

T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

145978

145978

**KOBİ YÖNETİCİLERİNİN
STRES DÜZEYİ, PERFORMANS VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:
ADANA'DAKİ KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA**

Hüden GENÇSOY

Danışman : Doç.Dr.Ünal AY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA/2004

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.



.....
Başkan: Doç.Dr. Ünal AY
(Danışman)



.....
Doç.Dr. Azmi YALÇIN
Üye



.....
Öğr.Gör.Dr. Neşe ALGAN
Üye

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

28./09./2004

Prof.Dr. Nihal KUCUKSAVAŞ
Enstitü Müdürü



Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ÖZET

KOBİ YÖNETİCİLERİNİN STRES DÜZEYİ, PERFORMANS VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: ADANA'DAKİ KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA

Hüden GENÇSOY

**Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Doç.Dr.Ünal AY
Temmuz 2004, 102 sayfa**

Yönetici olsun ya da olmasın tüm insanlar günlük yaşamın artık vazgeçilmezi olan stresle karşı karşıyadır. Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan kızgınlık, sıkıntı, endişe, üzüntü, gerilim gibi nitelendirilebilen bir tepkidir. İş hayatından yansıyan stresler ve bunların sonuçları doğrudan veya dolaylı olarak gerçekte tüm insanları ilgilendirmektedir. Çünkü, stresin işletmelerde çalışanları uzun veya kısa dönemde etkileyerek bir işletmenin verimliliğini olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir. Bu nedenle yönetim bilimcileri de stres konusuyla yakından ilgilenmekte ve bu konuda pek çok araştırma yapmaktadırlar.

Bir işletmenin başarısında yöneticinin payının çok büyük olduğu bilinmektedir. Çünkü, kaynakları yöneten ve onların etkin, verimli şekilde kullanılmasını sağlayan yöneticidir. KOBİ'lerin de ülke ekonomisine olan faydaları düşünüldüğünde, KOBİ yöneticilerinin performansları ve iş tatminlerinin önemi anlaşılabilmektedir. Bundan hareketle, bu çalışmada ülke açısından önem taşıyan KOBİ yöneticilerinin stres düzeyi, performansı ve iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmıştır. Konu ile ilgili teorik çalışmalardan sonra, anket metodu kullanılarak 100 KOBİ yöneticisinin stres düzeyi, performansı ve iş tatmini ile ilgili bilgiler toplanmıştır. SPSS programı kullanılarak anket sonuçları sınıflandırılmış, kodlanmış ve ANOVA yöntemiyle analiz edilmiştir.

Elde edilen verilerden yararlanarak yapılan analizler sonucunda, araştırmaya katılan yöneticilerin stres düzeyi ile performansı arasında, stres düzeyi ile iş tatmini arasında ve iş tatmini ile performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stres, KOBİ, performans, iş tatmini

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP OF SMALL AND MEDIUM SIZE BUSINESS
MANAGERS' STRESS DEGREE, PERFORMANCE AND JOB
SATISFACTION: A RESEARCH IN SMALL AND MEDIUM SIZE
BUSINESSES IN ADANA****Hüden GENÇSOY****Master Thesis, Department of Business Administration****Advisor: Doç.Dr. Ünal AY****July 2004, 102 pages**

Not only the managers but also all people face “stress” which becomes unavoidable in life. Stress is a reaction which is called anger, boredom, anxiety, sadness, tension and is occurred when the body is forced by physical and psychological reasons. Reflecting stress from the circle of trade and their results in fact, concern all people over the world, direct or indirect ways. Because, it is known that stress effects the employees in long or short term. For this reason, the efficiency and the productivity of an organization is influenced in a bad way. Thus, scientists of business are interested in the “stress” topic very closely and they research about stress.

It is known that, for a business success the role of the manager is very important. Because, in an organization the person who makes the economic and financial resources used effectively and efficiently is the manager. When consider the advantages of the small and medium-size businesses in country economy, it is understood that managers' performance and job satisfaction is very important. So, in this study the relationship of small and medium size business managers' stress degree, performance and job satisfaction was researched. First, literature was examined. Following the literature review, a survey was conducted in order to obtain information about 100 managers' stress degree, performance and job satisfaction. Survey results were classified, codified and analized by using SPSS package programme. One Way ANOVA was used to test research questions.

Results showed that, there is a significiant relationship between stress degree and performance and stress degree and job satisfaction and performance and stress degree.

Key Words: Stress, small and medium size business, performance, job satisfaction

ÖNSÖZ

İnsan yaşadıkça pek çok olaydan etkilenir. Bu etkilenmeler onun fizyolojik ve psikolojik yapısına etki eder. Kişi belirli sınırlar içinde bu etkilenmelere karşı fizyolojik ve psikolojik dengesini koruyabilir. Ancak bu etkilenmeler normalin üstüne çıktığı zaman stres içine girme söz konusudur.

Stres sözcüğü insanlar tarafından, içinde bulundukları koşullara göre değişik anlamlarda kullanılmaktadır. Stres, çalışan insana göre aşırı çalışma ve iş yükü, iş adamına göre işlerin kötü gitmesi, yöneticiye göre çalışanlarının tembelliği ya da yeteneksizliği, işçiye göre patronunun baskısı, öğrenciye göre sınav ve ders çalışmak, ev hanımına göre ev işleri, sporcuya göre aşırı idmandır. Yani, herkes içinde bulunduğu ortama ve duruma göre yani yaşamına göre stresten etkilenir.

Bu araştırma da KOBİ yöneticilerinin örgütsel stres kaynakları, stres, performans ve iş tatmini ilişkileri hakkında bilgi edinmek amacıyla yapılmıştır. KOBİ yöneticilerinin stres nedenlerinin saptanması ve performans-ış tatminine olan etkilerinin belirlenmesi yöneticilerin verimliliğinin artırılması ve iş kalitesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle strese karşı önlemlerin alınabilmesi için öncelikle iş hayatındaki stres kaynaklarının ve etkilerinin bilimsel yollarla ortaya konması gerekir.

KOBİ yöneticilerinin stres düzeyi, performans ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik olarak yapılan bu tez çalışmasının ortaya çıkmasında önemli yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Doç.Dr.Ünal AY'a en içten teşekkürlerimi bir borç bilirim. Ayrıca, değerli hocalarım Prof.Dr.Hüseyin ÖZGEN'e, Doç.Dr.Azmi YALÇIN'a, Öğr.Gör.Dr.Neşe ALGAN'a çok teşekkür ederim. Her konuda olduğu gibi bu çalışmam sırasında da gösterdikleri maddi ve manevi destek için çok sevgili annem ve babam Nuran-Mustafa GENÇSOY'a, kardeşlerim İrfan-Suat GENÇSOY'a teşekkür ederim.

Ayrıca sevgili arkadaşım Nuçen MAZI'ya ve çalışmamın son aşamalarında bana çok önemli yardımlarda bulunan sevgili arkadaşım Mehmet BOZKUŞ'a, çalışmamın yazımına yardım eden İşletme Bölüm Sekreteri Cennet TOPCU'ya teşekkür ederim.

Hüden GENÇSOY

Adana, 2004

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
TABLolar LİSTESİ	vii

BÖLÜM 1

GİRİŞ

GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Amacı	1
1.2. Çalışmanın Önemi	1
1.3. Çalışmanın Yöntemi	2
1.4. Çalışmanın Planı	2

BÖLÜM 2

KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERE İLİŞKİN BİLGİLER

KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERE İLİŞKİN BİLGİLER	4
2.1. KOBİ Kavramı ve Tanımı	4
2.2. Ülkelerde Tanımlanan Küçük ve Orta Boy İşletmelere İlişkin Tanımlar	5
2.3. KOBİ'lerin Sınıflandırılması	8
2.3.1. Fonksiyonları Bakımından Sınıflandırma	8
2.3.2. İşgören Sayısı Bakımından Sınıflandırma	9
2.3.3. Nicel (Kantitatif) Kriterlere Göre Sınıflandırma	10
2.3.4. Nitel (Kalitatif) Kriterlere Göre Sınıflandırma	11
2.4. KOBİ'lerin Avantaj ve Dezavantajları	11
2.5. Örgütlerde Performansa İlişkin Kavramsal Bilgiler	13
2.5.1. Performans Kavramı ve Tanımı	13
2.5.2. Performans Değerlemesi	14
2.5.3. Performans Değerlemenin Kullanım Alanları	15
2.5.4. Performans Değerleme Sisteminin Elemanları	16
2.6. Örgütlerde İş Tatminine İlişkin Kavramsal Bilgiler	18
2.6.1. İş Tatmini ve Tanımı	18
2.6.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	18
2.6.3. İş Tatmininin Sağladığı Yararlar	21

BÖLÜM 3

STRES KAVRAMINA İLİŞKİN KAVRAMSAL BİLGİLER	23
3.1. Stres Kavramı ile İlgili Genel Açıklamalar	23
3.2. Stresin Tanımı ve Oluşumu	24
3.2.1. Stresin Tanımı	24
3.2.2. Stresin Oluşumu	26
3.3. Stresin Çeşitleri ve Strese Yatkın Olanlar	31
3.4. Başlıca Stres Kaynakları	34
3.4.1. Bireyin Kendisi ile İlgili Stres Kaynakları	35
3.4.2. Genel Çevre Ortamının Stres Kaynakları	37
3.4.3. İş Çevresinden Kaynaklanan Stres Kaynakları	37
3.5. Stres ve İşletmeler	40
3.5.1. Stres ve Yönetim	40
3.5.2. Stres ve Tepe Yöneticisi	41
3.5.3. Stres ve Orta Düzey Yönetici	41
3.5.4. Stres ve İşgören	42
3.6. Stres Belirtileri ve Stresin Neden Olduğu Başlıca Sorunlar	43
3.6.1. Fiziksel Stres Belirtileri	43
3.6.2. Psikolojik Stres Belirtileri	44
3.6.3. Davranışsal Stres Belirtileri	45
3.6.4. Stresin Yol Açtığı Başlıca Sorunlar	46
3.7. Stresle Başa Çıkma Yolları	47
3.7.1. Bedenle İlgili Teknikler	47
3.7.2. Zihinsel Teknikler	52
3.7.3. Davranışçı Teknikler	56
3.8. Örgütsel Stresle Başedebilme Tedbirleri	58
3.8.1. Genel ve Çevresel Tedbirler	59
3.8.2. Yöneticinin ve Astlarının Stresini Azaltıcı Tedbirler	60
3.8.3. Yöneticinin İş Çevresi Stresini Azaltıcı Tedbirler	61
3.8.4. Çalışan Bireyin Kendi Stresini Azaltıcı Tedbirleri	61

BÖLÜM 4

ADANA'DAKİ KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA	63
4.1. Araştırmanın Amacı	63
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	63
4.3. Araştırmanın Dayandığı Hipotezler	63
4.4. Araştırma Metodu ve Analiz	64
4.4.1. Evren ve Örneklem Seçimi	64
4.4.2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi	64
4.4.3. Anketlerin Uygulanışı ve Sayısı	65

BÖLÜM 5

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER	66
5.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özellikleri ve İşletmelerin Genel Özellikleri ile İlgili Bilgiler	66
5.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş Tatmin Düzeyleri	68
5.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Etkinlik Düzeyleri	74
5.4. KOBİ'lerde Başlıca Stres Kaynakları	77
5.4.1. Yapılan İşle Doğrudan İlgili Stres Kaynakları	79
5.4.2. Organizasyonda Oynanan Rol ile İlgili Stres Kaynakları	80
5.4.3. Mesleki Gelişme ile İlgili Stres Kaynakları	81
5.4.4. İş Yerindeki İlişkiler ile İlgili Stres Kaynakları	82
5.4.5. Örgüt Yapısı ve İklimi ile İlgili Stres Kaynakları	83
5.5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Stres Düzeyleri ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin Analizi	84
5.6. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Stres Düzeyleri ile Performansları Arasındaki İlişkinin Analizi	85
5.7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş Tatminleri ile Performansları Arasındaki İlişkinin Analizi	86

