabilir. Bu konuda karar verirken programı uygulayacağımız topluluğun ihtiyaç ve arzularını dikkate almalıyız.

---

<sup>99</sup> Şimşek, a.g.e., s.229.

### 5.2.3. Stres Yönetimi Eğitimi

Bugün ülkemizde çok az olmakla birlikte bir çok şirket ve üniversite stresle mücadele tekniklerini araştırmaktadır. Bu araştırmalarda stresle iki şekilde başa çıkılabileceği öne sürülmektedir. Bunlardan birincisi örgütsel ve çevresel stres faktörlerini ortadan kaldırmak veya azaltmaktır. İkincisi ise bireylere stresle başa çıkmanın yollarını öğretmektir.

Stres yönetimi eğitimi (SMT) bireylere stresle başa çıkma yollarını öğretme eğitimidir. Bu programda, öncelikle bireylere stresin sonuç ve nedenleri hakkında eğitim verilir. Ayrıca bireylere stresin psikolojik ve fizyolojik sonuçlarını nasıl azaltacakları öğretilir. Bu metodlar klinik psikolojide özellikle de endişe yönetiminde sık sık kullanılmaktadır. Bunlar da daha çok rahatlama egzersizleri, biyolojik geri besleme ve bilişsel yorumlamadır.

Mesleki stresi azaltmada en popüler yaklaşımlardan biri çok yoğun baskı altında olan işgörenlere yapılan psikoterapi veya bireysel rehberlik hizmetleridir. Stres yönetimi eğitimi ve yöneticilere verilen rehberlik hizmetleri örgütsel strese çözümün açık örnekleridir. Bu stratejiler çalışanların örgütsel stresin sonuçlarından daha az etkilenmelerine ve bireylerin stresle daha kolay başa çıkmalarına yardım eder. Bu programlarda amaç yöneticilere stresle mücadelenin mümkün olduğunu ve başarılı sonuçlar alınabileceğini göstermektir.

### 5.2.4. Kararlara Katılma

Karar verme sürecine katılımı artırma, bireylerin iş üzerinde kontrol duygusunu artıracaktır. Kararlara katılma ile iş doyumu, rol çatışması ve rol belirsizliği arasında güçlü bir ilişki vardır. Bu ilişki, bireyleri kararlara katılmanın stresi önleyen etkili bir yol olduğunu önerir. Katılımı artırma, karar verme sürecindeki merkezileşmeyi ortadan kaldırarak iş performansı sorumluluğunu diğerlerine de dağıtır.<sup>100</sup>

<sup>100</sup> Tosi, Rizzo ve Caroll, a.g.e., s.317.

Üst yönetimin yöneticilerin departmanlarıyla ilgili kararlara katılmalarını sağlaması da bir diğer uygulamadır. İşle ilgili kararlara katılan yöneticiler işin içine daha fazla girip sorumluluk aldıklarından belirsizlik ve çatışmalar ortadan kalkacak bu da onların stresini azaltacaktır.

### 5.2.5. Sosyal Faaliyetler

Üst yönetimin tüm çalışanların birbiriyle kaynaşmasına olanak sağlayacak çeşitli sosyal aktiviteler düzenlemesi (şirket yemekleri, şirket piknikleri, turnuvalar) grup dayanışması ve bağlılığını arttırarak streslerin azaltılmasına yardımcı olabilir. Bireyin iş çevresi içinde elde ettiği sosyal destekle içinde bulunduğu iş grubunun büyük etkisi vardır. Bir takım ruhu ile hareket etme, bizlik duygusu da stresle ilgili mücadelede etkin bir rol oynayabilir.

### 5.2.6. Ödül Sistemleri

Yöneticilere adil ve başarıya teşvik edici ödül programları uygulamak, örneğin başarılı bir projenin bitiminde tatil ile ödüllendirmek, bir yemek ya da spor aktivitesine ücretsiz katılım olanağı sağlamak, bir şilt ile onure etmek onların stresini azaltacak ve başarılı çalışmalara teşvik edecektir. Pittsburgh'daki Westinghouse Şirketinde en az dokuz ay süre ile haftada üç kez 10'ar dakikalık aerobik egzersizi yapan elemanlara yılda ortalama 200 dolar ödül vermektedir. Sağlıklı her elemanın şirkete yılda ortalama 1715 dolar tasarruf sağladığı hesaplanmıştır.

### 5.2.7. Terfi Sistemleri

Adil ve etkin bir performans değerlendirme sistemi oluşturarak yöneticilere performansları ile ilgili geri besleme vermek, kendilerini geliştirmeleri için program yapmalarına olanak tanımak da stres azaltıcı bir uygulama olarak sayılabilir. Ayrıca örgütte içeriden terfi politikasını hayata geçirmek için işe alma, personel seçimi konusunda yöneticilere kariyer planlama işlerinde görev verilmesi

birlikte daha rahat çalışacakları personeli seçmelerinde ve uyumsuzlukların önlenerek stresin azaltılmasında etkili olacaktır.

### 5.2.8. Hobi Faaliyetleri

Yöneticilerin iş stresi içerisinde ilgilendikleri sosyal faaliyetlerle ilgili programlar yapılması ve haftada belirli günlerde bu tür hobi faaliyetlerine zaman ayrılmasını teşvik edici programlar yöneticilerin motivasyonunu artırarak, işe odaklanmalarını kolaylaştıracak bir çalışma yaşam kalitesini artırıcı program olarak hayata geçirilebilir. Bu konuya güncel olarak uygulanan birkaç örnek verirsek; Reader's Digest firmasında elemanlara özel çiçek tarhları ayrılmıştır. Elemanlar bu tarhların bakımı ve gübrelenmesi için şirkete cüzi bir ücret ödemektedir. Minneapolis'teki Control Data Corporation firmasında da elemanların kendi sebzelerini yetiştirebilecekleri özel bahçeler vardır.

### 5.2.9. Spor Aktiviteleri

Örgütte yer alabilmesi mümkünse bir jimnastik salonunun kurulması, yöneticilerin iş saatlerinden arta kalan zamanlarda spor aktivitelerine yönelerek stresten uzaklaşmalarına yardımcı olabilir. Bu tür bir faaliyet şirket bünyesinde gerçekleştirilemiyorsa da spor salonlarına üyelik hakları tanınarak yöneticilerin bu konuda yönlendirilmeleri stres azaltıcı bir önlem olarak dikkate alınmalıdır. Bu konuya güncel olarak uygulanan birkaç örnek verirsek; Seattle'daki spor aletleri üreticisi Recreational Equipments Şirketinde personelin spor aletlerinden ücretsiz olarak yararlanabilme hakları vardır. Dallas şehrindeki Gail Sneed Şirketi isteyen elemanlara bir aya süre ile spor salonuna ücretsiz devam etme olanağı sağlamaktadır.

### 5.2.10. Özel Günlere Yönelik Programlar

Üst yönetimin yöneticilerin doğumgünü, evlilik yıldönümü gibi özel günlerini hatırlaması ve bu günlerde yöneticilere uygulayabiliyorsa özel bir aktivite

düzenlemesi ya da hiç değilse bir tebrik mesajı yollaması bireylerin kendilerini örgütte özel ve önemli hissetmelerini sağlayacak ve bağlılıklarını arttıracaktır. Kendini rahat hissettiği bir ortamda çalışması yöneticinin stresini azaltmada önemli bir rol oynayacaktır.

### **5.2.11. Zaman Yönetimi Eğitim Seminerleri**

Yönetici etkin bir zaman planlamasına giderek çok sayıda ve önemsiz sorunlarla uğraşmak yerine az sayıda ama başarısının %80 veya daha fazlasını ilgilendiren sorunlarla uğraşmalıdır.

Böylece zaman tasarrufuna yönelecek, iş yetiştirememe stresinden, akşam yemeğinden sonra iş yapma zorunluluğundan ve günü boşa geçirme duygusundan kurtulacaktır. Önemli işleri bitirecek stresli ve sinirli davranışlarından arınacak, astlarına da stres yüklemeyecek, onların sorunlarına daha yapıcı yaklaşabilecek zaman bulabilecektir.

Zamanı etkin kullanma konusunda yöneticilere seminerler verilmesi, onları bu yönde teşvik edecek ve daha az stresli bir ortamda çalışmalarına yardımcı olacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİLERDE İŞ STRESİNİ ENGELLEMEDE ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİ DESTEKLEYİCİ PROGRAMLARIN KULLANILMASINA İLİŞKİN SAHA ARAŞTIRMASI

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bilindiği gibi örgütle insan arasındaki ilişkiler her zaman iyi ve istenen düzeyde değildir. Zaman zaman bu ilişkilerde çatışma ortaya çıkaran ve bireyi olumsuz etkileyen birtakım sorunlar ortaya çıkmaktadır. İşte bu sorunların en önemlilerinden biri de örgüt ve işten kaynaklanan stres kaynaklarının bireyi stres içine sokmasıdır.

Bireylerin davranışlarına ve giderek sağlıklarına olumsuz etkiler yapan stres, günümüzde özellikle endüstrileşmiş toplumlarda en güncel ve en önemli sorunlardan birisidir.

Stresin kişi ile çevresi arasındaki ilişkileri sonucu ortaya çıktığını varsaydığımızda, stresin olumsuz etkilerini önlemek, çevreyi kontrol etmek anlamına gelmektedir. Stresin yönetilmesi olarak tanımlayabileceğimiz bu olgu, çevre ile çevredeki değişimlerin izlenerek bilinçli olarak denetlenmesi anlamına gelmektedir. Bu noktada çalışma yaşam kalitesi kavramı ortaya çıkmaktadır; Çalışma yaşamının kalitesi, toplumların sosyo-ekonomik gelişme sürecinde oluşan, çalışanların yaptıkları işle ilgili düşünce, tavır ve beklentilerini şekillendiren, yaptıkları işe yönelik sorunları saptayarak çözümlerini üretme sürecidir. Bu süreçte çalışma yaşam kalitesini destekleyici programlar adını

verdiğimiz programların kullanımının başta stres olmak üzere bir çok olumsuz etkenin azalmasına yardımcı olduğunu görmekteyiz.

Yönetici stresini azaltmaya yönelik çalışma yaşam kalitesi programları arasında, zaman yönetimi, ödül sistemleri, katılımlı yönetim, sosyal faaliyetler, kariyer gelişim programları, stres yönetim seminerleri, ilişkilerde saygı ve sevginin geliştirilmesine yönelik toplantılar, spor aktiviteleri, hobi faaliyetleri sayılabilir. İşte bu programların etkilerinin araştırılması için böyle bir çalışma yapılmıştır.

Araştırmamızın amacı orta kademe yöneticilerde strese neden olan faktörlerin ve çalışma yaşam kalitesini destekleyici programların kullanılıp kullanılmadığının belirlenerek etkilerinin ne düzeyde olduğunu saptamaktır. Bu amaçla yöneticilerin stres altında olup olmadıklarını saptayabilmek , bu stresi yaratan nedenleri ortaya koyabilmek ve araştırma yaptığımız örgütlerde çalışma yaşam kalitesini destekleyici programların kullanılıp kullanılmadığının ve strese karşı etkilerinin saptanması amacıyla üç tane hipotez oluşturuldu ve anket bu hipotezler ışığında hazırlanıp, değerlendirmeler bu hipotezleri test etme yönünde geliştirildi.

Araştırmamızın Hipotezleri şunlardır;

1. Orta kademe yöneticilerin büyük bir çoğunluğu çeşitli nedenlerle stres altındadır.
2. Araştırma yapılan şirketlerde iş stresini engellemek amacıyla düzenli programlar uygulanmamaktadır.
3. Çalışma yaşam kalitesini destekleyici programlar iş stresini azaltmada ve/veya engellemede etkili olmaktadır.

## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada Türkiye’de endüstride faaliyet gösteren tüm özel sektör orta kademe yöneticileri ana kütleyi oluşturmaktadır. Araştırmamızda İstanbul ve Eskişehir’de faaliyet gösteren 6 adet işletmeye anket dağıtılmıştır. Bu işletmeler; UNILEVER A.Ş., DEMA A.Ş., ARÇELİK A.Ş., TUSAŞ A.Ş., OTOSAN A.Ş. CCS-SARAR A.Ş. ‘dir. Bu işletmeleri seçmemizin ilk nedeni ulaşılabilirliktir. Anket yapmak üzere izin istediğimiz şirketler içerisinde yalnız bu altı işletme olumlu yanıt vermiştir. Anket yapmak üzere başvuru alan şirketlerin orta ve büyük ölçekli, kalite sistemleri olan ve belirli bir kadrolaşma sistemini yakalamış şirketler olmasına dikkat edilmiştir.

Çalışmamızda her şirkette en az bir yönetici ile anket formu bireysel görüşme yöntemi ile doldurulmuştur.\* Bu şekilde yapılan çalışma toplam örneklemin %12’sini oluşturmaktadır. Bu yöntemle konu hakkında daha detaylı bilgi alınmaya çalışılmıştır.

Anket formunu yanıtlayanların samimiyetlerini dolayısıyla yanıtların geçerliliğini test etmek amacıyla aynı değişkenlere ait birbirini doğrular nitelikte sorular kullanılmıştır. Toplam 52 adet anket formu değerlendirilmektedir.

Araştırmamızda kullandığımız soruların bir bölümü Koç Topluluğunun kendi personeline uygulamış olduğu bir iş tatmini anketinden uyarlanmış, bir kısım sorular da araştırmamızın içeriği doğrultusunda tarafımızdan hazırlanmıştır.

Kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmamız anketi dolduranların kimliğini ve çalıştıkları şirketi ortaya çıkarmayacak şekilde düzenlenmiştir. Bu şekilde soruların samimiyetle yanıtlanması sağlanmaya çalışılmıştır.

---

\* Bireysel görüşme yöntemi; Görüşmeci ve kaynak kişinin birbir yaptığı görüşme yöntemidir.

Birinci bölüm kişisel bilgileri içermektedir. Bu bölümdeki sorularda yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum vb. değişkenler sorgulanmıştır ve toplam 7 soru vardır.

İkinci bölüm 3 alt bölümden oluşmaktadır. Birinci alt bölüm de kendi içinde 8 konu başlığı oluşacak şekilde incelenmiştir. Birinci alt bölümde işyerinde strese neden olan faktörleri saptamak amacıyla oluşturulmuş 31 kapalı uçlu soru bulunmaktadır. Bu sorular performans yönetiminin, takdirin, şirket içi iletişimin, işin niteliğinin, kariyer gelişiminin, iş güvencesinin, ücretin ve eğitimin işyerinde strese neden olup olmadığını sorgulamaktadır.

İkinci alt bölümde stresin bedensel, duygusal ve davranışsal sonuçlarının araştırmaya katılan yöneticilerde var olup olmadığını kontrol etmek amacıyla hazırlanmış 21 kapalı uçlu soru bulunmaktadır.

Üçüncü alt bölümde ise çalışma yaşam kalitesini destekleyici programların iş stresini azaltmaya yönelik kullanımını değerlendirmek amacıyla hazırlanmış 16 adet açık uçlu soru bulunmaktadır. Ankette toplam soru sayısı; 75 adettir.

### 3. KULLANILAN VERİ ANALİZLERİ VE SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

“Tablo 3.1. Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Dağılım”

		Yönetici Sayısı	%
Cinsiyet	Erkek	37	71,2
	Kadın	15	28,8
Medeni Durum	Bekar	11	21,2
	Evli	40	76,9
	Dul	1	1,9
Okul	Lise	5	9,6
	Lisans	37	71,2
	Yüksek	9	17,3
	Doktora	1	1,9
Yaş	21-30	11	21,2
	31-40	19	36,5
	41-50	17	32,7
	51-60	5	9,6
Unvan	Üretim Müdürü	3	5,8
	Pazarlama	9	17,3
	Muhasebe	11	21,2
	Personel	4	7,7
	Diğer	25	48,1
Kıdem	5 ve daha az	18	34,6
	6-10	17	32,7
	11-15	7	13,5
	16-20	5	9,6
	21-25	4	7,7
	26 ve daha fazla	1	1,9
Seminer	Hiç	9	17,3
	1	1	1,9
	2	9	17,3
	3	8	15,4
	4	4	7,7
	5 ve daha fazla	21	40,4

Ankete katılan yöneticilerin %71.2'sini erkekler oluştururken %28.8'ini kadınlar oluşturmaktadır. Yöneticiler %76.9'luk bir çoğunlukla evliler ve %71.2'lik bir oranla da lisans diplomasına sahipler. Yöneticilerin yaşları sırasıyla %36.5 ve %32.7'lik bir oranla 31-40 ve 41-50 arasında değişmektedir.

Planlama Müdürü ,Ar-Ge Müdürü, Kalite Güvence Müdürü gibi başka ünvanlara sahip yöneticilerin sayısı 25 iken, Üretim Müdürü sayısı 3, Pazarlama Müdürü sayısı9, Muhasebe Müdürü sayısı11 ve Personel Müdürü sayısı 4'tür. 5 ve daha az kıdeme sahip yöneticilerin sayısı 18 iken, 6-10 yıl arasında kıdeme sahip yöneticilerin sayısı 17'dir. Yöneticiler büyük bir çoğunlukla 5 ve daha fazla seminere %40.4'lük bir yüzdeyle katılmaktadır.

“Tablo 3.2. İşin Niteliğine İlişkin Stres Faktörlerine Göre Dağılım”

<b>Belirli bir zaman diliminde bitirmem gereken işler var</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Yönetici Sayısı</b>	3	1	0	9	39
<b>%</b>	5,8	1,9	0	17,3	75,0
<b>Yetki sınırlarım belirli değildir</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Yönetici Sayısı</b>	14	10	8	12	8
<b>%</b>	26,9	19,2	15,4	23,1	15,4
<b>Genellikle sıkıcı ve kolay işlerle meşgul olmaktayım</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Yönetici Sayısı</b>	25	14	7	5	1
<b>%</b>	48,1	26,9	13,5	9,6	1,9
<b>Genellikle işyerinde çok fazla boş vaktim oluyor</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Yönetici Sayısı</b>	35	12	3	1	1
<b>%</b>	67,3	23,1	5,8	1,9	1,9
<b>Görevimi yerine getirmek için bazen kuralı bozmak zorunda kalırım</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Yönetici Sayısı</b>	12	11	18	4	7
<b>%</b>	23,1	21,2	34,6	7,7	13,5
<b>Gereğinden fazla iş yüküm var</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Yönetici Sayısı</b>	3	5	18	12	14
<b>%</b>	5,8	9,6	34,6	23,1	26,9
<b>İşimle ilgili değerlerin kişiliğime uymadığını düşünüyorum</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Yönetici Sayısı</b>	19	15	8	4	6
<b>%</b>	36,5	28,8	15,4	7,7	11,5
<b>İşim gereği sürekli önemli kararlar vermek zorunda kalıyorum</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Yönetici Sayısı</b>	5	5	7	14	21
<b>%</b>	9,6	9,6	13,5	26,9	40,4

Tablo 3.2.'nin sonuçları incelendiğinde; belirli bir zaman diliminde bitirilmesi gereken işler, işin niteliğine ilişkin stres yaratan faktörlerin en önemlisi olarak gözükmektedir. Anketimize katılan yöneticilerin %75'i belirli bir zaman diliminde bitirmeleri gereken işleri olduğu görüşündedir. Bu konunun sıkıntı yaratmasının en önemli nedeni yöneticilerin zamanlarını planlı kullanamamaları olabilir. Bunun yanı sıra yöneticilerin genellikle yoğun sorumlulukları olduğunu da gözardı etmemek gerekir. Yöneticiler sırasıyla; "işim gereği önemli kararlar vermek zorunda kalıyorum", "Gereğinden fazla iş yüküm var" ve "Görevimi yerine getirmek için bazen bir kuralı bozmak zorunda kalırım" sorularına olumlu yönde yüksek katılım göstererek bu faktörlerin de işyerinde strese neden olduğu görüşünde birleşmişlerdir. Buna karşılık strese neden olduğunu düşünerek sorgulamaya aldığımız; "Genellikle işyerinde çok fazla boş vaktim oluyor" ve "Genellikle sıkıcı ve kolay işlerle meşgul oluyordum" görüşlerine yöneticiler katılmamış ve bu nedenlerin işin niteliğiyle ilgili stres yaratan birer faktör olmadığı görüşünde birleşmişlerdir.

**"Tablo 3.3. Performans Yönetimine İlişkin Dağılım"**

<b>Hedeflerim şirket ve bölüm hedeflerine göre belirlenmiyor</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Yönetici Sayısı</b>	21	7	9	7	8
<b>%</b>	40,4	13,5	17,3	13,5	15,4
<b>Hedeflerin belirlenmesinde benim fikrim alınmıyor</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Yönetici Sayısı</b>	21	10	9	7	5
<b>%</b>	40,4	19,2	17,3	13,5	9,6
<b>Hedeflerimi nasıl ve ne yaparak gerçekleştireceğimi bilmiyorum</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Yönetici Sayısı</b>	29	11	5	3	4
<b>%</b>	55,8	21,2	9,6	5,8	7,7
<b>Yönetimin yaklaşımı yapıcı değil eleştirel</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Yönetici Sayısı</b>	17	13	9	3	10
<b>%</b>	32,7	25,0	17,3	5,8	19,2

Tablo 3.3.'ün sonuçları incelendiğinde stres yarattığı varsayılarak sorgulanan performans yönetimine ilişkin değerlere yöneticiler çoğunlukla katılmamıştır ve bu da bize araştırma yapılan şirketlerde bu konunun strese neden olmadığını göstermektedir. Örneğin anketimize katılan yöneticilerin %55.8'i hedeflerine varma konusunda net bir yol izlediğini belirtmiştir. Bunun nedeni yöneticilerin eğitim seviyelerinin yüksek olması ve dolayısıyla kendilerini geliştirme konusunda yeniliklere açık olmalarıdır.