BÖLÜM 6

SONUÇ	87
KAYNAKÇA	95
ÖZGEÇMİŞ	102

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 5.1.	: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özellikleri ile Araştırmada Yer Alan İşletmelerin Genel Özellikleri	67
Tablo 5.2.	: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Şu Andaki Konumlarıyla İlgili Tatmin Düzeyleri	68
Tablo 5.3.	: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Geçmiş Yıllardaki Başarılarıyla İlgili Tatmin Düzeyleri	68
Tablo 5.4.	: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Geleceğe Yönelik Kariyer Beklentileriyle İlgili Tatmin Düzeyleri	68
Tablo 5.5.	: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Amirleri ile Karşılıklı Kişisel İlişkilerine Yönelik Tatmin Düzeyleri	69
Tablo 5.6.	: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş Arkadaşları ile Karşılıklı Kişisel İlişkilerine Yönelik Tatmin Düzeyleri	69
Tablo 5.7.	: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş Arkadaşlarının Yetenek ve Katkılarına İlişkin Tatmin Düzeyleri	70
Tablo 5.8.	: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Stres ile Başedebilme Yöntemlerine İlişkin Tatmin Düzeyleri	70
Tablo 5.9.	: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Aile Yaşantılarıyla İlgili Tatmin Düzeyleri	70
Tablo 5.10.	: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş Dışındaki Zamanlarını Değerlendirmeye Yönelik Tatmin Düzeyleri	71
Tablo 5.11.	: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sağlık Durumlarına İlişkin Tatmin Düzeyleri	71
Tablo 5.12.	: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Genel Olarak Ruh Hallerine Yönelik Tatmin Düzeyleri	72
Tablo 5.13.	: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmeleri ile İlgili Tatmin Düzeyleri	72
Tablo 5.14.	: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Gelişim Süreci İle İlgili Tatmin Düzeyleri	72
Tablo 5.15.	: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşteki Etkinliklerini Yeterli Bulma Düzeyleri	74

Tablo 5.16. : Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş İlişkilerinin Kalitesini	
Yeterli Bulma Düzeyleri	74
Tablo 5.17. : Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş Yerindeki Stresi	
Değerlendirme Düzeyleri	74
Tablo 5.18. : Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Görev Yaptıkları İşletmeye	
Uygunluk Düzeyleri	75
Tablo 5.19. : Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Zamanlarını	
Verimli Kullanma Düzeyleri	75
Tablo 5.20. : Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Daha Fazla Sorumluluk	
Gerektiren Bir Pozisyona Yükselmek İçin Kendilerini	
Hazır Hissetme Düzeyleri	75
Tablo 5.21. : Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Mevcut Kariyerlerine	
Ulaşmak İçin Gösterdikleri Çaba Düzeyleri	76
Tablo 5.22. : Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmelerini Geliştirmek	
İçin Kişisel Becerilerine Güven Düzeyleri	76
Tablo 5.23. : Stres Kaynaklarının Yöneticilerce Kabul Oranlarına	
Göre Sıralanması	78
Tablo 5.24. : Yapılan İşle Doğrudan İlgili Stres Kaynaklarının	
Değerlendirilmesi	80
Tablo 5.25. : Organizasyonda Oynanan Rol ile İlgili Stres Kaynaklarının	
Değerlendirilmesi	81
Tablo 5.26. : Mesleki Gelişme ile İlgili Stres Kaynakların Değerlendirilmesi ...	82
Tablo 5.27. : İş Yerindeki İlişkiler ile İlgili Stres Kaynaklarının	
Değerlendirilmesi	82
Tablo 5.28. : Örgüt Yapısı ve İklimi ile İlgili Stres Kaynaklarının	
Değerlendirilmesi	83
Tablo 5.29. : Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Stres Düzeyleri	
İle İş Tatminleri Arasındaki İlişki	85
Tablo 5.30. : Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Stres Düzeyleri ile	
Performansları Arasındaki İlişki	85
Tablo 5.31. : Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş Tatminleri	
İle Performansları Arasındaki İlişki	86

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Amacı

Stres bireyler üzerine etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir olgudur (Eren, 2000, s.275). Günümüzde bireylerin fizyolojik ve psikolojik dengesini, yani organizmayı zorlayan dış çevre uyarıcıları pek çok kaynaktan ortaya çıkmaktadır. Bu kaynakların en önemlilerinden biri, uyku dışında kişinin günlük yaşamının hemen hemen yarısını geçirdiği iş yaşamıdır. Bu nedenle çalışmamızın ağırlık noktasını örgütsel stres kaynakları, yani iş yaşamından kaynaklanan stres yapıcılar almıştır.

Stresin oluşması için, insanın içinde bulunduğu ya da hayatını sürdürdüğü ortam veya çevrede meydana gelen değişimlerin insanı etkilemesi gerekmektedir. Ortamdaki değişimlerden her birey farklı düzeyde etkilenirken, bazı bireyler daha çok ve daha hızlı etkilenmektedir (Cooper, 1983, s.149).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomideki payları düşünüldüğünde, KOBİ'lerin yönetiminde bulunanların başarısının, iş tatmininin, performansının ne derece önemli olduğu anlaşılabilir. Tüm bu faktörlerin stresten etkilenme dereceleri, yöneticilerin dolayısıyla KOBİ'lerin başarısına yansır.

Çalışmanın amacı, Adana'da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin yöneticilerinin stres düzeylerinin, performanslarına ve iş tatminlerine etkilerini tespit etmektir.

1.2. Çalışmanın Önemi

İnsanoğlu, ister yönetici olsun ister sade vatandaş olsun, maruz kaldığı olaylar ve durumlar neticesinde tepki verecektir. Bu insanın doğasında vardır ve kaçınılmazdır. Ancak insanlar kişilik özelliklerine ve maruz kaldıkları olay ve durumların şiddeti ve süresine göre etkilenirler.

Çağdaş yönetim yaklaşımları örgütün insan boyutuna çok önem vermektedirler. Yönetimsel işlevler “insan” ve “sistem” olmak üzere iki gruba ayrılır. İnsan ilişkilerini ve iletişimi, yani insan faktörünü göz ardı ederek işletmelerde “benim küçük krallığım”

yanılgısıyla yaşayan bireylerin insan ilişkileri iklimine etkisi olumsuz olacaktır (Özer, 1997).

Bu çalışmada, KOBİ yöneticilerinin içinde bulundukları ortamla ve yaptıkları işlerle ilgili olarak karşılaştıkları stres düzeyleri ve bunun performans ve iş tatminine etkilerinin anlaşılması için anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen bulguların bu konuyla ilgilenen kişilere ve kurumlara faydalı olacağı ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.3. Çalışmanın Yöntemi

KOBİ yöneticilerinin stres düzeyi, performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi üzerine kurulu olan bu çalışma, teorik ve uygulama olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır.

Tez çalışmasının teorik kısmında, konu ile ilgili kitaplar, tezler, ulusal ve uluslararası dergilerde yayınlanmış makaleler ve internet yoluyla elde edilen bilgiler kullanılmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmında ise Adana'daki KOBİ yöneticilerinden anket yoluyla çalıştıkları ortam, stres düzeyi, performans, iş tatmini ve kişisel özellikleri ile ilgili bilgi toplanmıştır.

Araştırma amacı doğrultusunda toplanan bilgiler SPSS programı aracılığıyla bilgisayara girilip, sınıflandırılmış, kodlanmış ve istatistiksel yöntemlerden Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yöntemi yardımıyla bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı test edilmiştir. Daha sonra elde edilen bulgulara göre sonuç ve öneriler ortaya konmuştur.

1.4. Çalışmanın Planı

KOBİ yöneticilerinin stres düzeyi, performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespiti yönelik yapılan bu çalışma altı bölüm ve teorik ile ampirik olmak üzere iki kısımdan meydana gelmektedir. Çalışmanın ampirik bölümü, Adana'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin çeşitli seviyelerinde çalışan yöneticiler üzerinde uygulanmıştır. Çalışmanın giriş kısmı olan birinci bölümünde, bu çalışmanın amacı ve öneminin ne olduğu, çalışmanın nasıl yapılacağı konuları ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, KOBİ kavramı ve tanımı, sınıflandırılması, avantaj ve dezavantajları ele alınmıştır. Ayrıca, örgütlerde performansa ve iş tatminine ilişkin kavramsal bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, stres kavramına ilişkin kavramsal bilgiler ele alınmıştır. Stresin işletmelerdeki farklı seviyelerde nasıl etkili olduğu kavramsal düzeyde incelenmiştir. Buna ek olarak, yol açtığı başlıca sorunlar ele alınmıştır. Ayrıca; gerek bireysel manada gerekse örgütsel olarak stresle baş edebilme tedbirleri üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, dayandığı hipotezler açıklanmıştır. Ayrıca, örneklem seçimi, veri toplama ve analiz yöntemi, anketlerin uygulanışı hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde, KOBİ yöneticilerinin stres düzeyi, performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilecek bir araştırma ve araştırma sonunda elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesi yer almaktadır.

Çalışmanın altıncı bölümünde ise beşinci bölümdeki analizlerin sonucunda elde edilen bulgular kapsamında yapılan öneri ve değerlendirmeler yer almaktadır.

BÖLÜM 2

KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERE İLİŞKİN BİLGİLER

2.1. KOBİ Kavramı ve Tanımı

Ticari rekabetin ekonomik sistem olarak benimsendiği toplumlarda, sistemin sağlıklı olarak işleyişi ile Küçük ve Orta Boy İşletmelerin sistem içindeki varlıkları ve güçleri arasında yakın bir ilişki vardır (Çelik ve Akgemci, 1998). Bir çok KOBİ, büyük ölçekli işletmelerin yerine getiremediği bir takım fonksiyonları yerine getirdiği için sisteme oldukça yararlı katkılar sağlayabilmektedir.

KOBİ'ler ülkemiz ekonomisinin dinamik birimleri olarak ekonomik ve sosyal sisteme olan katkıları nedeniyle, son yıllarda önem kazanmaya başlamışlardır. Bütün ekonomilerin temel dinamiğini oluşturmalarına rağmen, bu gün Dünya literatüründe üzerinde görüş birliği sağlanmış KOBİ tanımı bulunmamaktadır (Sarıaslan, 1994, s.12). Zaten doğaları gereği bu işletmeler için kesin bir tanımlama yapmak olanaksızdır.

Sanayileşme düzeyine, işletmelerin bağlı oldukları işkollarına ve üretim tekniklerine bağlı olarak ülkeler arasında, hatta aynı ülkenin farklı bölgeleri ve işkolları arasında KOBİ tanımlamaları değişebilmektedir (Fuller, 2003).

KOBİ'lere yönelik çalışan kurumların her biri kendine göre bazı tanımlar yapabilmektedirler. Tanımlardaki sınırlar, genellikle ülkelerin ekonomilerinin büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle, KOBİ deyimi, hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşıyabilmektedir. Diğer ülkelerde olduğu gibi tüm bu tanımlamalarda kullanılan ölçüt, bir iktisadi teşebbüste istihdam edilen kişi sayısıdır (Çelik ve Akgemci, 1998. s.64).

Kimi kuruma göre KOBİ'lerde çalışan kişi sayısının 250'nin altında olması gerekirken, bazıları bu sayıyı 99 olarak verebilmektedirler. Bu genel ölçüte ek olarak bazı kuruluşlarca farklı kriterler de kullanılmıştır. Örneğin ABD'de küçük işletmelere her türlü bilgi ve finansman desteği veren federal bir kuruluş olan SBA (Small Business Administration) tanımlamasına göre küçük işletme kriteri olarak imalat sanayiinde personel sayısı 500-1500 kişi, toptancı kuruluşlarında personel sayısı ve yıllık satış gelirleri 500'e kadar personel 25 Milyon Dolar satış; perakendeciler ve hizmet işletmeleri için de yıllık satış gelirleri 3-13 Milyon Dolar göz önüne alınmaktadır.

Ülkemizde küçük işletmelerin bir kısmı Esnaf ve Sanatkarlar Odalarına, bir kısmı da Ticaret ya da Sanayi Odalarına kayıtlıdır. Devlet İstatistik Enstitüsü'nün tanımına göre 1-49 kişi istihdam eden işyerleri küçük ölçekli, 50-99 kişi istihdam eden işyerleri ise orta ölçekli işyerleridir. Küçük işletmeler de kendi içerisinde iki alt gruba ayrılarak 1-9 kişi istihdam eden işyerleri “çok küçük ölçekli” ve 10-49 kişi istihdam eden işyerleri de “küçük ölçekli” işyerleri olarak tanımlanmaktadır. Halk Bankası'na göre, en fazla 250 işgörenin çalıştığı işletme KOBİ sayılırken; Eximbank'a göre, bu sayı 200 olabilmektedir.