**“Tablo 3.4. Şirket İçi İletişime Göre Dağılım”**

<b>Şirketteki gelişmeleri izleyebildiğimi düşünüyorum</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Yönetici Sayısı</b>	24	15	7	5	1
<b>%</b>	46,2	28,8	13,5	9,6	1,9
<b>Şirketteki düşüncelerini açıkça söylemek pek rastlanan bir durum değildir</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Yönetici Sayısı</b>	21	8	11	4	8
<b>%</b>	40,4	15,4	21,2	7,7	15,4
<b>Çalışma arkadaşlarının yaklaşımlarını dostça bulmuyorum</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Yönetici Sayısı</b>	21	18	6	3	4
<b>%</b>	40,4	34,6	11,5	5,8	7,7
<b>Üstlerle yeteri kadar iletişim kuramadığımı düşünüyorum</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Yönetici Sayısı</b>	24	11	7	4	6
<b>%</b>	46,2	21,2	13,5	7,7	11,5

Tablo 3.4.'ün sonuçları incelendiğinde anket yaptığımız şirketlerde yöneticilerin şirket içi iletişimle ilgili belirgin bir problemlerinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu da bize şirket içi iletişimin yöneticilerde strese neden olan bir faktör olmadığını göstermektedir. Anketimize katılan yöneticilerin %7.7'si dışında kalanlar çalışma arkadaşlarının yaklaşımlarını dostça bulduklarını söylemiştir. Çalışma yaptığımız şirketlerde görüştüğümüz insan kaynakları departmanı yöneticileri bunun nedenini

yönetici seçimlerini şirketlerinin vizyon ve değerlerine uygun adaylar arasından yapmaları ve dolayısıyla çalışanların bu konuda profesyonel davranarak iletişim konusunda uyum göstermeleri olarak açıklamışlardır. Anketimize katılan yöneticilerin %46.2'si üstlerle iletişim konusunda kesinlikle bir sorun yaşamadığını ifade etmiştir. Aynı şekilde bu sonucun nedeni de şirketlerdeki yöneticilerin kültür seviyelerinin, eğitimlerinin ve vizyonlarının benzer niteliklerde olmasıdır. Bu nedenle çalışma yaptığımız şirketlerin büyük bir kısmında yöneticiler aralarında uyumsuzluk olmadığını düşünmektedir.

**“Tablo 3.5. Kariyer Gelişimine Göre Dağılım”**

<b>Genel olarak mesleki gelişimimden memnun değilim</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	21	13	10	4	4
<b>%</b>	40,4	25,0	19,2	7,7	7,7
<b>Şirketimde kariyer gelişimi ile ilgili planlı bir yaklaşım olmadığını düşünüyorum</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	15	8	12	7	10
<b>%</b>	28,8	15,4	23,1	13,5	19,2
<b>Şirket içindeki ilerlememin benim isteğime paralel olarak gelişmediğini düşünüyorum</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	13	12	11	8	8
<b>%</b>	25,0	23,1	21,2	15,4	15,4
<b>Hedeflerimin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyini tam olarak bilmediğimi düşünüyorum</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	27	14	4	4	3
<b>%</b>	51,9	26,9	7,7	7,7	5,8

Tablo 3.5.'in sonuçları değerlendirildiğinde yine düşünülenin aksine kariyer gelişimiyle ilgili stres yaratabilecek faktörlerin birçoğunun kesinlikle anketimize katılan yöneticilerde gözlenmediği ortaya çıkmıştır. Anketimize katılan yöneticilerin % 51.9'u hedeflerinin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyini tam

olarak bilemedikleri görüşüne kesinlikle karşı çıkmıştır. Bu soruya verilen cevapların olumlu çıkmasının nedeni olarak yöneticilerin aldığı eğitimin konularına uygun olduğu gösterilebileceği gibi, yöneticilerin bu konuda bir eksiklikleri olduğunu söylemekten kaçındıkları da düşünülebilir. Anketimize katılan yöneticilerin %40.4'ü mesleki gelişimlerinden memnun olduklarını net bir dille ifade etmişlerdir. Bu sonuç da bize çalışma yaptığımız şirketlerin terfi sistemleri konusunda profesyonel bir tutum içerisinde olduklarını ve adaletli davrandıklarını göstermektedir.

**“Tablo 3.6. İş Güvencesine Göre Dağılım”**

<b>Zaman zaman şirketimde iş güvencemin olmadığını düşünüyorum</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Yönetici Sayısı</b>	17	9	11	6	9
<b>%</b>	32,7	17,3	21,2	11,5	17,3
<b>Çalışma arkadaşlarımla iş güvencesi olduğuna inanmıyorum</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Yönetici Sayısı</b>	12	12	14	10	4
<b>%</b>	23,81	23,1	26,9	19,2	7,7

Tablo 3.6 incelendiğinde iş güvencesinin anketimize katılan yöneticiler üzerinde stres yaratan bir faktör olmadığını görmekteyiz. Anketimize katılan yöneticilerin % 32.7'si şirketlerinde iş güvenceleri olduğuna inanmaktadır. Bu oranın yüksek çıkmasının nedeni araştırma yaptığımız şirketlerin ülkemizde güven oluşturmuş ve ekonomik yapısı sağlam şirketler olmasıdır.

“Tablo 3.7. Eğitim ve Geliştirmeye Göre Dağılım”

<b>Şirketimde planlı bir eğitim yaklaşımı olmadığını düşünüyorum</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Yönetici Sayısı</b>	14	14	8	5	1
<b>%</b>	26,9	26,9	15,4	9,6	21,2
<b>Kariyer olanaklarına paralel olarak yeterli eğitimin sağlanmadığını düşünüyorum</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Yönetici Sayısı</b>	11	12	14	4	11
<b>%</b>	21,2	23,1	26,9	7,7	21,2
<b>Eğitim konusunda danışmanlık verebilecek kişilerin istihdam edilmediğini düşünüyorum</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Yönetici Sayısı</b>	14	10	13	6	9
<b>%</b>	26,9	19,2	25,0	11,5	17,3

Tablo 3.7. incelendiğinde eğitim konusunda sorgulanan stres yarattığı düşünülen faktörlerden yalnızca eğitim konusunda danışmanlık verebilecek kişilerin istihdam edilmemesi bir problem olarak göze çarpmaktadır. Anketimize katılan yöneticilerin %46.1'i eğitim konusunda danışmanlık verebilecek kişilerin istihdam edilmediği görüşüne katılmazken, %53.9'u bu konuda bir eksiklik olduğunu ifade etmiştir. Bu problemin nedeni şirketlerin bu konuya yeterli maddi kaynak ayırmamasıdır. Yine bu konunun nedeni olarak gösterebileceğimiz bir faktör de danışmanlık yapacak seviyede çalışan bulma zorluğu olabilir.

“Tablo 3.8. Ücret Paketine Göre Dağılım”

Şirketimin ücret yönetimi esaslarını bilmiyorum					
	1	2	3	4	5
Yönetici Sayısı	20	10	8	8	6
%	38,5	19,2	15,4	15,4	11,5
Ücret sistemini adil ve tutarlı bulmuyorum					
	1	2	3	4	5
Yönetici Sayısı	12	14	8	7	11
%	23,1	16,9	15,4	13,5	31,1
Performans ücret yönetiminde göz önüne alınmıyor					
	1	2	3	4	5
Yönetici Sayısı	11	11	10	7	13
%	21,2	21,2	19,2	13,5	25,0
Ücretimi eğitim, bilgi ve yeteneklerime uygun bulmuyorum					
	1	2	3	4	5
Yönetici Sayısı	8	9	12	11	12
%	15,4	17,3	23,1	21,2	23,1

Tablo 3.8. incelendiğinde ankete katılan yöneticiler ücret paketiyle ilgili sorgulanan faktörlerin stres yarattığına inanmaktadırlar. Anketimize katılan yöneticilerin toplam %57.7’si performansın ücret yönetiminde göz önünde bulundurulmadığını düşünmektedir. Bu noktada performans değerlendirme sistemlerinin eksikliği ortaya çıkmaktadır. Çalışma yaptığımız şirketlerden yalnızca TUSAŞ A.Ş.’de PDP adı verilen programların varlığından söz edilmiş, bu performans değerlendirme programlarının uygulanmasının yöneticilerde güven oluşturduğu gözlenmiştir. Diğer şirketlerde çalışan yöneticiler performans değerlendirmenin yüzyüze görüşme yöntemiyle yapıldığını ve bu değerlendirme esnasında taraflı davranıldığını dile getirmişlerdir. Anketimize katılan yöneticilerin toplam %67.4’ü ücretlerini eğitim, bilgi ve yeteneklerine uygun bulmadıkları görüşündedir. Genel olarak ülkemizdeki ekonomik sıkıntılar göz önüne alındığında yöneticilerin de dahil olduğu büyük bir çalışan kitlesi gelir gider eşitsizliğinden yakınmaktadır. Ekonomik koşulların insanlarda baskı yarattığı bir ortamda çalışanlar maddi sıkıntılarla yüzyüze gelmekte ve ücretlerini yetersiz görmektedir. Fakat böyle bir ortamda yapılan yorumların objektif

olamayacağını göz önünde bulundurmak gerekir, çünkü inceleme yapılan şirketler de aynı ekonomik sıkıntılarla karşı karşıyadır ve bu durum çalışanların ücretlerine yansiyabilir.

“Tablo 3.9. Takdire Göre Dağılım”

<b>Şirketimde yaratıcılık ve yeni fikirler takdir edilmiyor ve uygulanmıyor</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	19	16	7	6	4
<b>%</b>	36,5	30,8	13,5	11,5	7,7
<b>Hangi davranışının takdir edileceğini tahmin edemiyorum</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	32,7	16	8	5	6
<b>%</b>	28,8	30,8	15,4	9,6	11,5

Tablo 3.9.’un sonuçları incelendiğinde yöneticilerin takdirle ilgili sorgulanan faktörlerin işyerlerinde strese neden olmadığı görüşünde birleştikleri ortaya çıkmıştır. Anketimize katılan yöneticilerin toplam %59.6’sı hangi davranışlarının takdir edileceğini bilmedikleri görüşüne katılmamaktadır. Bu da bize şirketlerin çalışanlarını yönlendirmede başarılı olduklarını göstermektedir.

“Tablo 3.10. İş Stresinin Duygusal Belirtilerine Göre Dağılım”

<b>Uyku problemlerim var</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	19	8	10	8	7
<b>%</b>	36,5	15,4	19,2	15,4	13,5
<b>Dikkatimi toplayamıyorum</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	1	15	12	6	2
<b>%</b>	32,7	28,8	23,1	11,5	3,8
<b>Karar verirken zorlanıyorum</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	20	14	9	7	2
<b>%</b>	38,5	26,9	17,3	13,5	3,8
<b>İnsanlara ve yaptığım işe karşı ilgisizim</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	32	10	7	1	2
<b>%</b>	61,5	19,2	13,5	1,9	13,5
<b>Kendimi sinirli buluyorum</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	13	14	12	8	5
<b>%</b>	25,0	26,9	23,1	15,4	9,6
<b>Kendime ve başkalarına karşı sabırsızım</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	11	11	13	9	8
<b>%</b>	21,2	21,2	25,0	17,3	15,4
<b>Başkalarının benimle ilgili beklentileri beni bunaltıyor</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	10	9	15	14	4
<b>%</b>	19,2	17,3	28,8	26,9	7,7
<b>Herkesden ve herşeyden kaçma arzusu duyuyorum</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	19	12	8	6	7
<b>%</b>	36,5	23,1	15,4	11,5	13,5
<b>Yakınlarımla ya da kendimin başıma kötü olaylar gelmesinden endişe duyuyorum</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	9	13	13	9	8
<b>%</b>	17,3	25,0	25,0	17,3	15,4
<b>Etrafımda kendime yakın hissettiğim kimse yok</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	25	11	8	5	3
<b>%</b>	48,1	21,2	15,4	9,6	5,8

“Tablo 3.11. İş Stresinin Bedensel Belirtilerine Göre Dağılım”

Kendimi bitkin hissediyorum					
	1	2	3	4	5
Yönetici Sayısı	9	13	8	11	11
%	17,3	25,0	15,4	21,2	21,2
Sık sık kalp ile ilgili şikayetlerim oluyor					
	1	2	3	4	5
Yönetici Sayısı	33	12	3	3	1
%	63,5	23,1	5,8	5,8	1,9
Mide ile ilgili problemlerim var					
	1	2	3	4	5
Yönetici Sayısı	20	11	7	8	6
%	38,5	21,2	13,5	15,4	11,5
Sürekli baş ağrılardan şikayet ediyorum					
	1	2	3	4	5
Yönetici Sayısı	15	17	7	8	5
%	28,8	32,7	13,5	15,4	9,6
Son zamanlarda cilt rahatsızlıklarım oluştu					
	1	2	3	4	5
Yönetici Sayısı	26	10	9	4	3
%	50,0	19,2	17,3	7,7	5,8
Tansiyon problemim var					
	1	2	3	4	5
Yönetici Sayısı	31	8	6	2	5
%	59,6	15,4	11,5	3,8	9,6
Dinlenmeme rağmen kendimi bitkin hissediyorum					
	1	2	3	4	5
Yönetici Sayısı	16	12	8	7	9
%	30,8	23,1	15,4	13,5	17,3

“Tablo 3.12. İş Stresinin Davranışsal Belirtilerine Göre Dağılım”

Alkol ve sigara tüketimim arttı					
	1	2	3	4	5
Yönetici Sayısı	28	7	6	6	5
%	53,8	13,5	11,5	11,5	9,6
İnsanlara karşı tavırlarımın saldırgan olduğunu düşünüyorum					
	1	2	3	4	5
Yönetici Sayısı	19	13	11	5	4
%	36,5	25,0	21,2	9,6	7,7

Tablo 3.10., Tablo 3.11 ve Tablo 3.12. incelendiğinde anketimize katılan yöneticilerin iş stresinin duygusal, davranışsal ve bedensel belirtilerine göre hazırlanan sorulardan yalnızca bir kaçına yüksek derecede katılım gösterdikleri ve büyük bir çoğunlukla da katılmadıkları görülmüştür. Bu sonuca göre anket yaptığımız şirketlerde yöneticiler yoğun bir stres altında değillerdir. İnsanların stresli yaşamın neden olduğu sorunlarla karşı karşıya oldukları günümüz çalışma ortamında, anketimize katılan yöneticilerin stresin belirtilerini yaşamamaları oldukça şaşırtıcı bir sonuçtur. Bu sonucun ortaya çıkmasında çalışma yaptığımız şirketlerdeki yöneticilerin yaş ortalamasının düşük olması çok önemli bir etkidir. Çünkü stresin etkileri ilerleyen yaşlarda daha yoğun ortaya çıkmaktadır. Diğer bir etken de yöneticiliğin tüm stres, sorumluluk ve yoğunluğuna rağmen bu işi meslek edinen insanlarda bu tür streslerin olumlu etkiler yarattığının ve yöneticilerin stresli bir günü başarıyla tamamladıklarında motivasyonlarının arttığının gözlenmesidir. Tabii bu durum aksi bir şekilde gelişerek başarısızlıkla sonuçlanabilir ve motivasyon eksikliğine de sebep olabilir. Yaptığımız çalışmaya bakıldığında anketimize katılan yöneticiler mesleklerinden oldukça memnun ve stresin belirtileriyle henüz yüzyüze gelmemiş yöneticilerdir.

**“Tablo 3.13. Örgüt İçi Çalışma Yaşam Kalitesini Destekleyici Programların İş Stresini Azaltmaya Yönelik Kullanımına İlişkin Dağılım”**

<b>Performansın sık sık bildirimi</b>			
	<b>Sık sık</b>	<b>Arasına</b>	<b>Hayır</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	20	9	23
<b>%</b>	38,4	17,3	44,2
<b>Yüksek performansın takdir edilmesi</b>			
	<b>Evet</b>	<b>Arasına</b>	<b>Hayır</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	26	11	15
<b>%</b>	50,0	21,2	28,8
<b>Eksiklerinizi kapatma fırsatı tanınıyor ve eğitim teşvik ediliyor mu?</b>			
	<b>Evet</b>	<b>Arasına</b>	<b>Hayır</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	29	9	14
<b>%</b>	55,8	17,3	26,9
<b>Kariyer olanaklarına paralel olarak yeterli eğitim sağlanıyor mu?</b>			
	<b>Evet</b>	<b>Arasına</b>	<b>Hayır</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	21	12	19
<b>%</b>	40,4	23,1	36,5
<b>Başarılar şirkette yer alan diğer kişilere duyuruluyor mu?</b>			
	<b>Evet</b>	<b>Arasına</b>	<b>Hayır</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	25	6	21
<b>%</b>	48,1	11,5	40,4
<b>Örgütte çalışanları ödüllendirici bir sistem yaklaşımı izleniyor mu?</b>			
	<b>Evet</b>	<b>Arasına</b>	<b>Hayır</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	22	9	21
<b>%</b>	42,3	17,3	40,4
<b>Mesai saatlerinde kendinizi baskı altında hissetmenizi önleyecek ölçüde bir esneklik sağlanıyor mu?</b>			
	<b>Evet</b>	<b>Arasına</b>	<b>Hayır</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	32	10	10
<b>%</b>	61,3	19,2	19,2

**“Tablo 3.14. Örgüt Dışında Çalışma Yaşam Kalitesini Destekleyici Programların İş Stresini Azaltmaya Yönelik Kullanımına İlişkin Dağılım”**

<b>Doğumgünü, evlilik yıldönümü gibi özel günler şirket tarafından hatırlanıyor mu?</b>			
	<b>Evet</b>	<b>Arasıra</b>	<b>Hayır</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	28	7	17
<b>%</b>	53,8	32,7	13,5
<b>Çalışma odanızı kendi zevkinize göre dekore etme olanağı sağlandı mı?</b>			
	<b>Evet</b>	<b>Arasıra</b>	<b>Hayır</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	18	7	27
<b>%</b>	34,6	13,5	32,7
<b>Şirket bünyesinde yararlanabileceğiniz bir spor salonu var mı?</b>			
	<b>Evet Değerlendiriyorum</b>	<b>Evet Değerlendirmiyorum</b>	<b>Hayır</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	8	11	33
<b>%</b>	15,4	21,2	63,5
<b>Ulaşım konusunda rahatsızlığınız var mı? Şirket tarafından servis imkanı sağlanıyor mu?</b>			
	<b>Evet</b>	<b>Hayır</b>	
<b>Yönetici Sayısı</b>	10	42	
<b>%</b>	19,2	80,8	
<b>Şirket otoparkında aracınız için tahsis edilmiş bir park yeri mevcut mu?</b>			
	<b>Evet</b>	<b>Kısmen</b>	<b>Hayır</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	36	2	14
<b>%</b>	69,2	3,8	26,9
<b>Çocuklarınız ve eşiniz için sosyal olanaklar sağlanıyor mu?</b>			
	<b>Evet</b>	<b>Arasıra</b>	<b>Hayır</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	11	2	39
<b>%</b>	21,2	3,8	75,0
<b>Çalışma arkadaşlarınızla ve üst yönetimle düzenlenen piknik, yemek, spor faaliyetleri gibi günlerde bir araya gelme sıklığı</b>			
	<b>Evet</b>	<b>Arasıra</b>	<b>Hayır</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	25	12	15
<b>%</b>	48,1	23,1	28,8
<b>Bir arada bulunulan sosyal aktiviteler şirket içi iletişimi olumlu yönde etkiliyor mu?</b>			
	<b>Evet</b>	<b>Arasıra</b>	<b>Hayır</b>
<b>Yönetici Sayısı</b>	39	3	10
<b>%</b>	75,0	5,8	19,2

Tablo 3.13. ve 3.14. incelendiğinde yöneticiler şirketlerinde çocuklar ve eşler için sosyal imkanlar sağlanmaması, spor salonu olmaması ve performansın sık bildirilmemesinden yakınmışlardır. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu çalışma yaşam kalitesini destekleyici programlar olarak adlandırdığımız diğer uygulamaların şirketlerinde kullanıldığını düşünmektedir.

### 3.1. Tek Anakütlenin Parametreleriyle İlgili Hipotez Testleri

Araştırmamızın analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Araştırma sorularının tek tek veri analizi yapılmıştır. Faktörler arası olumlu bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Z Hipotez Testi kullanılmıştır.

Bazı araştırmalarda tek bir anakütlenin parametrelerine ilişkin hipotezlerin ileri sürüldüğü görülür. Bu tür hipotezlerin testinin amacı,  $H_1$  karşıt hipotezinde ileri sürülen iddianın kabul edilip edilemeyeceğinin ortaya çıkarılmasıdır. Ne var ki,  $H_1$  hipotezini doğrudan test etmek mümkün olmadığından,  $H_0$  hipotezi test edilir ve elde edilen sonuç  $H_1$  için genellenir. Bunun sebebini şu şekilde açıklayabiliriz; test işleminin yapılabilmesi için ilgi istatistiğinin örnekleme bölünmesinin parametrelerinin bilinmesi gerekir.  $H_0$  hipotezinin reddedilmediği durumda söz konusu parametreler belli olduğu halde,  $H_1$  hipotezinde belli değildir.

İlk olarak  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezleri yazılır.

$$\alpha=0.05$$

z testi istatistiği tablo değeriyle karşılaştırılır veya bu hesaplanan test istatistiğine karşı gelen p değeri  $\alpha$  değeriyle karşılaştırılır.

$$P < \alpha \text{ ise } H_0 \text{ reddedilir}^{101}$$

Yaptığımız değerlendirmeler sonucu z testi analiz sonucunda bulunan p değerlerinin hepsi  $\alpha=0.05$  anlam düzeyine göre anlamlıdır. Bu sonuçlara göre üç bölümde de  $H_0$  hipotezleri reddedilmiştir.

<sup>101</sup> Özer Serper, Uygulamalı İstatistik 2, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1993.

Tablo 3.15. Bölüm 1 Tek Örneklem Hipotez Testi

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart .Hata
<b>İşin niteliğinden kaynaklanan stres faktörleri</b>	52	2,8990	,6253	8,671E-02
Performans yönetimi	52	2,3125	1,1047	,1532
Şirket içi iletişim	52	2,3558	1,5713	,2179
Kariyer gelişimi	52	2,4038	1,0039	,1392
İş güvencesi	52	2,6442	1,2498	,1733
Eğitim ve geliştirme	52	2,7629	1,2895	,1788
Ücret paketi	52	2,8750	1,2781	,1772
Takdir	52	2,2981	1,2690	,1760

	z	Serbestlik derecesi	P	Ortalama farkı	95% Farkların güven aralığı	
					Alt limit	Üst limit
<b>İşin niteliğinden kaynaklanan stres faktörleri</b>	33,434	51	,000	2,8990	2,7250	3,0731
Performans yönetimi	15,096	51	,000	2,3125	2,0050	2,6200
Şirket içi iletişim	10,811	51	,000	2,3558	1,9183	2,7932
Kariyer gelişimi	17,268	51	,000	2,4038	2,1244	2,6833
İş güvencesi	15,256	51	,000	2,6442	2,2963	2,9922
Eğitim ve geliştirme	15,451	51	,000	2,7629	2,4039	3,1219
Ücret paketi	16,221	51	,000	2,8750	2,5192	3,2308
Takdir	13,059	51	,000	2,2981	1,9448	2,6514

Ho: İşyerinde strese neden olan faktörler yöneticiler üzerinde etkili değildir.

H1: İşyerinde strese neden olan faktörler yöneticiler üzerinde etkilidir.