KOBİ'lerin desteklenmesi ve geliştirilmesi amacıyla kurulmuş olan KOSGEB ise 1-50 arası kişi istihdam eden işletmeleri küçük, 51-150 arası kişi istihdam eden işletmeleri orta ölçekli işletmeler olarak belirlemiştir.

2.2. Ülkelerde Tanımlanan Küçük ve Orta Boy İşletmelere İlişkin Tanımlar

Burada ABD, Fransa, İngiltere, İtalya, Japonya ve Malezya'daki KOBİ tanımları üzerinde durulacaktır.

Amerika Birleşik Devletleri

A.B.D'de küçük ve orta boy işletmelerin resmi bir tanımı yoktur. Kuruluşların tanımlarında kullanılan nicel ölçüyü ise çalışan işçi sayısı ve satış tutarı oluşturmaktadır. Buna göre; 1-499 arası çalışanı bulunan işletmeler küçük, 500-1499 arası çalışanı bulunan işletmeler orta, 1500 kişiden fazla çalışanı bulunan işletmeler büyük olarak kabul edilmektedir.

Fransa

Fransa'da yasal düzenlemelere göre, Küçük ve Orta Boy İşletme; genel olarak yöneticilerin şahsen ve doğrudan doğruya mali, teknik, sosyal, ahlaki ve yasal zorunluluklar üstlendiği işletmeler olup bu konuda resmi bir tanım yoktur. Çalışan kişi sayısına göre sınıflandırıldığında; 10-50 kişi arası küçük, 50-500 kişi arası orta, 500 kişiden fazla ise büyük işletmeler olarak ifade edilebilir (Sarıaslan, 1996, s.50).

İngiltere

İngiltere’de Küçük ve Orta Boy İşletmelerin resmi bir tanımı mevcut değildir. Diğer ülkelerde olduğu gibi imalat sanayiinde KOBİ’ler, çalışan kişi sayısı ile tanımlanmaktadır. Nitelik ölçüsü olarak ise, işletmenin sermaye piyasasındaki durumu göz önüne alınmaktadır (Çelik ve Akgemci, 1998, s.74). İmalat sanayiinde 200’den az, inşaat 25’ten az madencilikte 25’ten az çalışanı bulunan işletmeler küçük boy işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Perakende ticarete, yıllık satış cirosu 50 bin pound’dan az işletmeler, toptan ticarete ise yıllık satış cirosu 200 bin pound’dan az işletmeler küçük işletmeler olarak kabul edilmektedir.

İtalya

Resmi bir tanımın olmadığı İtalya’da devletin finansman yardımlarında kullanılmak üzere, Küçük ve Orta Boy İşletmeleri belirlemek üzere çeşitli ölçüler geliştirilmiştir. Uygulamada kullanılan en geçerli ölçüler, çalışan kişi sayısı ve sabit sermaye yatırım tutarıdır. En çok 500 işgöreni olan ve sabit sermaye yatırımı olarak 3 Milyar İtalyan Lire’ini aşmayan işletmeler, Küçük ve Orta Boy İşletmeler olarak tanımlanmaktadır. Nitelik ölçüsü olarak ise, üst yönetimde iş bölümü dikkate alınmaktadır. İşletme organizasyonunda profesyonel yönetici bulunan işletmeler, büyük boy işletme olarak tanımlanırken, işletme sahipliği ve yöneticilik vasıflarını tek elde tutan girişimcilerin işletmeleri ise, Küçük ve Orta Boy İşletme olarak kabul görmektedir (Fuller, 2003, s.297). İşgören sayısına göre değerlendirildiğinde; 1-10 kişi arası çok küçük işletmeler, 11-100 kişi arası küçük işletmeler, 101-500 kişi arası orta, 501-1500 kişi arası büyük, 1500 kişiden fazla işletmeler çok büyük işletmeler olarak ifade edilir (Çelik ve Akgemci, 1998).

Japonya

Japonya’da Küçük ve Orta Boy İşletmeler tanımlanırken, çalışan işgören sayısı ve sermaye miktarları dikkate alınmıştır. Ölçeğe göre daha ayrıntılı bir tanımda, imalat sanayi sektöründe 5’den az işgören çalıştıran işletmeler mikro, 20’den az işgören çalıştıran işletmeler çok küçük, 20 ile 299 işgören çalıştıran işletmeler ise Küçük ve Orta Boy İşletme olarak kabul edilmektedir. İmalat sanayiindeki Küçük ve Orta Boy

İşletmelerin sermayesi, 100 milyon Yen'den fazla olmamaktadır (Çelik ve Akgemci, 1998, s.69).

Malezya

Malezya'da işletmeler istihdam ettikleri işgören sayısına göre sınıflandırılmaktadır. Buna göre, 5-49 arası işgörene sahip işletmeler küçük, 50-199 arası işgörene sahip olanlar orta ve 200 işgörenden fazlasına sahip işletmeler büyük olarak kabul edilmektedir.

Genel olarak, KOBİ'ler az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilebilir. Günümüzde, küçük işletmeler denilince, eskiden olduğu gibi başarısız olduğu için büyüyememiş, küçük ölçeklerde kalmış işletmeler kastedilmemektedir. Tam tersine küçük işletmeler dinamik, yenilikçi, fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmelerdir (Fuller, 2003, s.295).

Küçük işletmelerin tanımlanması ve büyüklük kriterlerinin saptanması tartışmalı bir konudur. Büyüklük ölçüsü olarak hangi kriterlerin alınacağı ve bunların miktarı konusunda ülkemizde çeşitli görüşler bulunmamaktadır.

KOBİ'lerin tanımı konusunda yaşanan karmaşa, sağlıklı bir envanter çalışmasının yapılmasına da engel teşkil etmektedir. Türkiye'deki KOBİ sayısına ilişkin değerlendirmeler çok çeşitli büyüklükleri içermektedir. Stratejilerin ve politikaların yöneleceği "büyüklük" bilinmediği için de, kaynaklar doğru kullanılamamakta, karanlıkta yön bulmaya çalışılmaktadır. Bu yüzden KOBİ'lerin kullanımına sunulan fonlar ve krediler doğru sayı bilinemediğinden kısa sürede tükenmektedir (Çelik ve Akgemci, 1998, s.70).

Küçük bir büfeden imalat sektörüne kadar birçok kuruluş küçük işletme olarak kabul edilmektedir. İşletme ölçeği için tanımlama yapmanın oldukça pratik nedenleri bulunmaktadır. Devlet desteği alabilmek, kredi avantajlarından yararlanabilmek, ilgili danışmanlık kuruluşlarından destek alabilmek ve sözleşmeler yapabilmek için firma ölçeğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte her tür işletmenin geliştirilmesi

ve desteklenmesine yönelik politikaların belirlenmesinde de tanımlamalar büyük kolaylık sağlayacaktır (Çelik ve Akgemci, 1998, s.71).

KOBİ'leri tanımlayabilmek için bir çok kriter kullanılmıştır. KOBİ tanımını etkileyen belli başlı faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Zaman
- Ekonomik düzey
- Sanayileşme düzeyi
- Kullanılan teknoloji
- Pazarın büyüklüğü
- Faaliyette bulunulan işkolu
- Kullanılan üretim tekniği
- Üretilen malın özellikleri
- İş gören sayısı
- Kuruluş ve araştırmalar

2.3. KOBİ'lerin Sınıflandırılması

KOBİ'leri sadece bir grupta toplayarak incelemek oldukça zordur. Fabrikalardan el sanatkarlığına, ticarethanelerden hizmet birimlerine kadar birçok işletmeyi kapsayan heterojen bir yapı söz konusudur. Ayrıca geleneksel yöntemlerle çalışan işletmelerden modern işletmelere, bağımsız çalışan firmalardan uydu şirketlere, fason imalatçılara kadar çok geniş bir yelpaze içinde yer almaktadırlar (Müftüoğlu, 1997). Bu bakımdan bu işletmeler, değişik bakış açılarına göre farklı şekillerde sınıflandırılabilirler. Burada, fonksiyonel ve işgören sayısı bakımından sınıflandırma yoluna gidilmiştir.

2.3.1. Fonksiyonları Bakımından Sınıflandırma

KOBİ'ler fonksiyonlarına göre genellikle üç grupta toplanmaktadırlar. İlk grubu imalat işletmeleri oluşturmaktadır. Bunlar küçük çapta hammadde alarak işlerler veya tüketilir hale getirirler. Küçük ölçekte imalat yapan birçok işletme vardır. Örneğin; dondurmacılar, şekerçiler, oyuncak imalatçıları, lokantalar, mobilyacılar imalat işletmeleri içinde yer almaktadır. İkinci grup ticaret işletmelerinden oluşmaktadır. Bunlar genelde, doğrudan müşteriye satış yapmak yerine; perakendecilere mal

vermektedirler. Uygulamada toptancı ve perakendeci olarak bulunabilmektedirler. Belli başlı örnekleri; bakkallar, büfeler, kafeteryalar, eczaneler, gibi işletmelerdir. Son grupta hizmet işletmeleri bulunmaktadır. İmalat ve ticaret işletmeleri ile doğrudan tüketiciye hizmet eden işletmelerdir. İnsanların satın alma gücü arttıkça bazı hizmetleri kendisi yapmaktansa, satın almayı tercih eder hale gelmiştir. Bunun sonucu olarak, günümüzde bu tür işletmeler hızla artmıştır. Örneğin; kuru temizleme, ayakkabı tamirciliği, kuaförler, oteller, seyahat acentaları, bilgi işlemciler, vb. gibi.

2.3.2. İşgören Sayısı Bakımından Sınıflandırma

KOBİ'ler çalıştırılan ortalama işgören sayısı açısından dört grupta incelenmektedir (Çelik ve Akgemci, 1998, s.72). Bunlar:

Esnaf İşyerleri: Ücretli işgören çalıştırmayıp, sadece işletme sahibi ve aile bireylerinin çalıştığı işletmelerdir.

Çok Küçük İşletmeler: 1-49 arasında işgören istihdam eden işyerleridir.

Küçük İşletmeler: 50-99 arasında işgören istihdam eden işletmelerdir.

Orta Ölçekli İşletmeler: 100-499 arasında işgören istihdam eden işletmelerdir.

Türkiye'de çok sayıda küçük işletme ile az sayıda büyük işletmenin varlığında dikkati çeken nokta, özellikle imalat sanayiinde ortaya çıkan ikili yapıdır. Gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de küçük işletmeler genelde emek yoğun teknoloji kullanan ve finansal olanakları kısıtlı olan işletmelerdir. Büyük işletmeler ise, para ve sermaye piyasaları ile bütünleşmiş ileri bilgisayar destekli tasarım ve üretim yapabilen ve kısıtlı da olsa robot teknolojisi transfer edebilen işletmelerdir (Müftüoğlu, 1997).

Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi, ülkemizde de KOBİ'lere ilişkin genelleştirilebilecek bir tanım bulunmamaktadır. Böyle bir ortak tanımlamayı güçleştiren birçok neden belirtilmektedir. Öncelikle, ülkenin gelişmişlik düzeyi bu tür bir sınıflandırmanın yapılmasında önemli bir engel oluşturmaktadır. Ayrıca, sınıflamada ve KOBİ'lerin tanımlanmasında hangi kriterin kullanılacağı önem taşımaktadır (Kargül, 1997).

KOBİ'lerin sınıflandırılması ve ortak bir KOBİ tanımı yapılmasında kullanılan kriterlerin nitelik ve nicelik yönünden ayrımı yararlı olacaktır (Çelik ve Akgemci, 1998, s.73).

2.3.3. Nicel (Kantitatif) Kriterlere Göre Sınıflandırma

KOBİ'ler açısından nicel (kantitatif) kriterler aşağıdaki gibidir:

- Çalışan kişi sayısı
- Öz sermaye
- Çalışma sermayesi
- Sabit sermaye
- Aktifler toplamı
- Enerji kullanımı
- Makine parkı değeri
- Kullanılan makine, tezgah sayısı ve gücü
- Belirli süre içinde ödenen ücretler
- Belirli süre içinde kullanılan toplam çevirici güç miktarı
- Belirli süre içinde yapılan satış değeri ve kar
- Belirli süre içinde kullanılan hammadde
- Yönetimin bağımlı veya bağımsız olması
- Sermayenin tek veya birkaç kişiye ait olması
- İşletmenin sahipliği ve yöneticilik sıfatlarının aynı kişi veya kişilerde olması
- Kapasite (üretim hacmi)
- Kullanılan alan
- Sipariş sayısı ve değeri
- Kapasite kullanım oranı
- Vardiya sayısı
- Katma değer
- Ödenen vergi miktarı
- Net servet
- Piyasa payı
- İhracatın satış miktarındaki payı

2.3.4. Nitel (Kalitatif) Kriterlere Göre Sınıflandırma

Nitel (Kalitatif) kriterler ise şöyledir:

- Girişimcinin işletmede fiilen çalışıyor olması
- Risk üstlenme sorumluluğunun girişimciye ait olması
- Girişimcinin işletmesiyle özdeşleşmesi
- İşletme sahipliği, girişimcilik ve yöneticiliğin tek elde birleşmesi
- Uzmanlaşma ve işbölümü derecesi
- Sermayenin sınırlı olması veya finansal yetersizlik
- Yönetim tekniklerinin uygulanamaması veya yetersizliği
- Mülkiyetin bağımlılık derecesi
- Yönetimin bağımlılık derecesi
- Pazar payı
- İşletmenin veya sahiplerinin, pazardaki etkinliği ve gücü
- İşletme sahibinin teknik yeterlilik derecesi ve mesleğine saygısı
- Aile bireylerinin işletmede fiilen çalışması ve potansiyel katkılarının değerlendirilmesi
- İşletmenin satış ve satın almadaki pazarlık gücü
- İşveren ve işçi arasındaki ilişkinin niteliği
- Sermaye piyasalarında bulunabilirlik

Ekonomi içindeki önemlerinin tüm kesimlerce kabul edilmesine rağmen ortak bir tanımlama yapmak için KOBİ'lerin sınıflandırılmasının bir pratik yararı da her ölçek ve nitelikteki teşebbüslerin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik tedbirlerin ve politikaların belirlenmesinde sağladığı kolaylıklardır. Bu tür bir sınıflandırma, farklı ölçeklerdeki işletmelerin farklı nitelikler taşıyan sorunlarının daha kolay teşhis edilebilmesi ve çözümler geliştirilmesinde de bir çok avantaj sağlayabilmektedir (Çelik ve Akgemci, 1998, s.74).

2.4. KOBİ'lerin Avantaj ve Dezavantajları

Küçük bir işletmeye sahip olmak öncelikle büyük işletmelerle rekabet etmede girişimciye iki temel avantaj sağlayabilir. Bunlar; müşteri ve işletme personeli ile daha

yakın ilişkiler içerisinde girebilmek ve pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olabilmektir (Özaydemir, 2001, s.5).

KOBİ girişimcileri, faaliyette bulundukları yerel pazarı daha iyi tanıyan, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilen, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisinde olabilen kişilerdir (Müftüoğlu, 1997). Özellikle, müşteriyle olan yakın ilişkileri, bu işletmelere büyük işletmelerin sahip olamayacakları bir üstünlük sağlamaktadır.

Pazarı yakından takip edebilen, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi bilen ve personeliyle daha yakın ilişkiler kurabilen KOBİ'ler, üretim pazarlama ve hizmet konularında büyüklerden daha fazla bir esnekliğe sahiptirler (Sarıaslan, 1996). Bu esneklik, dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilme olanağı tanıdığından, KOBİ'ler birçok olumsuzluğu daha az bir zararla geçiştirebilmektedirler.

Yukarıda sayılanların yanı sıra, KOBİ'ler aşağıdaki ortamlarda da bir takım avantajlar elde edebilmektedirler (Çelik ve Akgemci, 1998, s.75).

- Büyük miktarda yatırıma girmeden önce yeni bir fikir veya buluşa pazarın tepkisinin bilinmesinin zorunlu olmasında
- Yönetimde çok yakın denetime ihtiyaç hissedilmesinde
- Üretilen mal ve hizmetin pazarının sınırlı olmasında
- El emeğinin mal ve hizmetin üretilmesinde önemli bir faktör olarak yer almasında
- Üretilen mal veya hizmete olan talebin sınırlı olmasında
- Teknik gelişmelere kısa sürede ayak uydurabilme yeteneğine sahip olunmasında
- Yatırım yapılırken daha çok kendi öz sermayelerine ağırlık verilmesinde
- Desteklenmeleri aynı zamanda ülkedeki işsizliğin azalması anlamına gelmesinde
- İş görenlerin kendi bölgeleri veya yaşamak istedikleri bölgelerde kurulmasında
- Ülke içindeki farklı bölgelerin kalkınmasında ve çevrenin korunmasında

KOBİ'lerin dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilecektir (Çelik ve Akgemci, 1998, s.76).

- Olumsuz rekabet
- Genel yönetim yetersizliği
- Özellikle stratejik kararların işletme sahip veya ortaklarınca alınıp, orta ve/veya alt düzey görevlilerin tam katılımının sağlanamaması
- İşletme bünyesinde, mali danışman veya uzman istihdam edememe
- Uzman bir finansman ekibi veya departmanından yoksunluk
- Sermaye yetersizliği
- Finansal planlama yetersizliği
- Banka ve diğer finansal kurumlardan yeterli desteği görememe
- Sermaye piyasasından yeterince yararlanamama
- Ürün geliştirme eksikliği
- Üretim ve satış arasındaki koordinasyon yetersizliği
- Modern pazarlama etkinlikleri sergileyememe
- İşletmelerin küçük veya orta ölçekli olması sonucu ihale vb. etkinlikleri izleyememek
- İşyerinin veya yerleşim alanının küçüklüğü
- Bağımsızlığını kaybetme ve batma riski
- Kalifiye eleman sağlayamamak
- Mevzuat ve bürokrasi

2.5. Örgütlerde Performansa İlişkin Kavramsal Bilgiler

Bu kısımda, performans kavramı ve tanımı, performans değerlemesi, performans değerlemenin kullanım alanları ve performans değerlendirme sisteminin elemanları anlatılacaktır.

2.5.1. Performans Kavramı ve Tanımı

Performans bireyin yaptığı işteki etkinlik düzeyi olarak tanımlanabilir. Her bireyin performansı onun kişisel yetenekleri ile ruhsal durumuna bağlıdır. Yaptığı işte yeteneği olan kişi tabi ki daha başarılı olacaktır. En azından çok fazla zorluk çekmeyecektir.

Diğer taraftan astlar için yöneticinin etkisi de oldukça büyüktür. Bu etki yöneticinin astı ile olan her ilişkisinde kendini gösterir (Eren, 2000, s.39). Bu durum astın davranışlarından kolayca anlaşılabilir. Bu kişiler arası ilişkilerin alanını oluşturur. İnsani ilişkilerin önemine inanmış bir yönetici ve “insan insana” ilişkilerin iklimini gözeten işletmeler her bireyin hem performansı hem de mesleki tatminine etkide bulunabilir (Özer, 1997).

Bir kimsenin üstesinden gelebileceği şey ile, halihazırda başarılı olabileceği şey her zaman için aynı seviyede bulunmaz. Hatta nadiren bu iki durum eşit seviyede bulunur. Yetenek terimi, bir kimsenin üstesinden gelebileceği şeyi veya potansiyel kuvvetini belirler. Oysa performans bir kimsenin halihazırda başarabildiği şeyi ifade eder (Eren, 2000, s.92). Bu iki kavram arasında fonksiyonel bir ilişki vardır. Bir kimsenin performansı veya gerçek olarak başarabildiği iş, onun yeteneğine ve iş yapma arzusuna bağlıdır. İş yapma arzusunu arttıran şey de tabi ki güdülenmedir. Bu üç kavram arasındaki ilişki şöyle ifade edilebilir.

$$\text{Performans} = \text{Yetenek} \times \text{Güdülenme}$$

Burada güdülenme katsayısı, “0” ile “1” arasında değişmektedir. Eğer bir kimsenin bir işyerinden kişisel amaçlarını gerçekleştirecek hiçbir çıkarı mevcut değilse güdülenme sıfır olacak ve o kimse işyerine yeteneğinden hiç bir şey veremeyecektir. Fakat, bütün kişisel arzı ve ihtiyaçlarını karşılıyor ve eksiksiz güdüleniyorsa, güdülenme katsayısı 1’e eşit olacak ve işgören yeteneğinin tamamını işyeri için kullanacaktır. Aynı şekilde performans kişinin yeteneğine de bağlıdır. Eğer güdülenmenin yerine yetenek “0” olsaydı; performans yine “0” olacaktı. Kısaca performans, bu iki etmenden birinin artmasıyla artmaktadır.

2.5.2. Performans Değerlemesi

Performans değerlendirmesi işletmenin iş performansını değerlendirme sürecidir. Düzgün yapıldığı zaman çalışanlar, yöneticiler, insan kaynakları departmanı kısaca işletmenin tamamı fayda görür (Werther ve Davis, 1993, s.338).

Çalışanlar gelecekteki davranışlarına yön çizmesi açısından performansları üzerindeki geribildirim görmek isterler. Bu durum işlerini ve iş düzenini öğrenmeye çalışan yeni gelenler arasında daha açık seçiktir. Uzun dönem çalışanları yaptıkları iyi

şeylerden dolayı her zaman pozitif geribildirim isterler ve düzeltici geribildirimleri eleştiri olarak algılayıp içerlerler.

Yöneticilerin, nelerin yapıldığını görebilmeleri için performansı değerlendirmeye ihtiyaçları vardır. Detaylı ve özel geribildirim onlara çalışan performansı ve ihtiyaç duyulan eğitim hakkında daha iyi bilgi verir. Ayrıca özel geribildirim; yönetimin karşılaştırmalı kararlar verirken, ücret artışlarını düzenlerken, terfilere karar verirken ve diğer pek çok önemli konuda karar verirken daha etkin olmasını sağlar (Rappaport, 1999). Performans geribildirimi standartlarla karşılaştırılır ve yöneticinin istenen çıktıları kontrol etmesini ve eğer zayıf performans varsa bunu düzeltmek amacıyla çalışma yapmasını sağlar.

Ayrıca insan kaynakları departmanları da performans değerlendirmeleri sonucu oluşan bilgileri kullanır. Bu bilgilerin ışığında işe almanın, eleman seçiminin, işe uyumun, yerleştirmenin, eğitimin ve diğer faaliyetlerin başarısı hakkında fikir sahibi olunur (Werther ve Davis, 1993, s.338).

Sonuç olarak işletmeler geçmişle şimdiyi karşılaştırarak, bugünle standartları karşılaştırarak çalışanlarının performansı hakkında bilgi sahibi olurlar. Bunun doğrultusunda da eksik performans söz konusuysa düzeltici hareketler ortaya koyarlar.

2.5.3. Performans Değerlemenin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme, aşağıda belirtilen alanlarda kullanılabilir (Werther ve Davis, 1993, s.339):

1. Performans gelişimi: Performansın geri bildirimi yani mevcut performansın anlaşılmasıyla gerek çalışanlar, gerek yöneticiler performansı geliştirmek için uygun faaliyetlerle müdahale ederler.
2. Ücret düzenlemesi: Performans değerlemeleri kimin ücretinin ne kadar artacağına ilişkin kararların verilmesini sağlar.
3. Yer değiştirme kararları: Terfi, transfer ve işten ayrılma kararları geçmiş ve şimdiki performans kararlarına dayanır. Genellikle terfiler geçmiş performansların bir ödülüdür.
4. Eğitim ve geliştirme ihtiyaçları: Zayıf performans yeniden eğitim ihtiyacı olduğunu vurgular. İyi performans da geliştirilebilecek potansiyelin olduğunu belirtir.

5. Kariyer planlaması ve gelişimi: Performans geribildirimi kariyer kararları konusunda fikir verir.
6. Kadrolama yetersizliği: İyi ya da kötü performans insan kaynakları departmanının kadrolama prosedürlerinin zayıflığını ya da gücünü gösterir.
7. Bilgi yanlışlıkları: Yetersiz performans iş analizi bilgileri, insan kaynakları planları ve insan kaynakları bilgi sisteminin diğer parçalarında hatalar olduğunu gösterir. Doğru olmayan bilgilere güvenerek yapılan eleman alımı, eğitimi ve danışmanlık kararları da başka hatalar doğurur.
8. İş dizayn hataları: Yetersiz performans hatalı iş düzenlemelerinin göstergesi olabilir. Performans değerlendirmeleri bu hataların teşhis edilmesini sağlar.
9. Eşit iş olanakları: Doğru performans değerlendirme bilgileridir. Bunlar gerçekten işle ilgili performans ölçer; işletmenin uluslararası ya da ülke içi eleman yerleştirme kararlarında ayrımcılık yapmadığını gösterir.
10. Harici zorluklar: Bazen performans iş dışındaki bazı faktörlerden –aile, finansal zorluklar, sağlık ve bazı kişisel sorunlar gibi- etkilenir. Bunlar performans değerlendirmeleri sırasında ortaya çıkarılırsa insan kaynakları departmanları yardım sağlayabilir.
11. İnsan kaynaklarının geribildirimi: Organizasyon çerçevesinde iyi yada kötü performans insan kaynakları fonksiyonunun ne kadar iyi çalıştığına işaret eder.