- Tek örneklem hipotez testlerinin değerlendirilmesiyle elde edilen sonuçlara göre; İşin niteliğinden kaynaklanan stres faktörleri yöneticiler üzerinde etkilidir ve bu etki kısmen katılıyorum yönündedir.
- Tek örneklem hipotez testlerinin değerlendirilmesiyle elde edilen sonuçlara göre; performans yönetimine ilişkin faktörler de yöneticiler üzerinde etkilidir ve bu etki çok az katılıyorum yönündedir.
- Tek örneklem hipotez testlerinin değerlendirilmesiyle elde edilen sonuçlara göre; Şirket içi iletişim yöneticiler üzerinde etkilidir ve bu etki çok az katılıyorum yönündedir.
- Tek örneklem hipotez testlerinin değerlendirilmesiyle elde edilen sonuçlara göre; Kariyer gelişimi yöneticiler üzerinde etkilidir ve bu etki çok az katılıyorum yönündedir.
- Tek örneklem hipotez testlerinin değerlendirilmesiyle elde edilen sonuçlara göre; İş güvencesi yöneticiler üzerinde etkilidir ve bu etki çok az katılıyorum yönündedir.
- Tek örneklem hipotez testlerinin değerlendirilmesiyle elde edilen sonuçlara göre; Eğitim ve geliştirme yöneticiler üzerinde etkilidir ve bu etki kısmen katılıyorum yönündedir.
- Tek örneklem hipotez testlerinin değerlendirilmesiyle elde edilen sonuçlara göre; Ücret paketi yöneticiler üzerinde etkilidir ve bu etki kısmen katılıyorum yönündedir.
- Tek örneklem hipotez testlerinin değerlendirilmesiyle elde edilen sonuçlara göre; Takdir yöneticiler üzerinde etkilidir ve bu etki çok az katılıyorum yönündedir.

Araştırmamızda yöneticiler üzerinde stres neden olabilecek 8 faktör belirlenmiş ve bu faktörlerin stres yaratmada etkili olup olmadığı sınanmıştır. Elde edilen bulgulara göre bu faktörlerin hepsinin yöneticiler üzerinde stres

yaratıcı etkisinin olduğu gözlenmiştir. İşin niteliğinden kaynaklanan stres faktörleri, eğitim ve geliştirme ve ücret paketi ile ilgili faktörler, performans yönetimi, şirket içi iletişim, kariyer gelişimi, iş güvencesi ve takdir ile ilgili faktörlerden daha fazla stres yaratmaktadır. Bu sonuca göre araştırma yaptığımız şirketlerdeki yöneticilerin ilgili faktörlerin tümüyle ilgili stres altında olduklarını gözledik. Fakat bu faktörlerden yukarıda adı geçen üç tanesinin diğerlerine göre daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu etkilerin yoğun olarak görülmemesinin sebebi olarak araştırma yapılan şirketlerde stres yaratıcı faktörlerin kontrol altında tutulduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 3.16. Bölüm 2 Tek Örneklem Hipotez Testi**

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
<b>İş stresinin sonuçları</b>	52	2,2760	,7402	,1026

	z	Serbestlik derecesi	p	Ortalama farkı	95% Farkların güven aralığı	Alt limit	Üst limit
<b>İş stresinin sonuçları</b>	22,173	51	,000	2,2760	2,0699	2,4821	

Ho: İş stresinin duygusal, davranışsal ve bedensel belirtileri yöneticiler üzerine gözlenmemektedir.

H1: İş stresinin duygusal, davranışsal ve bedensel belirtileri yöneticiler üzerine gözlenmektedir.

- Tek örneklem hipotez testlerinin değerlendirilmesiyle elde edilen sonuçlara göre; İş stresinin duygusal, davranışsal ve bedensel belirtilerinin yöneticilerde gözlemlendiği ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara yöneticiler çok az katılmaktadır.

Araştırmamızın hipotezlerinden olan ve yöneticilerin çeşitli nedenlerle stres altında olduğunu varsayan hipotezin doğrulanması için yaptığımız çalışmada yöneticilerin duygusal, davranışsal ve bedensel olarak iş stresi altında olduklarını gözlemledik fakat bu etkilerin yöneticilerde çok az rahatsızlığa neden olduğunu gördük. Bunun sebebi olarak da araştırma yapılan örgütlerde stres yaratıcı faktörlerin kontrol altında tutulmasına ek olarak çalışmamıza katılan yöneticilerin yaş ortalamasının düşük olması ve stresin etkilerinin daha çok ilerleyen yaşlarda gözlemlendiğini söyleyebiliriz. Buna ek olarak stresin psikolojik sonuçlarını direk olarak gözlemleyemediğimiz düşünülürse; yöneticilerin bu etkileri görmezden gelebilecekleri ve kendilerini de böyle bir sorunları olmadığına inandırmış olabilecekleri akla gelmektedir.

Tablo 3.17. Bölüm 3 Tek Örneklem Hipotez Testi

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart .Hata
Çalışma yaşam kalitesini destekleyici programların iş stresini azaltmaya yönelik kullanımı	52	2,2796	,5232	7,255E-02

	z	Serbestlik derecesi	p	Ortalama farkı	95% Farkların güven aralığı	
					Alt limit	Üst limit
Çalışma yaşam kalitesini destekleyici programların iş stresini azaltmaya yönelik kullanımı	31,421	51	,000	2,2796	2,1340	2,4253

Ho: Çalışma yaşam kalitesini destekleyici programların iş stresini azaltmaya yönelik kullanımı yoktur. (Etkili değildir)

H1: Çalışma yaşam kalitesini destekleyici programların iş stresini azaltmaya yönelik kullanımı vardır. (Etkilidir)

- Tek örneklem hipotez testlerinin değerlendirilmesiyle elde edilen sonuçlara göre; Çalışma yaşama kalitesini destekleyici programların iş stresini azaltmaya yönelik kullanımının şirketlerde bazen ya da nadiren yönünde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Önceki bölümlerde araştırma yaptığımız şirketlerde yöneticilerin iş stresi yaşadıkları fakat bu strese neden olan faktörlerin kontrol altında tutulmasından dolayı bu stresin etkilerinin rahatsız edici boyutlarda olmadığı sonucuna

varmıştı. Tezimizin hipotezlerine göre bu sonucun ortaya çıkabilmesi için, yani yöneticilerde strese neden olan faktörlerin varolmasına karşılık etkilerin düşük seviyede gözlenmesinin nedeni, çalışma yaşam kalitesini destekleyici programların kullanılması ile mümkün olacaktır. Bu bölümde elde edilen sonuçlara göre araştırma yapılan şirketlerde çalışma yaşam kalitesini destekleyici programların uygulandığı ve bu uygulamaların iş stresini azaltıcı yönde etki yarattığı sonucuna varılmıştır.

## SONUÇ

Stres günlük yaşantımıza girmiş ve giderek yaygınlık kazanan bir kelime olmuştur. Günümüzde hemen hemen bütün ülkelerde insanların bedensel ya da ruhsal yakınmalarının çoğu strese bağlanmaktadır. Durmadan çalışan, amaçlarına ulaşmak, beklentilerini gerçekleştirmek için çaba gösteren insanlar, sürekli gerginlik, endişe ve çatışma içerisinde günlük yaşamlarını sürdürürler.

Günümüz insanı doğduğu andan ölünceye kadar birtakım örgütlerin üyesi olmakta, bazen onları etkilemekte bazen de etkileri altına girmektedir. İşte, bu denli örgütlerle iç içe yaşayan insanların, örgüte bir şeyler kazandırması, dolayısıyla da bunlardan kendisinin de yararlanması, örgütle insan arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde oluşturulmasıyla mümkündür. Bir işletmenin etkin bir çalışma düzenini sürdürmesinde yöneticinin rolü büyük önem taşımaktadır. Yöneticinin bu sorumluluğuna değişen çevre koşulları, ailenin beklentileri ve kişisel beklentiler eklenince bireyler stresle karşı karşıya gelmektedir.

Yöneticiyi doğrudan ilgilendiren ve stresi ortaya çıkaran etkenlerin başlıcaları yöneticinin işletmenin dış dünya ile bağlantısını sağlamasından doğan çelişkiler ve zorluklardan kaynaklanmaktadır. Örgüt yapısı ve örgüt iklimi stresin başlıca kaynakları olarak belirtilmektedir. Yöneticinin kişisel amaçları ile örgüt amaçları arasında bir koşutluk sağlanamaması; örgütün kişisel özgürlük, kendini yönetme ve özdeşliği tehdit eder bir anlam kazanması; karar almaya katılma ve etkinlik; işten tatmin bu başlıklar altında incelenebilecek konular arasında yer almaktadır. Çok fazla veya az iş, zaman kısıtlamaları, karar alma sorumluluğu, çalışma çevresinden kaynaklanan yorgunluk, çok fazla seyahat, uzun çalışma saatleri, işte değişiklikler, roller arası çatışma ve rollerin belirsizliği, doğrudan işle ilgili stres yaratıcı etkenler olarak sayılmaktadır. İş dışında yöneticiye aşırı istemde bulunan

tarafların başında ailesi gelmektedir. Yöneticinin yaşamının iki önemli bölümünün ailesi ve işi olduğunu varsaydıgımızda, bu iki tarafın istemleri karşısında bir denge kurulmasının yöneticinin verimli çalışmasındaki önemi ortaya çıkacaktır.

Yöneticilerde stres, yöneticinin sağlığının bozulmasına, performansının düşmesine yol açar. İşletme de bu olgulardan olumsuz yönde etkilenmektedir.

Stresin kişi ile çevresi arasındaki ilişkileri sonucu ortaya çıktığını varsaydıgımızda, stresin olumsuz etkilerini önlemek çevreyi kontrol etmek anlamına gelmektedir. Stresin yönetilmesi olarak tanımlayabileceğimiz bu olgu, çevre ile çevredeki değişimlerin izlenerek bilinçli olarak denetlenmesi anlamına gelmektedir. Bu noktada çalışma yaşam kalitesi kavramı ortaya çıkmaktadır; Çalışma yaşamının kalitesi; toplumların sosyo-ekonomik gelişme sürecinde oluşan, çalışanların yaptıkları işle ilgili düşünce, tavır ve beklentilerini şekillendiren, yaptıkları işe yönelik sorunları saptayarak çözümlerini üretme sürecidir. Bu süreçte çalışma yaşam kalitesini destekleyici programlar adını verdiğimiz programların kullanımının başta stres olmak üzere bir çok olumsuz etkenin azalmasına yardımcı olduğu görülmektedir.

Araştırmamızın amacı orta kademe yöneticilerde strese neden olan faktörlerin ve çalışma yaşam kalitesini destekleyici programların kullanılıp kullanılmadığının belirlenerek etkilerinin ne düzeyde olduğunu saptamaktır. Bu amaçla yöneticilerin stres altında olup olmadıklarını saptayabilmek , bu stresi yaratan nedenleri ortaya koyabilmek ve araştırma yapılan örgütlerde çalışma yaşam kalitesini destekleyici programların kullanılıp kullanılmadığının ve strese karşı etkilerinin saptanması amacıyla üç tane hipotez oluşturulmuş ve anket bu hipotezler ışığında hazırlanıp, değerlendirmeler bu hipotezleri test etme yönünde geliştirilmiştir. Bu hipotezleri tekrar ederek araştırmamızın sonuçlarını inceleyelim;

1. Orta kademe yöneticilerin büyük bir çoğunluğu çeşitli nedenlerle stres altındadır.

2. Araştırma yapılan şirketlerde iş stresini engellemek amacıyla düzenli programlar uygulanmamaktadır.
3. Çalışma yaşam kalitesini destekleyici programlar iş stresini azaltmada ve/veya engellemede etkili olmaktadır.