2.5.4. Performans Değerleme Sisteminin Elemanları

Performans değerlendirme sistemini oluşturan iki unsur vardır (Werther ve Davis, 1993, s.339). İlki performans standartlarıdır. Performans değerlemesi için standartlara ihtiyaç vardır. Etkili olabilmesi için, standartların her işin arzu edilen sonuçlarıyla ilişkili olması gerekmektedir. Bu standartlar iş analizleri doğrultusunda ortaya çıkar. İş analizleri; işin tanımını, gereklerini ve standartlarını açığa çıkarır. Ayrıca; performans kriterlerini mevcut çalışanların performanslarını analiz ederek meydana getirir. İkincisi performans ölçütleridir. Performans değerlendirme; birbirine bağlı performans ölçütleri gerektirir. Bunların kullanılabilir olması için uygulaması kolay, güvenilir ve kritik faaliyetlerde performansa karar verdirtecek özellikte olması gerekir. Örneğin, bir telefon şirketinde gözetmen her operatörün şu faaliyetlerini gözlemler ve bu faaliyetler performans ölçütü kabul edilir (Werther ve Davis, 1993, s.344).

- İşletmenin prosedürlerini kullanım: Sakin kalabilme, telefonlarda tarifeyi uygulama, işletmenin kural ve düzenlemelerini izleme.
- Memnuniyet verici telefon tavrı: Açık seçik ve kibar konuşma.
- Operatör yardımcı aramaların doğru olması: Telefonlar bağlanırken hata yapılmaması.

Performansla ilgili diğer önemli bir nokta ise, performans ölçütlerinin objektif ya da subjektif olmasıdır. Objektif performans ölçütleri, performansın elde veri olan ve diğer insanlar tarafından kabul edilebilir olan göstergeleridir. Örneğin; bir telefon operatörünü kontrol eden bir gözlemci operatörün yanlış aramalarını sayarak onun performansını objektif olarak belirleyebilir. Objektif ölçütler genellikle sayılabilir. Bunlar genellikle, birimlerle ifade edilen üretim miktarı, kalite kontrolden geçen ürün sayısı, şikayet sayısı, bozuk ürün oranı ve diğer matematiksel ölçütleri ifade eder.

Subjektif performans ölçütleri, değerlendirme sırasında kişisel standartlara dayanan ve değerlendirmeyi yapanın fikirlerine bağlı olan ölçütlerdir (Werther ve Davis, 1993, s.344). Genelde bunlar başkaları tarafından doğrulanabilir ve kanıtlanabilir değildir. Subjektif ölçütlerin doğruluk payı daha düşüktür. Bir de direkt ve indirekt ölçütler vardır. Bu bir örnekle şöyle açıklanabilir: Bir operatörün telefondaki durumuna, haline, tavrına ait bir ölçüm yapıldığı farz edilirse ve bu değerlendirme subjektif yapılırsa gözetmenlerin iyi hal, tavır hakkındaki kişisel görüşleri değerlendirmede söz sahibi olur. Değerlendirme subjektif yapıldığı için, gözetmen direkt olarak incelese de doğruluk payı düşük olur. Doğruluk, gözetmen dolaylı ölçümleri kullandığında daha da düşer. Örneğin; telefondaki tavrı anlamaya yönelik bir test uygulandığı zaman doğruluk derecesi daha da düşer. Bu yüzden mümkün olduğunca doğru sonuçlar alabilmek için hem objektif hem de direkt performans ölçütleri kullanılmalıdır. Objektif ve direkt ölçütler mevcut olmadığı zaman, yanlışlıklar ve zorluklar artar. Performans ölçütlerinin tipleri ve doğruluk dereceleri şöyle ifade edilebilir (Werther ve Davis, 1993, s.345).

Performans ölçütleri objektif ve doğrudan ise doğruluk derecesi çok yüksektir; objektif ve dolaylı ise yüksektir. Performans ölçütleri subjektif ve doğrudan ise doğruluk derecesi düşük; subjektif ve dolaylı ise doğruluk derecesi çok düşüktür.

Özetle, performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin kritik bir faaliyetidir. Amacı, geçmiş ve/veya gelecek çalışan performansının gerçek bir profilini çizmektir. Bunu yapmak için de performans standartları oluşturulmuştur. Standartlar başarılı iş performansını belirtecek işle ilişkili kriterlere dayandırılmıştır. Mümkün olduğunca,

performans değerlemesi doğrudan ve objektif olarak yapılmalıdır. Çok sayıda değerleme tekniğinin arasından uzmanlar en etkili olanını seğerler. Teknikler hem geğmiş performansı gözden geçirmek hem de gelecekteki beklenen performansı incelemek amacıyla seğilir. Değerlendirme süreci genellikle insan kaynakları departmanı tarafından organize edilir; fakat diğer departmanlar da küçük katkılarda bulunurlar.

İnsan kaynakları uzmanları zayıf performansın mutlaka farkında olmak zorundadırlar (Kirk, 1982). Özellikle de bu durum bütün işletme genelindeyse onları daha da ilgilendirmektedir; çünkü bu durum bir önceki insan kaynakları faaliyetlerinin problemlerini yansıtmaktadır (Werther ve Davis, 1993, s.367).

2.6. Örgütlerde İş Tatminine İlişkin Kavramsal Bilgiler

Bu kısımda, iş tatmini ve tanımı; iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatmininin sağladığı yararlar anlatılacaktır.

2.6.1. İş Tatmini ve Tanımı

İş tatmini denince kısaca, çalışanın işten elde ettiği maddi çıkarlar ve bir iş başarmanın verdiği mutluluk anlaşılır. Ayrıca beraber çalışmaktan keyif aldığı iş arkadaşları da iş tatminine büyük katkı sağlar (Davenport, 1994, s.120). Çalışan kişi, yaptığı işin sonucunda meydana getirdiği ürün ya da hizmeti somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gurur ve mutluluk onun için büyük bir tatmin kaynağı olacaktır.

2.6.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler birlik beraberlik ruhu, direnmek ve vazgeçmemek arzusu, canlılık ve hareketlilik, hayal kırıklığına karşı direnme, amaçlara bağlılık olarak özetlenebilir. Ayrıca, çalışma koşulları, maddi beklentilere ilişkin şikayetler, verilen işle, terfi ve kariyer planlaması ile ilgili şikayetler de iş tatminsizliği yaratabilmektedir.

Tatmini etkileyen faktörlerden birisi de toplumsal çevredir. Yani, bir iş çevresinde çalışanların kendi açılarından önemli gördükleri ihtiyaçları toplumsal çevrenin

ihtiyaçlara verdiği önem ölçüsünde değişecektir. Araştırmalara göre, hangi ülke ya da grup olursa olsun, en öncelikli ihtiyaçlar, en az tatmin olunan ihtiyaçlardır. İhtiyaçları sınırlayan en önemli etken toplumun değer yargılarıdır. Bunlar da ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye değişirler (Eren, 2000, s.485). Yani ülkelere göre çalışanların tatmin dereceleri değişmektedir. Örneğin, ileri sanayi ülkelerinde fizyolojik, güvenlik, ait olma ihtiyaçları karşılandığı için, şimdi bu ihtiyaçların üstünde olanlar tatmin edilmek istenmekte ve toplumun değer verdiği, önemli saydığı ihtiyaçlar arasında gelmektedir. Ancak bu türden ihtiyaçlar karşılanırsa tatmin sağlanmaktadır. Diğer taraftan Afrika'nın bazı bölgeleri ve Hindistan gibi ülkelerde açlık tehlikesi mevcuttur. Böyle ülkelerde çalışanlar için sadece karınlarının doyması bile tatmin olmaları için yeterlidir.

Diğer bir konu ise paranın iş tatmini sağlama özelliğidir. Şu bilinen bir gerçektir ki, para tek başına bir tatmin unsuru değildir. Diğer bir deyişle, bir çalışana ne kadar çok para verirsiniz verin, çalışanın mevcut iş tatminini, çalışma arzusunu arttıramazsınız. Ancak para yeterli değilse ve kişinin gerekli ihtiyaçlarını karşılamasına olanak sağlamıyorsa tatminsizlik kaynağıdır (Luthans, 1995, s.128). Örneğin, ilk bakışta sendikalar iş yavaşlatmalarının ve grevlerinin nedenlerini elde edilen maddi çıkarların azlığına bağlarlar. Fakat, gerçek neden bu kadar yüzeysel değildir. Paranın bu denli öne çıkmasının en önemli nedenlerinden biri, çalışanların karşılanmayan ihtiyaçlarının para ile karşılanması yolundaki düşüncedir (Galford, 1998). Paranın çekiciliğinin başka bir nedeni de, insana sembolik olarak verdiği ekonomik tatmindir. Psikolojik olarak, insan ne kadar paraya sahip olursa her türlü arzusunu ve ihtiyacını o kadar çabuk gerçekleştireceğini düşünür.

Burada önemli olan husus şudur: Para iş tatmini sağlama potansiyeli açısından maddi ve somut bir araçtır. Fakat psikolojik tatminler yani takdir edilme, değer verilme, sosyal prestij ve eser ya da iş yaratmanın verdiği mutluluk tamamen soyut ve manevi kavramlardır (Luthans, 1995, s.125). Oysa işyerlerindeki hoşnutsuzlukların bazen kolayca ifade edilmeleri çok zordur. Bu nedenle de, bir işyerinde meydana gelen hoşnutsuzluklar yanlış taraflara ve özellikle de maddi konular üzerine yansıtılır. Çünkü, maddi istekleri karşı tarafa ifade etmek somut oldukları için kolaydır. Ancak, daha önce de belirtildiği gibi, paranın ya da ekonomik gücün insan ihtiyaçlarını tamamen tatmin eden bir etmen olarak düşünülmesi doğru değildir. Fakat başlı başına ekonomik gücün de sosyal prestij, değer ve takdir kaynağı olduğunu unutmamak gerekir (Eren, 2000, s.486).

İşin kendisi, içeriği başlı başına bir tatmin kaynağıdır. Araştırmalarla ortaya çıkarılan sonuç, tatmin edici bir işin en önemli içeriklerinin işin ilginç ve sürükleyici olması, sıkıcı olmaması ve kişiye bir statü sağlaması olduğunu göstermiştir (Donovan ve Kleiner, 1994).

Terfi fırsatlarının iş tatmininde değişen etkileri vardır. Terfilerin farklı çeşitleri vardır. Örneğin, kıdeminden dolayı terfi olanlarla, performansından dolayı terfi olanlar aynı iş tatminini yaşamazlar. Buna ek olarak, terfi ve %10 maaş artışının verdiği iş tatminiyle; terfi ve %20 maaş artışının verdiği tatmin de aynı olamaz. Bu farklılıklar, neden üst seviyelerde meydana gelen terfinin alt seviyelerde meydana gelenden daha tatmin edici olduğunu açıklamaya yardım etmektedir.

Denetim iş tatmininin diğer bir kaynağıdır. İş tatminini etkileyen iki boyut olduğu söylenebilir. Birincisi, “çalışan merkezlilik” olarak ifade edilebilir. Bunda, yönetici çalışanın mutluluğuna kişisel olarak ilgi göstermektedir. Bu ilginin derecesi, iş tatmininin kaynağını oluşturmaktadır. Bu durum bir yöneticinin alt kademesinde çalışanların işlerini nasıl yaptıklarını denetlemenin dışında hem öğüt vererek hem de kişisel olarak yardım ederek ayrıca çalışanlarla konumlarının dışında bir insan olarak konuşarak çalışması esasına dayanır. Amerika’da çalışanlar genel olarak üstlerinin bu boyutta işlerini iyi yapmadıklarından şikayet etmektedirler. Örneğin yapılan bir araştırmaya göre, katılımcıların yarısından azı yöneticilerinin kendileriyle ilgilendiğini ve problemlerini çözmeye çalıştığını ifade etmişlerdir. Denetimin diğer boyutu, yöneticilerin astlarına yaptıkları işleri etkileyecek olan kararların alınmasında; kararlara katılma ya da etkileme izni vermeleri esasına dayanır. Pek çok durumda, bu yaklaşım büyük bir iş tatmini sağlar. Genel anlamda katılımcı bir yönetim, çalışanlar üzerinde tek bir konuda fikir alınmasından daha fazla iş tatmini sağlamaktadır.

Çalışma grubunun durumu iş tatmininde etkilidir. Arkadaşça, beraber çalışan işgörenler bireysel çalışanlara göre daha mütevazî, daha az hırslı bir iş tatmini hissederler. Çalışma grubu bir destek, rahatlık, tavsiye ve yardım hizmeti görür (Lilrich, 1998, s.126). İyi bir çalışma grubu işi daha eğlenceli kılar. Fakat bu faktör, iş tatmini için gerekli bir şart değildir. Çünkü, eğer gruptaki insanlar birbirleriyle anlaşamıyorlarsa bu durum iş tatmininde negatif bir etkiye yol açar.

Çalışma koşulları da iş tatmininde normal etkiye sahip bir faktördür. Eğer, çalışma koşulları iyiye (temiz, iyi donanımlı vb.) işgören çalışmalarını daha kolay yapabilecektir. Eğer çalışma koşulları kötüye (sıcak, soğuk, gürültülü) işgören işlerini

yapmakta zorlanacaktır. Diğer bir deyişle, çalışma koşullarının iş tatminine etkisi çalışma grubunun etkisine benzemektedir. Eğer herşey iyiye, bir iş tatminsizliği problemi yaşanmaz; fakat eğer koşullar kötüye tatminsizlik ortaya çıkar.

Pekçok insan, çalışma koşulları çok kötü olmadıkça bu konu üzerinde düşünmezler. Buna ek olarak, çalışma koşullarından şikayetler olduğunda bunlar bazen diğer problemlerin belirtisinden başka bir şey değildir (Iremonger, 1982). Örneğin, bir yönetici odasının iyi temizlenmediğinden şikayet ediyorsa onun öfkesinin asıl sebebi sabah yapılan toplantıda patronunun kendisinin performansını düşük değerlendirmesi de olabilir. Son dönemlerde Amerika'da çalışanlar için getirilen esnek çalışma programlarının iş tatminine olan katkısı da önemlidir.

2.6.3. İş Tatmininin Sağladığı Yararlar

İş tatmini ve üretim dendiğinde akla gelen ilk soru acaba işinden tatmin olan işgörenler tatmin olamayan diğer meslektaşlarından daha mı üretkendir? Bu “iş tatmini-performans” tartışması yıllardır şiddetle sürmektedir. Tabiki iş tatminiyle üretkenlik arasında pozitif bir ilişki vardır. Ancak; her zaman iş tatmini yüksek olan insanlar en yüksek üretim gücüne sahip insanlar değildir. Bu insanlar için ödül de oldukça önemlidir. İşlerini yaptıkları zaman bir ödül alacaklarını bilirlerse daha üretken, daha verimli çalışırlar. Fakat; üretken olmanın, işte başarılı olmanın iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği de yadsınamaz bir gerçektir. İş tatmini ve işgücü devri arasında ortalama bir ilişki vardır (Luthans, 1995, s.126). Yüksek iş tatmini belki işgücü devir oranını düşürmez ama düşürülmesine yardım eder. Diğer taraftan, eğer dikkate değer bir iş tatminsizliği varsa, muhtemelen yüksek bir işgücü devir oranı olacaktır. Amerika da yapılan birtakım araştırmalara göre; 18-25 yaş arası kadın çalışanlar için iş tatmini işlerini değiştirip değiştirmemeleri için büyük bir belirleyicidir (Bowman ve Allen, 1990). Diğer taraftan, işte çalışılan sürenin uzunluğu da erkek çalışanlar için belirleyici bir faktördür. İş'te çalışma süresi uzadıkça işten ayrılmalar azalmaktadır. Ayrıca, erkek çalışanlar arasında işte çalışılan sürenin uzunluğu iş tatminsizliğini de azaltmaktadır.

İş tatminiyle işgücü devir oranını etkileyen bir faktör de işletmeyle çalışanların yaptığı sözleşmelerdir. Bazı insanlar kendilerini çalıştıkları yerden başka bir yerde görmek istemezler, böylelikle hissettikleri tatminsizliğe karşı duyarsız kalırlar. Diğer bir faktör; genel ekonominin durumudur. Ekonomi iyi gidiyorsa ve işsizlik oranı düşükse, işgücü devir oranında yükselme olacaktır. Çünkü, insanlar daha iyi fırsatlar sunan işler

aramaya başlayacaklardır. Mevcut işlerinden memnun olsalar bile, pekçok insan daha iyi fırsatlar vaadedenden işletmelere gitmeye istekli olacaklardır. Diğer taraftan eğer ekonomi kötü ve iş bulmak zorsa, işlerinden tatmin olmayan çalışanlar da işlerinde kalmaya mecbur olurlar Genel olarak söylenebilecek şey, iş tatmininin işgücü devrinde etkili olduğudur. Hernekadar, işletme için işgücü devrinin hiç olmaması yararlı değilse de, düşük işgücü devir oranı eğitim maliyetlerini düşürdüğü ve işe yeni alınanların tecrübesizliğinin zararlarını azalttığı için işletmeler için arzu edilen bir durumdur. İş tatminiyle devamsızlık arasında ters bir ilişki mevcuttur. İş tatmini yüksek olduğu zaman devamsızlık düşük olmaya eğilimlidir; tatmin düşük olduğu zaman ise devamsızlık yüksek olma eğilimindedir. Fakat, bu durumu etkileyen başka faktörler de mevcuttur. Örneğin, insanların işlerini ne kadar önemli buldukları bunlardan biridir. İşlerini önemli bulan insanlar; bulmayanlara göre daha az devamsızlık yapmaktadır (Roach, 1998, s.154). Bunlara ek olarak, bilinmesi gereken önemli bir nokta da yüksek iş tatmininin düşük devamsızlıkla sonuçlanmayacağı fakat düşük iş tatmininin muhtemelen yüksek oranda devamsızlık getireceğidir.

İş tatmininin diğer etkileri şöyle ifade edilebilir. Yüksek iş tatmini hisseden çalışanlar gerek zihinsel gerek fiziksel olarak daha sağlıklı olurlar, işle ilgili yenilikleri daha çabuk öğrenirler, iş kazalarını daha az geçirirler ve daha az şikayet ederler (Schermerborn, 1987). Ayrıca; iş tatmini yüksek çalışanlar daha iyi davranışlarda bulunurlar. Örneğin; çalışma arkadaşlarına müşterilere yardım ederler ve daha birlikte hareket ederler.

Genel olarak bakıldığında pekçok araştırmacı iş tatmininin işletme için önemli olduğunu kabul etmektedir. Hala, iş tatmininin olumlu etkileri tam olarak tespit edilememiştir ancak iş tatmini düşük olduğunda görülebilecek negatif etkiler belgelenmiştir. İş tatmininin işletmenin genel durumuna ve verimliliğine etkisi kaçınılmazdır ve bu konu üzerinde çalışmayı ve araştırma yapmayı hak etmektedir (Luthans, 1995, s.130).

BÖLÜM 3

STRES KAVRAMINA İLİŞKİN KAVRAMSAL BİLGİLER

3.1. Stres Kavramı ile İlgili Genel Açıklamalar

“Stres” kelimesini Türkçe’ye çevirmek, ancak anlamında fedakarlık yapmakla mümkündür. Çünkü stres yaygın olarak kullanıldığı gibi, sıkıntı, üzüntü, problem, endişe, gerginlik, dert, kaygı kelimelerinin ifade ettiğinden daha fazla ve daha farklı bir anlama gelmekte ve –yerine göre- yukarıda sayılanlara yol açmaktadır. Bu sebeple stresi tıpkı radyo, televizyon, telefon, video gibi Türkçe imlasıyla yazıp kullanmak daha doğru olacaktır (Baltaş ve Baltaş, 1990).

1970’li yıllarda “stres” kelimesi üniversite çevresi tarafından bile iyi bilinmemekteydi. Belki ifade ettiği anlamlar insanın doğası gereği sürekli iç içe yaşadığı için çok iyi bilinmekteydi ama kelime olarak değişik ve bilinmez gelmekteydi. Aradan geçen yıllar içerisinde artık hiç kimse “stres” nedir diye sormamaktadır. Küçük çocuklar bile stresten, bunalımdan, psikolojiden bahsetmektedirler (Coles, 2001, s.63 ve Wolff, 1986).

Stres kelimesi geçmiş yıllarda bilinmese bile, gerçekte stresle yaşama ve stres deneyimi yeni bir olay değildir. Çünkü kişilerde gerilim yaratan olaylar daima bulunmakta olup insanlar, eski çağlardan beri, gerilim yaratan pek çok olayla karşı karşıya kalmışlardır ve kalmaktadırlar (Artan, 1986, s.37). Günümüzdeki hızlı değişim de gerek sosyal, gerek ekonomik, politik ve teknolojik konularda pek çok yeni ve bilinmeyen sorunlar ortaya çıkarmıştır. Böylece günümüzde kişinin iş ve özel yaşamında stresin nereden kaynaklandığını ve nelere sebep olduğunu bilmek, bunlarla baş etmek için kişinin ve sosyal çevrenin hatta çalıştığı örgütün ne gibi önlemler alacağını sorgulamak son derece önemli olmuştur.

Bu gibi konular doğrudan kişiyle ve onun sağlığıyla ilgili olduğu için tıp ve psikoloji gibi bilim dallarını, iş kayıplarının olması sebebiyle de işletmecilik ve özellikle “yönetimi” oldukça ilgilendirmektedir (Artan, 1986, s.38).

3.2. Stresin Tanımı ve Oluşumu

Stres konusuna açıklık kazandırmak için stresin ne olduğu veya olmadığı ve nasıl oluştuğuna ilişkin açıklamaların yapılmasında yarar vardır. Bu açıklamalar aşağıdadır.

3.2.1. Stresin Tanımı

Stres kavramı, Latince’de “estrica”, eski Fransızca’da “estrece” sözcüklerinden gelmektedir. Kavram 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, elem anlamlarında kullanılmıştır. Onsekizinci ve Ondokuzuncu yüzyıllarda ise kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organa veya ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır (Baltaş ve Baltaş, 1990, s.292).

Kavramı ilk kez ortaya atan Hans Selye stresi, organizmanın her türlü değişmeye tepkisi olarak tanımlamıştır. Yine Hans Selye’ye göre stres, bir algılama olayıdır. Çok fazla seçenek ve çok fazla tercih şıkkı olması nedeniyle insanın üzerine yüklenen aşırı taleplerdir. Hans Selye’nin çok yaygın olarak benimsenen bu tanımına göre stres, memnuniyet verici olup olmadığına bakılmaksızın her türlü isteme bedeninin uyum sağlamak için gösterdiği yaygın tepkisidir (Baltaş, 1990).

Selye’nin bu tanımındaki bazı öğelerin açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. İlk olarak, stres “bedenin tepkisidir”. Bunun anlamı, stresin fiziksel bir durum olması ve fizyolojik bir tepki meydana getirmesidir. Buna göre stres fizyolojik bir durumdur ve endişe, kaygı, depresyon veya engellenme değildir. Bazen psikoloji literatüründe kaygı ile stres eşanlamlı kullanılmıştır. Kaygı stresi hızlandırabilir fakat stresin kendisi değildir (Allen, 1983, s.3).

Selye’nin tanımı, stres tepkisinin uyanmasında hem memnuniyet verici hem de sıkıntılı oluşumların etkili olduğunu işaret etmektedir. İnsan bedeni genel olarak zevkli ve zararlı olaylar arasındaki farkı ayırt etmez. Her iki farklı durumda da beden işlevini yerine getirmektedir. Bu nedenle hem memnuniyet verici hem de olumsuz uyaranlar altında bedeninin gösterdiği stres tepkisi aynıdır (Allen, 1983, s.3).

Ancak stres terimi genellikle kişide sıkıntı yaratan olaylar karşısında yaşanan bir tepki süreci olarak kabul edilmektedir (Kaplan, 1996).