Anketimizde kullandığımız soruların bir bölümü Koç Topluluğunun kendi personeline uygulamış olduğu bir iş tatmini anketinden uyarlanmış, bir kısım sorular da araştırmamızın içeriği doğrultusunda tarafımızdan hazırlanmıştır.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır Birinci bölüm kişisel bilgileri içermektedir. Bu bölümdeki sorularda yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum vb. yi saptamaya yönelik 7 soru bulunmaktadır. Bu bölümden elde edilen bulgulara göre göze çarpan en önemli sonuç; araştırmamıza katılan yöneticilerin yaş ortalamasının düşük olduğu ve eğitim seviyelerinin yüksek olduğudur.

İkinci bölüm 3 alt bölümden oluşmaktadır. Birinci alt bölüm de kendi içinde 8 konu başlığı oluşacak şekilde incelenmiştir. Birinci alt bölümde işyerinde strese neden olan faktörleri belirlemek amacıyla oluşturulmuş 31 kapalı uçlu soru bulunmaktadır. Performans yönetiminin, takdirin, şirket içi iletişimin, işin niteliğinin, kariyer gelişiminin, iş güvencesinin, ücretin ve eğitimin işyerinde strese neden olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre bu faktörlerin hepsinin yöneticiler üzerinde stres yaratıcı etkisinin olduğu gözlenmiştir. Bu faktörlerden işin niteliğinden kaynaklanan stres faktörleri, eğitim ve geliştirme ve ücret paketi ile ilgili faktörler performans yönetimi, şirket içi iletişim, kariyer gelişimi, iş güvencesi ve takdir ile ilgili faktörlerden daha fazla stres yaratmaktadır. Bu sonuç bize araştırma yaptığımız şirketlerde stresin var olduğunu fakat çoğunlukla kontrol altında tutulduğundan dolayı yöneticilerde memnuniyetsizliğe yol açacak boyutlarda olmadığını göstermektedir.

İkinci alt bölümde stresin duygusal, davranışsal ve bedensel belirtilerinin araştırmaya katılan yöneticilerde var olup olmadığını kontrol etmek amacıyla hazırlanmış 21 kapalı uçlu soru bulunmaktadır.

Araştırmamızın hipotezlerinden olan ve yöneticilerin çeşitli nedenlerle stres altında olduğunu varsayan hipotezin doğrulanması için yaptığımız çalışmada yöneticilerin duygusal, davranışsal ve bedensel olarak iş stresi altında oldukları gözlenmiş, fakat bu etkilerin yöneticilerde çok az rahatsızlığa neden olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun sebebi olarak araştırma yapılan örgütlerde stres yaratıcı faktörlerin kontrol altında tutulmasına ek olarak; çalışmamıza katılan yöneticilerin yaş ortalamasının düşük olması ve stresin etkilerinin daha çok ilerleyen yaşlarda ortaya çıkmasını gösterebiliriz. Stresin psikolojik sonuçlarını direk olarak gözlemleyemediğimiz düşünülürse; yöneticilerin bu etkileri görmezden gelebilecekleri ve kendilerini de böyle bir sorunları olmadığına inandırmış olabilecekleri akla gelmektedir.

Üçüncü alt bölümde ise çalışma yaşam kalitesini destekleyici programların iş stresini azaltmaya yönelik kullanımını değerlendirmek amacıyla hazırlanmış 16 adet açık uçlu soru bulunmaktadır.

Önceki bölümlerde araştırma yapılan şirketlerde yöneticilerin iş stresi yaşadıkları fakat bu strese neden olan faktörlerin kontrol altında tutulmasından dolayı bu stresin etkilerinin rahatsız edici boyutlarda olmadığı söylenebilir. Tezimizin hipotezlerine göre bu sonucun ortaya çıkabilmesi için çalışma yaşam kalitesini destekleyici programların kullanılması gereklidir. Bu bölümde elde edilen sonuçlara göre araştırma yapılan şirketlerde çalışma yaşam kalitesini destekleyici programların uygulandığı ve bu uygulamaların iş stresini azaltıcı yönde etki yarattığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmamızın sonunda tespit ettiğimiz hipotezleri doğrular nitelikte veriler elde edilmiştir. Şöyle ki; yöneticilerde işin niteliğinden dolayı ortaya çıkan en önemli sıkıntı “belirli bir zaman diliminde bitirilmesi gereken işler”dir. Bu sıkıntıyı

aşmada şirketler zaman yönetimi konusunda çalışanlarına eğitim verme yoluna gidebilirler. Böylece yöneticilerde stres yaratan bu etki tezimizde de önerdiğimiz bir program ile (Zaman Yönetimi Eğitimi) minimuma indirilmiş olacaktır.

Performans yönetimi ile ilgili faktörler incelendiğinde yöneticilerin bir kısmı performanslarının kendilerine sık sık bildirilmemesinden dolayı duydukları rahatsızlığı dile getirmişlerdir. Bu konudan rahatsız olmayan yöneticilerin rol aldıkları örgütlerde PDP(Performans Değerlendirme Programları) uygulamaları yapıldığı gözlenmiştir. Bu karşılaştırma örgütlerin bu programları uygulamalarının performans değerlendirme ile ilgili sıkıntıların stres yaratıcı bir olgu olmaktan çıkacağına göstergesidir.

Eğitim konusunda danışmanlık verebilecek kişilerin istihdam edilmediğini ifade eden yönetici sayısının yüksekliği de, bize bu konunun stres yaratan bir faktör olduğunu göstermiştir. Bu konuda şirketler daha fazla eğitim seminerleri düzenlemeli ve mümkün olan en kısa sürede bu konuda danışmanlık verebilecek kişileri istihdam etme yoluna gitmelidir.

Ücret uygulamalarının da yöneticilerde stres yaratan bir faktör olduğu gözlenmiştir. Şirketlerde ücret uygulamalarının adil olarak yeniden yapılandırılması, başarıların ödüllendirilmesi, yöneticilerin bu konudaki sıkıntısının minimuma indirilmesinde faydalı olacaktır.

Örgütsel stresin kontrolünde önemli bir görev, dış kaynakların etkisinin azaltılmasıdır. Ekonominin düzelmesinde, enflasyonun gelir dağılımı adaletsizliğinin kontrol edilmesinde, faiz politikalarının normal düzeylere indirilmesinde ve diğer ekonomi politikalarında kararları veren ve uygulayan hükümetler daha ciddi, tarafsız ve köklü yapısal tedbirler almalıdırlar. Ayrıca sivil örgüt kurumları halkın genel stresini arttıran bu koşulların düzeltilmesinde hükümetlerin ve parlamenterlerin yapıcı kararlarına destek olmalıdırlar.

Araştırma yaptığımız şirketlerde genç yöneticilerle konuşulmuş olması, şirketlerin kalite sistemlerini uyguluyor olması ve kadrolaşma, teknoloji eksiklikleri, üretim sorunları, maddi sıkıntılar ve yönetim politikaları ile ilgili sorunları geliştirmekte oldukları yıllarda geride bırakmış olmaları ülkemiz endüstrisinin büyük bir kısmını oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmelerden ayrılmalarına neden olmuştur. Bu da demektir ki halen bu tür sıkıntılarla karşı karşıya olan bir çok işletme ve buna bağlı olarak bir çok yönetici mevcuttur. Bu tür işletmelerde çalışanlar bir çok sebeple stresle karşı karşıyadır ve şirketler temel sıkıntılarını aşamamış olmalarından ötürü bahsettiğimiz çalışma yaşam kalitesini destekleyici programları uygulama fırsatı bulamamaktadırlar.

Günlük hayatta medyadan da takip edebileceğimiz üzere bu konuda hassasiyet gösteren şirketler artık bu programları çalışanlarının verimi açısından gerekli görmekte ve sıklıkla uygulamaktadır. Örneğin; Pittsburgh'daki Westinghouse Şirketinde en az dokuz ay süre ile haftada üç kez 10'ar dakikalık aerobik egzersizi yapan elemanlara yılda ortalama 200 dolar ödül vermektedir. Sağlıklı her elemanın şirkete yılda ortalama 1715 dolar tasarruf sağladığı hesaplanmıştır. Seattle'daki spor aletleri üreticisi Recreational Equipments Şirketinde personelin spor aletlerinden ücretsiz olarak yararlanabilme hakları vardır. Dallas şehrindeki Gail Sneed Şirketi isteyen elemanlara bir aya süre ile spor salonuna ücretsiz devam etme olanağı sağlamaktadır. Reader's Digest firmasında elemanlara özel çiçek tarhları ayrılmıştır. Elemanlar bu tarhların bakımı ve gübrelenmesi için şirkete cüzi bir ücret ödemektedir. Minneapolis'teki Control Data Corporation firmasında da elemanların kendi sebzelerini yetiştirebilecekleri özel bahçeler vardır. Ülkemizde bu uygulama oranı henüz yüksek olmasa da uygulayan şirketlerde yapılan performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları diğer şirketleri de zamanla bu uygulamaları yapmak zorunda bırakacaktır.

Yönetici stresini azaltmaya yönelik çalışma yaşam kalitesi programları arasında, zaman yönetimi, ödül sistemleri, katılımlı yönetim, sosyal faaliyetler, kariyer gelişim programları, stres yönetim seminerleri, ilişkilerde saygı ve sevginin geliştirilmesine yönelik toplantılar, spor aktiviteleri, hobi faaliyetleri sayılabilir.

Araştırmamızda sorgulanan bu programlar artık yöneticilere yabancı birer olgu olmaktan çıkmış, çalışma yaşamlarının bir parçası haline gelmiştir. Bunun yanı sıra gözlemlenen bir diğer bulgu da bilinçli yöneticilerin şirketlerinin izlediği bu politikalar yanında bireysel olarak stres yönetimini de uyguladıklarıdır. Yöneticiler çoğunlukla spor ya da yoga yaparak stresin etkilerinden uzaklaşmaya çalışmakta, eğitime ve gelişime açık olarak hayat standartlarını yüksek tutmaya çalışmaktadırlar.

Bu bulguların gelişmiş şirketlerde, eğitim seviyesi yüksek yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucu elde edildiği de göz ardı edilmeden değerlendirilmesi gerekir. Bu uygulamaların sonuçlarının olumlu olduğu düşünülürse pek de uzak olmayan bir zamanda gelişmeye açık tüm örgütlerde uygulanması kaçınılmaz olarak görülmektedir. Bu yöntemlerle daha verimli bir iş hayatı sağlanırken, parlak fikirler ve yüksek kaliteli bir üretim ülkemiz için olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Ülkemizde bu uygulamalara gidilmesinin ilk şartı ekonomik koşulların düzelmesi ve şirketlerin üretim, teknoloji ve sermaye ile ilgili problemlerini çözdükten sonra çalışanlarına yönelik programları uygulamaya başlamasıdır.

İş yaşamının getireceği stresten uzaklaşmış yöneticilerin bu programları alt kademelerinde çalışanlara da uygulayarak işinden memnun bir çalışan kitlesi yaratarak, hem bireysel hem de örgütsel anlamda kaliteyi yükseltmesi bu programların uygulanmasının ülkemiz için kısa zamanda olumlu sonuçlar doğuracağına bir müjdesidir.

## EK

## KULLANILAN ANKET FORMU

Stres sözcüğü Latince “estricia” fiilinden türetilmiştir. Sözlüklerde fiil olarak, baskı yapmak, bastırmak, germek, önem vermek, yüklemek, zorlamak; isim olarak baskı, basınç, gerilim, güç, kuvvet, önem, şiddet, vurgu, yük, zarar, zor karşılığı olarak kullanılmaktadır.