Stresle ilgili olarak yapılan ilk çalışmalarda stres insan davranışının bir boyutu olarak ele alınmış ve temel olarak zararlı stres üzerinde durulmuştur. Araştırma

sonuçlarında bazı bireylerin stres karşısında zayıf duruma düşüp ciddi hastalıklara yakalanmalarına karşılık, bazıları için stres, performanslarını artıran bir etken yararlı stres olmuştur (Pehlivan, 1995, s.6).

Genel olarak stresi, “kişi ile çevrenin etkileşimini içeren her şey” olarak tanımlayabiliriz. Bu tanım içinde iki ana unsur önemli olmaktadır. Bunlardan birincisi uyarıcı, diğeri ise tepkidir. Stresin tanımlanmasında bunlar ayrı ayrı ele alındığı gibi, ayrıca bunların etkileşimi üzerinde de durulmaktadır. İşte bu yüzden tanımların çoğu “uyarıcı-tepki” ve “uyarıcı-tepki” etkileşimi açısından ele alınmaktadır (Artan, 1986, s.38). Uyarıcı stres, kişi üzerinde bir güç veya uyarıcı bir harekettir. Sonucunda ise gerilimli bir tepki ortaya çıkar. Burada vurgulanan husus, stres yaratması mümkün olan durumlardır. Bu durumlar gerilim yaratır. Gerilim ise bir baskıdır, fiziksel bir durumdur ve organizmada bozulmaya neden olur. Ancak bu tanımda eksik olan nokta aynı stres yaratıcı uyarılarla karşılaşan iki ayrı kişinin, farklı gerilim düzeyleri gösterebilmesidir. Bu yüzden stresin yalnızca bir uyarıcı olarak tanımlanması bu kavramı bütünüyle açıklayamamaktadır (Artan, 1986, s.38). Bu noktada insanların kişilik özellikleri önem kazanmaktadır (Charlesworth ve Nathan 1991, s.188). Tepki kişinin stres yapıcılara gösterdiği psikolojik veya fizyolojik tepkilerdir. Burada üzerinde durulacak nokta davranımın, tamamen kişiye ait bir olgu olduğudur. Dolayısıyla uyarıcıyı bilmeden, yalnızca davranımı gözleyerek stresi açıklamak söz konusu olamaz. İşte bu tanımın eksikliği de burada yatmaktadır. Başka bir deyişle tanımda uyarıcı ele alınmadığı için, kişinin davranımının, stres davranımı olup olmadığı açıklanamaz. Çünkü insanlar farklı kişilik tiplerine sahiptirler (Köknel, 1998, s.129).

Uyarıcı-Tepki durumunda stres, çevredeki uyarıcı durumlar ile kişinin, belirli bir şekilde davranma eğilimi arasındaki etkileşimin sonucu olarak ortaya çıkar. Başka deyişle, herhangi bir uyarıcı karşısında organizmanın gösterdiği tepkilerin bütünüdür (Baltaş, 1990, s.7).

Yukarıdaki açıklamaların ışığında diyebiliriz ki; stres hem uyarıcı, hem tepki hem de bu ikisi arasındaki etkileşimi içeren bir kavramdır. Günümüzde en çok kullanılan ve kabul gören tanım, bu üç unsurun birlikte ele alındığı ve işleyişlerinin birlikte gözlemlendiği tanımdır. Buna göre “stres”, bireysel farklar ve psikolojik süreçler yoluyla gösterilen uyumsuz bir tepkidir. Kişi üzerinde aşırı psikolojik ve fiziksel baskılar yapan herhangi bir dış hareket, durum veya olayın, organizmaya yansıyan sonucudur (Artan, 1986, s.39).

Bir başka tanıma göre stres; bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel biyo-kimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumudur (Eren, 2000, s.224). Kısaca stres canlının canlılığını sürdürmeye yönelik vücudun bir uyum çabasıdır (Baltaş ve Baltaş, 1990).

3.2.2. Stresin Oluşumu

Stres bireyler üzerine etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir olgudur. Stres durup dururken ya da kendiliğinden oluşmaz. Stresin oluşması için insanın içinde bulunduğu ya da hayatını sürdürdüğü ortam veya çevrede meydana gelen değişimlerin insanı etkilemesi sonucu ortaya çıkar (Eren, 2000, s.223).

Stresle ilgili pek çok tanımlama yapılmıştır. Bunların büyük bir bölümü de bireyi zorlayan bir fiziksel veya psikolojik uyarıcı karşısında kişinin geliştirdiği uyum sağlamaya dönük tepkileri vurgulamaktadır. Selye'nin (1977) Genel Uyum Belirtisi (General Adaptation Syndrome) adını verdiği bu yeni duruma uyum göstermek için tepki üretme süreci üç aşamadan oluşmaktadır: Alarm (alarm stage), direniş (resistance stage), tükenme (exhaustion stage) (Charlesworth ve Nathan 1991, s.8).

Stresin nedenlerini iki genel sınıfa ayırmak mümkündür. Bunlardan birincisi “fiziksel nedenli stres” diğeri ise “duygusal nedenli stres” tir. Fiziksel nedenli stres; vücudun, yakın çevrenin etkileri nedeniyle rahatsızlanması sonucu doğan gerilimdir. Duygusal nedenli stres ise, vücuda yönelik herhangi bir dış fiziki etki olmaksızın bireyin kendi düşünce süreçleri sonucu yaşadığı gerilimdir (Charlesworth ve Nathan 1991, s.6).

Vücutta fiziksel nedenli gerilim; aşırı sıcak, aşırı soğuk, bakteriler, mikroplar, yüksek düzeyde mor ötesi veya kızıl ötesi ışınlara maruz kalma, yüksek dozda x ışını alma, kesilme, dövülme, kas lifi kopması gibi fiziksel yaralanmalar, kafein, nikotin ve diğer ilaçlarda bulunan “hafif zehirleyiciler” ve fiziksel egzersiz gibi etmenlerin sonucunda ortaya çıkar. Gerçekte, vücudun dengesini zorlayacak herhangi bir dış etmen de yine gerilim tepkisi doğuracaktır (Konter, 1961).

Duygusal nedenli stres gerçekte bir dış etmenden kaynaklanmaz, tersine henüz tam olarak anlaşılamamış bir süreç olan, beynin üst bölümündeki bir bölgenin

elektiriksel ve kimyasal bir uyarılma ile harekete geçmesi, hipotalumusu uyarması ve kimyasal olaylar zincirini başlatmasının sonucudur. Stres yapıcı etmeni, bireyin başına hoş olmayan sonuçlar açacağına inandığı bir olay, bir süreç veya bir sezgi olarak düşünmek gerekir (Levi, 1978).

Duygusal nedenli stresin tümündeki ortak özellik “korkunç bir şey oldu- olacak beklentisi” dir (Lieblich, 1994, s.26). Yani bireyin düşünce ve hayalinin ürünüdür. Oysa fiziksel nedenli gerilim, vücudun normal çalışma dengesinin bozulmasının sonucudur (Charlesworth ve Nathan, 1991, s.7). Duygusal nedenli stresin dört nedeni vardır. Bunlardan ilki zaman baskılarının neden olduğu stres olup, bu gerilim soyut zaman kavramına gösterilen kaygı tepkisinin sonucudur. Belli bir süreden önce bir şeyi ve bir şeyleri “yapmalıyım” anlayışı, zamanın “getiğı” hissi, her ne ise “yakında kötü bir şeyin olacağı” düşüncesi hep gerilim kaynağıdır. İş dünyasında zaman gerilimine yol açan başlıca gerilim etmeni “vadeler” veya “süreler” dir (Charlesworth ve Nathan, 1991, s.285).

İkincisi sezgilerin neden olduğu streştir. Bu durumda strese neden olan temel etmen, bireyin yaklaşmakta olan bir olay veya tecrübeyi kendisi için kısmen veya bütünüyle zararlı olarak algılaması ve yorumlamasıdır. Genellikle “endişe” olarak bilinir. Bazen “gelip geçici” korkular olarak isimlendirilir (Şahin, 1995).

Üçüncüsü durumlara bağılı olarak yaşanan stres olarak bilinir ve kişinin içinde bulunduğu durumdan bir an sonra ne olacağı konusunda duyduğu endişe olarak tanımlanabilir.

Sonuncu tür ise etkileşim stresidir. Etkileşim geriliminde, gerilim etmeni bir başka kişidir. Kişinin gruptaki diğer üyelerin geleneksel sosyal etkileşim kurallarına uymadıklarını görmesiyle hissettiğı belirsiz fakat yoğun endişe halidir.

Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durumdur (Allen, 1983, s.3). Tehdit ve zorlanmalar karşısında canlı kendini korumaya yönelik bir tepki zincirini harekete geçirme özelliğine sahiptir. Bu özellik tehlike ile karşılaşınca “savaş veya kaç” diye adlandırılan cevabın ortaya çıkmasıdır. Bir tehlike ile yüz yüze gelen canlı, başa çıkamayacağına inandığı bu tehlikeden uzaklaşmaya çalışır. Başa çıkacağına inandığı tehlike ile savaşır ve böylelikle yeni duruma bir uyum sağlar.

Organizmanın tehdit karşısında olduğu stres durumunda insanlarda hem bedensel, hem psikolojik düzeyde bir dizi olay meydana gelir. Aşağıda sayılacak bedensel

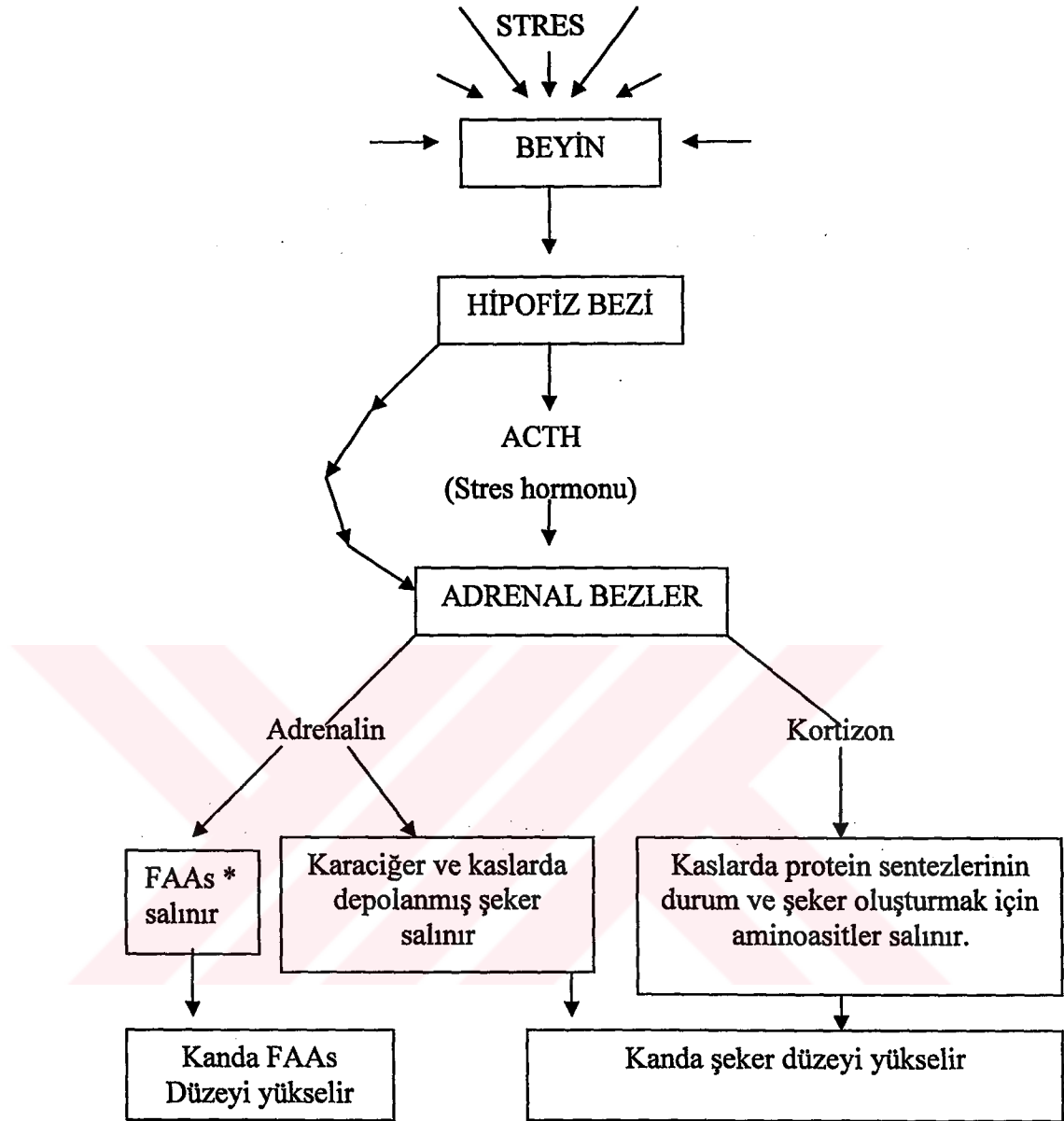
düzeydeki değişikliklerin bütün insanlarda aynı basamaklardan geçmesine karşılık, psikolojik düzeyde olaylar, kişilik ve çevre gibi bireysel şartlara bağlı birçok değişiklik gösterir (Allen, 1983, s.3). Bu tepkiler her iki düzeyde tek tek verilebileceği gibi bedensel ve psikolojik yapıların ikisinde birden de ortaya çıkabilir.