Bireyin çalışma hayatındaki streslerden etkilenme dereceleri aşağıdaki faktörlerle yakından ilgilidir.<sup>102</sup>

- Bireyin stresli durumunu algılama biçimi,
- Bireyin geçmişteki tecrübeleri,
- Stres ve yapılan iş arasındaki ilişkiler,
- İşyerindeki bireyler arası ilişkiler,
- Strese karşı bireylerin gösterdiği farklı davranışlar.

Yönetim olayı ve bunun gerçekleştiği organizasyon, kişi açısından stres kaynağı olan çeşitli faktörleri bünyesinde taşımaktadır. Yönetici veya yönetilen olarak çalışma hayatına katılan kişi, kendi kişisel özelliklerine de bağlı olarak, bu çeşitli stres faktörlerinden etkilenecektir. Yöneticinin bekleyiş ve hedefleri çok farklı gruplarla ilişki kurarak amaçlarını gerçekleştirecek olması, yöneticiliği stresli bir faaliyet haline getirmektedir. Bu bakımdan yönetim ve stres olaylarının madalyonun iki yüzü gibi olduğunu söylemek mümkündür.<sup>103</sup>

---

<sup>102</sup> “J.E. McGrath, “Stress and Behavior in Organisations”, in *Hand Book Of Industrial and Organisational Psychology*, ed. M.D. Dunnette, Rand Mc Nally 1976, ss.1351-1395” Enver Özkalp, “Örgütlerde Stres”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. VII., S.1 (Haziran 1989), s.143'teki alıntı.

<sup>103</sup> Aynı, s.166.

Çalışma yaşamının kalitesi, dar anlamıyla çalışanın işiyle ilgili olumlu değer yargısına sahip olmasıdır. Bu da işin birey tarafından olumlu yönde değerlendirilmesi ve fonksiyonel olabilmesiyle açıklanabilir. Genelde çalışanın yönetime katılımı çalışma yaşam kalitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım çalışma yaşamının kalitesini oluşturmaktadır. Fakat bütünün ifade etmez. Katılım, çalışma yaşamının kalitesini gerekli ve öncelikli unsurlarından birisidir.<sup>104</sup>

Çalışma hayatının kalitesini artırıcı programlar çalışanların bireysel ihtiyaçlarının tatminine yardımcı olan bir iş çevresini oluşturmak amacıyla uygulanmaktadır. Bu kavram altında bireyin çalışma yaşamında tatmin olmasını sağlayan bir çok olumlu müdahale teknikleri vardır. Bu programlar sayesinde iş yaşamını biraz daha insana yönelik hale getirmek mümkün olmaktadır.<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> Abdullah Can, "Verimliliğe Yeni Bir Yaklaşım: Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi", Verimlilik ve Çalışma Hayatının Geliştirilmesi Sempozyumu, 23-24 Ekim 1990, İstanbul: Bildiriler İçinde 15-35, MPM.

<sup>105</sup> Kirel, a.g.e., s.487.

Sayın yönetici,

Bu anket “Yöneticilerde iş stresini engellemede çalışma yaşam kalitesini destekleyici programların kullanılması” konulu araştırmaya gerekli verileri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı yöneticilerde iş stresini engellemede çalışma yaşam kalitesini destekleyici programların kullanılıp kullanılmadığının saptanması ve bu amaca yönelik programların kullanılması durumunda streste azalma olup olmadığının tespit edilmesidir.

Vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlarla ve gruplaştırılarak değerlendirilecektir. Bu nedenle, anketi dolduranın isim ve kimliğini, çalıştığı şirketin adını belirtmesine gerek yoktur. Bu bilgiler gizli tutulacaktır.

Araştırma sonuçlarının yöneticilerde stresi azaltmaya yönelik programların kullanılmasını arttıracakları umulmaktadır. Araştırmanın geçerliliği vereceğiniz cevapların içtenliğine bağlıdır.

**“YÖNETİCİLERDE İŞ STRESİNİ ENGELLEMEDE ÇALIŞMA YAŞAM  
KALİTESİNİ DESTEKLEYİCİ PROGRAMLARIN KULLANILMASI”  
ARAŞTIRMASI ANKET SORULARI**

**BÖLÜM 1: KİŞİSEL BİLGİLER**

**1. Ünvanınız**

- ( )a. Üretim Md.  
( )b. Pazarlama ve Satış Md.  
( )c. Muhasebe ve Finansman Md.  
( )d. Personel Md.  
( )e. Başka(Belirtiniz).....

**2. Bitirdiğiniz son öğrenim kurumu**

- ( )a. Lise  
( )b. Lisans  
( )c. Yüksek Lisans  
( )d. Doktora  
( )e. Başka( Belirtiniz).....

**3. Yaşınız**

- ( )a. 21-30  
( )b. 31-40  
( )c. 41-50  
( )d. 51-60  
( )e. 61 ve daha çok

**4. Cinsiyetiniz**

- ( )a. Erkek  
( )b. Kadın

**5. Medeni durumunuz**

a. Bekar

b. Evli

c. Dul

**6. Şimdiki yönetim kademesindeki kıdeminiz**

a. 5 yıl ve daha az

b. 6-10 yıl

c. 11-15 yıl

d. 16-20 yıl

e. 21-25 yıl

f. 26 ve daha çok

**7. Yönetim konusunda kaç seminer veya kursa katıldınız?**

a. Hiç

b. 1

c. 2

d. 3

e. 4

f. 5 ve daha fazla

## **BÖLÜM 2: STRES VE STRESİ ENGELLEMEDE ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİ DESTEKLEYİCİ PROGRAMLARIN KULLANILMASI**

### **AÇIKLAMA:**

Bu bölümde yönetici olarak stres altında olup olmadığınız ve iş stresine neden olan faktörler saptanmaya çalışılacak, çalıştığınız örgütün iş stresinizi azaltmaya yönelik uygulamalarda bulunup bulunmadığı tespit edilerek çalışma yaşama kalitesini destekleyici programların iş stresini azaltıcı etki yaptığı olgusu kontrol edilecektir.

Lütfen aşağıdaki ifadeler için işinizle ilgili gözlemlerinizi şu beş seçenekten biriyle ifade ediniz.

- A) Kesinlikle katılmıyorum.
- B) Çok az katılmıyorum.
- C) Kısmen katılıyorum.
- D) Çoğunlukla katılıyorum.
- E) Tamamıyla katılıyorum.

## 1. İŞYERİNDE STRESE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

### 1.1. İŞİN NİTELİĞİNDEN KAYNAKLANAN STRES FAKTÖRLERİ

1. Belirli bir zaman diliminde bitirmem gereken işler vardır.

A B C D E

2. Yetki sınırlarım belirli değildir.

A B C D E

3. Genellikle sıkıcı ve kolay işlerle meşgul olmuştum.

A B C D E

4. Genellikle işyerinde çok fazla boş vaktim oluyor.

A B C D E

5. Görevimi yerine getirmek için bazen bir kuralı bozmak zorunda kalırım.

A B C D E

6. Gereğinden fazla iş yüküm var.

A B C D E

7. İşimle ilgili değerlerin kişiliğime uymadığını düşünüyorum.

A B C D E

8. İşim gereği sürekli önemli kararlar vermek zorunda kalıyorum.

A B C D E

### 1.2. PERFORMANS YÖNETİMİ

1. Hedeflerim şirket ve bölüm hedeflerine göre belirlenmiyor.

A B C D E

2. Hedeflerin belirlenmesinde benim fikrim alınmıyor.

A B C D E

3. Hedeflerimi nasıl ve ne yaparak gerçekleştireceğimi bilmiyorum.

A B C D E

4. Yönetimin yaklaşımı yapıcı değil eleştirel.

A B C D E

### 1.3. ŞİRKET İÇİ İLETİŞİM

1. Şirketteki gelişmeleri izleyebildiğimi düşünmüyorum.

A B C D E

2. Şirketimde düşüncelerini açıkça söylemek pek sık rastlanan bir durum değildir.

A B C D E

3. Çalışma arkadaşlarımla yaklaşımını dostça bulmuyorum.

A B C D E

4. Üstlerle yeteri kadar iletişim kuramadığımı düşünüyorum.

A B C D E

### 1.4. KARIYER GELİŞİMİ

1. Genel olarak mesleki gelişimimden memnun değilim.

A B C D E

2. Şirketimde kariyer gelişimi ile ilgili planlı bir yaklaşım olmadığını düşünüyorum.

A B C D E

3. Şirket içindeki ilerlememin benim isteğime paralel olarak gelişmediğini düşünüyorum.

A B C D E

4. Hedeflerimin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyini tam olarak bilmediğimi düşünüyorum.

A B C D E

### 1.5. İŞ GÜVENCESİ

1. Zaman zaman şirketimde iş güvencemin olmadığını düşünüyorum.

A B C D E

2. Çalışma arkadaşlarımla iş güvencesi olduğuna inanmıyorum.

A B C D E

## 1.6. EĞİTİM VE GELİŞTİRME

1. Şirketimde planlı bir eğitim yaklaşımı olmadığını düşünüyorum.

A B C D E

2. Kariyer olanaklarına paralel olarak yeterli olarak eğitimin sağlanmadığını görüyorum.

A B C D E

3. Eğitim konusunda danışmanlık verebilecek kişilerin istihdam edilmediğini düşünüyorum.

A B C D E

## 1.7. ÜCRET PAKETİ

1. Şirketimin ücret yönetimi esaslarını bilmiyorum.

A B C D E

2. Ücret sistemini adil ve tutarlı bulmuyorum.

A B C D E

3. Performans ücret yönetiminde gözönüne alınmıyor.

A B C D E

4. Ücretimi eğitim, bilgi ve yeteneklerime uygun bulmuyorum.

A B C D E

## 1.8. TAKDİR

1. Şirketimde yaratıcılık ve yeni fikirler takdir edilmiyor ve uygulanmıyor.

A B C D E

2. Hangi davranışımın takdir edileceğini tahmin edemiyorum.

A B C D E

## 2. İŞ STRESİNİN DUYGUSAL, DAVRANIŞAL VE BEDENSEL BELİRTİLERİ

1. Kendimi bitkin hissediyorum

A B C D E

2. Uyku problemlerim var.

A B C D E

3. Dikkatimi toplayamıyorum.

A B C D E

4. Karar verirken zorlanıyorum.

A B C D E

5. İnsanlara ve yaptığım işe karşı ilgisizim.

A B C D E

6. Kendimi sinirli buluyorum.

A B C D E

7. Kendime ve başkalarına karşı sabırsızım.

A B C D E

8. Başkalarının benimle ilgili beklentileri beni bunaltıyor.

A B C D E

9. Herşeyden ve herkesden kaçma arzusu duyuyorum.

A B C D E

10. Yakınlarım ya da kendimin başına kötü olaylar gelmesinden endişe duyuyorum.

A B C D E

11. Etrafımda kendime yakın hissettiğim kimse yok.

A B C D E

12. Sürekli olarak ölüm korkusu taşıyorum.

A B C D E

13. Dinlenmeme rağmen kendimi bitkin hissediyorum.

A B C D E

14. Sabahları işe gitme konusunda isteksizim.

A B C D E

15. Alkol ve sigara tüketimim arttı.

A B C D E

16. İnsanlara karşı tavırlarımın saldırgan olduğunu düşünüyorum.

A B C D E

17. Sık sık kalp ile ilgili şikayetlerim oluyor. (Ritm bozuklukları, ağrı, kriz vb.)

A B C D E

18. Mide ile ilgili problemlerim var. (Yanma, ağrı vb.)

A B C D E

19. Sürekli olarak baş ağrılarımdan şikayet ediyorum.

A B C D E

20. Son zamanlarda cilt rahatsızlıklarım oluştu. (Kurdeşen, kızarıklıklar, kaşıntı vb.)

A B C D E

21. Tansiyon problemim var. (Yüksek ve düşük tansiyon)

A B C D E

## 2. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİ DESTEKLEYİCİ PROGRAMLARININ İŞ STRESİNİ AZALTMAYA YÖNELİK KULLANIMI

Bu bölümdeki sorular görev aldığınız örgüt bünyesinde iş stresini azaltmaya yönelik çalışma yaşam kalitesini destekleyici programlar adını verdiğimiz, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının tatminine yardımcı olan bir iş çevresini oluşturmak amacıyla uygulanan programların var olup olmadığını sorgulamak amacıyla hazırlanmış sorulardır.

Yönetici stresini azaltmaya yönelik çalışma yaşam kalitesi programları arasında, zaman yönetimi, ödül sistemleri, katılımlı yönetim, sosyal faaliyetler, kariyer gelişim programları, stres yönetim seminerleri, ilişkilerde saygı ve sevginin geliştirilmesine yönelik toplantılar, spor aktiviteleri ve hobi faaliyetleri sayılabilir.

Bu bölümdeki sorular açık uçlu sorular olup yanıtlarını altlarında bırakılan boşluklara yazmanız gerekmektedir. İlginiz için teşekkür ederiz.

1. Performansınız size sık sık bildiriliyor mu? Bildiriliyorsa bu konuda nasıl bir yol izleniyor?

.....  
 .....  
 .....

2. Yüksek performans takdir ediliyor mu?

.....  
 .....  
 .....

3. Çalışma arkadaşlarınızla ve üst yönetimle düzenlenen piknik, yemek, spor faaliyetleri gibi günlerde bir araya geliniyor mu?

.....  
 .....  
 .....

4. Bir arada bulunulan sosyal aktiviteler şirket içi iletişimi olumlu yönde etkiliyor mu?

.....  
 .....  
 .....

5. Eksiklerinizi kapatma fırsatı tanınıyor ve eğitim verilerek teşvik ediliyor mu?

.....  
 .....  
 .....

6. Kariyer olanaklarına paralel olarak yeterli eğitim sağlanıyor mu?

.....  
 .....  
 .....

7. Ücretinizi piyasadaki diğer şirketlerle dengeli buluyor musunuz?

.....  
 .....  
 .....

8. Başarılar şirkette yer alan diğer kişilere duyuruluyor mu? Duyuruluyorsa bu konuda nasıl bir yol izleniyor?

.....  
 .....  
 .....

9. Örgütte çalışanları ödüllendirici bir sistem yaklaşımı izleniyor mu?

.....  
 .....  
 .....

10. Doğumgünü, evlilik yıldönümü gibi özel günler şirket tarafından hatırlanıyor mu?

.....  
 .....  
 .....

11. Çalışma odamı kendi zevklerime göre dekore etme olanağı sağlandı mı?

.....  
 .....  
 .....

12. Şirket bünyesinde yararlanabileceğiniz bir spor salonu var mı? Varsa bu imkanı değerlendiriyor musunuz?

.....  
 .....  
 .....

13. Mesai saatlerindeki kendinizi baskı altında hissetmenizi önleyecek ölçüde bir esneklik sağlanıyor mu?

.....  
.....  
.....

14. Ulaşım konusunda rahatsızlığınız var mı? Şirket tarafından servis imkanı sağlanıyor mu?

.....  
.....  
.....

15. Şirket otoparkında aracınız için tahsis edilmiş bir park yeri mevcut mu?

.....  
.....  
.....

16. Çocuklarınız ve eşiniz için sosyal olanaklar sağlanıyor mu? (Kreş, sosyal tesisler vb.)

.....  
.....  
.....

## KAYNAKÇA

- Altuğ, Duygu. **Örgütsel Davranış Toplam Kalite Yaklaşımı İçinde**. Ankara, Haberal Eğitim Vakfı, 1997.
- “Artan, İ. “**Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler üzerinde Bir Uygulama**” İstanbul, BASİSEN, 1986.”Jale Balaban, “**Örgütsel Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerinde Bir Uygulama**”. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,1998. s.14’teki alıntı.
- Balaban,Jale. **Örgütsel Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerinde Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1998.
- Baron, A., Robert. **Behavior in Organizations**, Allyn and Bacon, Inc., NewYork, 1986.
- Balci, Ali. **Öğretim Elemanının İş Stresi Kuram ve Uygulama**. Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara, 2000.
- Baysal,Ayşe Can. **Çalışma Yaşamında İnsan**. İstanbul, Avcıol Basım, 1993.
- Braham, J. Barbara. **Stres Yönetimi**. Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Can, Abdullah. “Verimliliğe Yeni Bir Yaklaşım: Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi”. **Verimlilik ve Çalışma Hayatının Geliştirilmesi Sempozyumu**. 23-24 Ekim 1990, İstanbul: Bildiriler İçinde 15-35, MPM.
- Cüceloğlu, Doğan. **İnsan ve Davranışı**. 2.Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1991.

Dinçer, Ömer. **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri.** İstanbul, Timaş Basım, 1992.

DuBrin, Andrew. **Effective Business Psychology.** Reston PUB.Com.Inc., Virginia, 1980.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.** İstanbul, Beta Basım, 1998.

Ertekin, Yücel. **Örgüt İklimi.** TODAİE Yayını, Ankara, 1978.

Fossum, Lynn. **Endişeyi Yenme (Daha İyi Bir Yaşam Yönetimi İçin).** Alfa Yayın Ltd. Şti., İstanbul, 1999.

French, R. ve R.U.Kaplan. **Organizational Stress and Individual Strain.** Scott, Foresman and Company, Cleuview, Illinois, 1972.

“Friedman,M., R.Rosenman. **Type “A” Behavior and Your Heart.** NewYork, Knopf, 1974.” Enver Özkalp “Örgütlerde Stres”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.VII., S.I Haziran 1989. s.154’teki alıntı.**

Gordon, Judith R. **A. Diagnostic Approach To Organizational Behavior,** (Boston: Allyn and Bacon, 1991.” Çiğdem Kirel, “Örgüt Geliştirmede Çalışma Yaşam Kalitesini Destekleyici Programlar ve Bir Uygulama”. **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. C.VII., S.I.,Haziran 1989. s.154-155’deki alıntı.**

Güler, Zeki, Nuran Öztürk Başpınar ve Hüseyin Gürbüz , **İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama.** T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1322, Eskişehir, 2001.

“Helriegel, Don John W. Slocum ve Jr- Richard W. Woodman, **Organizational Behavior**. West Publishing Company, NewYork, 1963.” Çiğdem Kirel. **Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama Çalışması**. Doktora Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,1991. s.14’teki alıntı.

Herbert, Theodore H. **Dimensions of Organizational Behavior**. New York, McMillan Pub. Co., 1976.

Himmetoğlu, Bülent ve Çiğdem Kirel, **Stres Yönetimi**.Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM, 1994.

Holmes, T.H. ve R.H Rahe, “The social Readjustment Rating Scale”, **Journal of Psychosomatic Research**, Vol. 11, 1967.

Howard, J. H., D.A. Cunningham and Rechnitzer, P.A. “Health Patterns Associated With Type “A” Behavior; A Managerial Population”, **Journal of Human Stress**, Vol.2, No.1, 1976.

Huse, Edgar F.. **Organization Development and Change**. NewYork, West Publishing Company, 1980.

Ivanchevich, J.M., M.T. Matteson. **Stress and Work**. Glenview, 1980.

Kılınç, T.. “Örgütlerde Rol çatışma ve Belirsizliğiyle Başaçıkma Yöntemleri”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 17(2), 1988.

Kirel,Çiğdem. **Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama Çalışması**, Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,1991.

----- "Örgüt Geliştirmede Çalışma Yaşam Kalitesini Destekleyici Programlar ve Bir Uygulama". **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1999.

Koçel, Tamer. "Yönetimde Stres Yaratan Faktörler", **Stres Yönetimi Semineri**, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, Kocaeli, 10-12 Aralık 1987.

"Kolasa, J. Blair. **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**. İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No.1, İstanbul, 1979, s.298." Çiğdem Kirel, **Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama Çalışması**. Doktora Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991. s.12'deki alıntı.

"Köknel, Özcan. **Zorlanan İnsan "Kaygı Çağında Stres"**. Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1987." Çiğdem Kirel. **Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama Çalışması**, Doktora Tezi. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991, s.3'teki alıntı.

s, Richard S. **Psychological Stress and The Coping Process**. McGraw-Hill Book Co., NewYork, 1966.

Leach, J.J. ve W.A.Murray. **The Career Contact**, **Academy of Management Review**, 68(10), (1979).

Maier, R.F. Norman. **Psychology in Industry**. Houghton Mifflin Company, Boston, 1965.

"McGrath, J.E. "Stress and Behavior in Organisations", in **Hand Book Of Industrial and Organisational Psychology**. ed. M.D. Dunnette, Rand McNally 1976". Enver Özkalp, "Örgütlerde Stres", **Eskişehir Anadolu**

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.VII., S.I., Haziran 1989. s.143'teki alıntı.

Mc.Gregor, Douglas. **The Professional Manager**. London, McGraw Hill, 1967.

Organ, W. Dennis ve W. Clay Hamner. **Organizational Behavior- An Applied Psychological Approach**. Business Publications, Inc., 1982.

Özalp, İnan. "Örgütlerde Çatışma", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.VII., S.I, Haziran 1989.

Özkalp, Enver. "Örgütlerde Stres". **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C.VII., S.1, Haziran 1989.

**Redhouse Sözlüğü- İngilizce- Türkçe** . Basım.Redhouse Yayınevi, İstanbul, 1972.

Selye, Hans. **The Stress Of Life**. McGraw Hill Book Co., Inc., NewYork, 1956."

Ahmet Esin, "Yöneticilerde Stres", **Boğaziçi Üniversitesi Dergisi**, Vol. 8-9, İstanbul, 1981. s. 4'teki alıntı.

"----- **Stress Without Distress**. 4. Printing J.B. Lippincott Company, Philadelphia and NewYork, 1974. s.8-10", Ahmet Esin, "Yöneticilerde Stres", **Boğaziçi Üniversitesi Dergisi**, Vol. 8-9, İstanbul, 1981, s.5'teki alıntı.

"----- **Stress: In Health and Disease**, (Butterworths Publishers Inc., NewYork, 1976." Ahmet Esin, "Yöneticilerde Stres", **Boğaziçi Üniversitesi Dergisi**, Vol. 8-9, İstanbul, 1981. s.7'deki alıntı.

Serper, Özer. **Uygulamalı İstatistik 2**. Filiz Kitabevi, İstanbul, 1993.

Steers ,Richard. **Introduction To Organizational Behavior**, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, 1981.

Stora, J.B.. **Stres**. Çeviren; A.Kalın. İletişim Yayınları, İstanbul, 1992.

Tolan, Barlas. **Toplum Bilimlerine Giriş**. Ankara, 1975. Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi ( Genel Esaslar)**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, C.1, No.82, İstanbul, 1978.

Toplu Bayır, Dilek. **Çalışma Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye'deki Kamu Kurum Arşivleri Örneği**. Hacettepe Üniversitesi, Kütüphanecilik Bölümü, 1999.

Tosi,H. L., J. R. Rizzo, S.J.Caroll. **Managing Organizational Behavior**. MA:Ballinger,1986.

Walton,Richard E. "Improving The Quality Of Work Life", **Harvard Business Review**, May, June, 1974.