Bedensel düzeydeki stres tepkisinin özelliği, stres vericilerin türüne bağlı olmaksızın ortaya çıkan sabit bir tepki olmasıdır. Bu tepki, organizmanın dengesini bozma tehlikesi gösteren dış şarta, otonom sinir sisteminden yöneltilen “kaçma veya savaşıma” tepkisidir. Çünkü insan, karşılaştığı tehdit edici durumlarla mücadele ederek veya bu durumlardan uzaklaşarak kendisini korumak zorundadır. Böylece bir tehdit karşısında organizma hayatını sürdürme amacına yönelik bir dizi faaliyette bulunur (Baltaş ve Baltaş, 1990, s.24).

Bu faaliyetlerden bazıları şunlardır:

- Depolanmış yağ ve şeker kana karışır (mücadeleye gerekli enerji için hammadde sağlanır)
- Solunum sayısı artar (bedene daha fazla oksijen sağlanır)
- Kanda alyuvarlar artar (beyne ve kaslara daha fazla oksijen taşınır)
- Kalp vuruş sayısı artar ve kan basıncı yükselir (bedenin gereken bölgelerine gerekli kan takviyesi yapılır)
- Kan pıhtılaşma mekanizması harekete geçer (yaralanmalara karşı kan kaybını azaltmak için önlem alınır)
- Kas gerimi artar (kuvvet gerektiren işlere hazırlık yapılır)
- Sindirim yavaşlar veya durur (iç organlardaki kan, kas ve beyne geçer, bağırsak ve mesane adaleleri gevşer)
- Gözbebekleri büyür (daha fazla ışık alınarak algıyı güçlendirmeye yardımcı olunur)
- Bütün duyumlar artar (dış ortamdan daha çok haberdar olunması sağlanır)
- Hipofiz bezi uyarılır (iç salgı sisteminin etkinliği artar, böbreküstü bezinden adrenalin-noradrenalin salgılanır)

Tıp bilimlerinde bir olayın stres verici niteliğinden söz edebilmek için, hayatın devamını sağlamaya yönelik bu klasik stres tepki zincirinin oluşması gerekmektedir.



Şekil 1. Alarm döneminde enerjinin ortaya çıkmasını sağlayan hormonların yolu

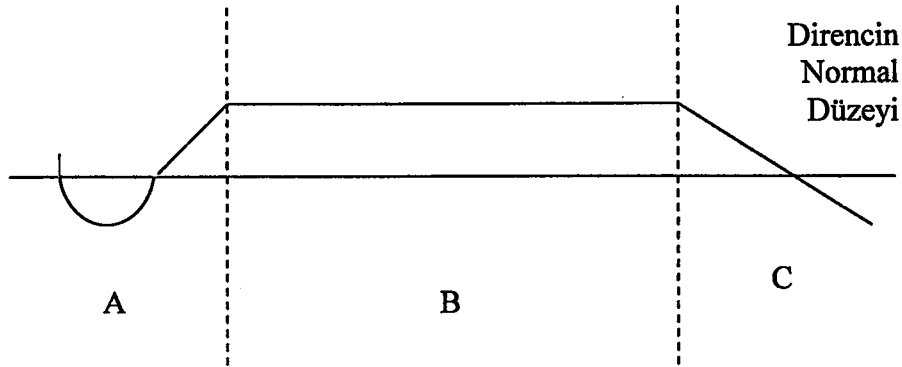
Kaynak: Baltaş, Acar, (1990), "Stres ve Başa Çıkma Yolları" Remzi Kitabevi, İstanbul, 12.bs.

*FAAs Serbest yağ asitleri

Organizmanın tehdit edilmesi ve bu yüzden dengenin bozulması yukarıda anlatılan ve canlılığı korumaya yönelik alarm tepkisinin yaşanmasına sebep olmaktadır. Bozulan dengenin yeniden kurulması için yeni duruma bir uyum sağlanması gerekir.

Bu sebeple stres tepkisi “Genel Uyum Belirtisi” olarak da anılır. Genel uyum belirtisinin üç basamağı vardır.

- A) Alarm reaksiyonu
- B) Direnç dönemi
- C) Tükenme dönemi



Şekil 2. Genel Adaptasyon Sendromu'nun üç dönemi

Kaynak: Baltaş, Acar, (1990), “Stres ve Başa Çıkma Yolları” Remzi Kitabevi, İstanbul, 12.bs.

Alarm reaksiyonu olarak adlandırılan dönem, organizmanın dış uyaranı stres olarak algıladığı durumdur. Bu durumda yukarıda sıralanan otonom faaliyetler ortaya çıkmaktadır. Amaç, mücadele ederek veya kaçınarak organizmanın iç dengesini yeniden kurmaktır.

Stres verici koşullara rağmen uyuma elverişli bir durum ortaya çıkarsa, direnç oluşmaktadır. Bu durumda organizmanın alarm tepkisi sırasındaki belirtileri ortadan kalkmaktadır. Direnç döneminde vücudun direnci normalin üzerindedir. Organizma dengeye kavuşunca uyum enerjisi biter, ardından tükenmek ve bitkinlik dönemi başlar. Bu dönemde de alarm döneminin özellikleri görülmektedir. Ancak bunlar (ülserdeki hücre yıkımı gibi) geriye dönüşü olmayan izlerdir (Baltaş, 1990, s.30). Selye, yıkımı “adaptasyon hastalığı” olarak tanımlamıştır. Eğer uyaran çok şiddetliyse ve birey olumsuz etkileri engelleyemeden onunla uzun süre yüz yüze kalırsa tükenme dönemi ortaya çıkmakta yıkım ve bitkinlik ile sonuçlanmaktadır. Eğer beden savunması streslere karşı koyabiliyorsa genel uyum belirtisi iyi çalışıyor demektir. Selye’ye göre yaşlanma, sabit adaptasyon enerjisinin zamanla aşınmasıdır. Bu açıdan psiko-somatik sonuçların ortaya çıkmasında üç önemli faktör vardır. Bunlar, stresin şiddeti,

kronikleşmesi ve genel uyum belirtisinin hangi aşamada olduğudur (Baltaş ve Baltaş, 1990, s.27).

Strese karşı verilen tepkiler uzun bir zaman dilimi içinde kronik hastalıkların gelişmesine zemin hazırlayabilmektedir. Streslerin sıklığı ve yoğunluğu zaman faktörünü kısaltabilir. Bu hastalıklar baş ağrısı, yüksek tansiyon, kalp rahatsızlıkları gibi bedensel hastalıklar olabildikleri gibi, psikolojik veya zihinsel hastalıklar da olabilir. İnsanlar edinmiş oldukları davranış kalıplarına ve zihinsel özelliklerine göre stres karşısında psikolojik tepki olarak geri çekilme, kabullenme, karşı koyma veya korku, endişe, depresyon gibi duygusal problemler geliştirebilirler (Weeks, 2001, s.115). Öte yandan dikkatin azalması, zihni bir konu üzerinde toplama güçlüğü, çeşitli konular arasında ilişki kurma güçlüğü, aşırı unutkanlık, takıntılı düşünceler zihinsel düzeydeki problemlerden bazılarıdır.

Psikolojik anlamda stres, kişiye özgü olan bireysel bütünlüğü zorlayıcı ve bozucu etkenlerdir (Şahin, 1995). İnsan stres karşısında psikolojik ve sosyal bütünlüğünü korumak amacındadır. Bu korunmayı hem bilinç dışı mekanizmaları, hem de bilinçli çabaları ile yapar (Kasl ve Cooper, 1995).

Kişiliği koruyan mekanizmalardan birincisi “Ben savunma mekanizmaları” olarak tanınan, bilinçdışı çalışan, gerçeği bozan korunma yollarıdır. Bütün temel psikoloji kitaplarında tanımlanan bu bilinçdışı savunma mekanizmalarının en çok kullanılanları, bastırma, unutma, karşı tepki geliştirme, yansıtma, yer değiştirme ve gerilemedir (Makin ve Lindley, 1995, s.145).

Kişiliği koruyucu diğer mekanizmalar bilinç ve çaba gerektiren gayretleri içermektedir. Stres karşısında bilinçli sistemlerin harekete geçmesiyle, daha çok bilgi edinme, anlama, algı alanını genişletme ve değerlendirme, farklı şartlar deneme, yeni çözümler arama, yapıcı düşünceye yönelebilmek gibi karmaşık zihinsel süreçler etkili olur. Bu konuda ayrıntılı bilgi, çalışmanın “Stresle başa çıkma yolları” bölümünde verilmiştir.

3.3. Stresin Çeşitleri ve Strese Yatkın Olanlar

Stres insanoğlunun yeni karşılaştığı bir durum değildir. Taş devrinde yaşayan insanın bile farkında olmadan karşılaştığı stresli durumlar olmuştur. Örneğin; karnını doyuracağı av bulmak için, ele geçirmek ve saklamak için, vahşi hayvanlardan kendini

korumak için ilk insan da stresi hissediyordu (Baltaş, 1990, s.26). Stres sayesinde de kendini korumak, barınmak için evler yaptı, silahlar yaptı. Kısaca denebilir ki; stresi geçmişte doğanın getirdikleri yaratırken bugün insanın yarattıkları yaşatmaktadır (Norfolk, 1989).

İnsana stres tepkisini yaşatan durumları 3'e ayırabiliriz:

1. Fiziki çevreden kaynaklananlar: Hava kirliliği, sıcaklık, soğukluk, gürültü, toz, kalabalık vb...
2. İş veya meşguliyet konusundan kaynaklananlar: Ağır iş, aşırı yüklenme, zaman baskısı altında çalışma, gece işi, parça başı üretim, karar vermenin zor olduğu büyük sorumluluk gerektiren işler vb...
3. Psiko-sosyal özelliklerden kaynaklananlar: Bunları da 3 grupta toplayabiliriz.
 - a. Günlük stresler: Bunlar günlük hayatın basit gerilimleridir. Örneğin; trafikte sıkışmak, bürokratik bir zorlanma, evde işlerin aksaması gibi durumlar oldukça sık yaşanan streslerdendir. Başı ve sonu belli bir zaman ile sınırlı olan bu durumlar hayatın bütününe etkilemez.
 - b. Gelişimsel stresler: Buradaki durum, çocuk veya yetişkinin kronolojik durumu ile ortaya çıkan gelişimlerdir.
 - c. Hayat krizleri niteliğindeki stresler: Bunlar hayata şekil verecek nitelikteki olayların yarattığı streslerdir.

Stres düzeyi yüksek insanlarla ilgili bazı saptamalar şunlardır (Yates, 1989):

1. Günlük hayat problemleri ile etkili şekilde başa çıkamayanlar: Araştırmalar meslek açısından en yüksek risk gurubunda bulunanların polisler, öğretmenler, hava trafik kontrol memurları olduğunu ortaya koymuştur.
2. İşleri üzerinde kontrol imkanı az olanlar: Telefon operatörleri, garsonlar, kasiyerler gibi işlerinin insan ilişkisine dayanması sebebiyle psikolojik talebi yüksek, ancak kendiliğinden bağımsız karar yetkileri olmayanlar (Norfolk, 1989).
3. Fakirlik ve getto (gecekondu) hayatı.
4. Gürültülü bölgede yaşayanlar: Dünyanın en yoğun hava trafiği olan Los Angeles havaalanı çevresinde yüksek tansiyon, koroner kalp hastalığı ve intihar riski şehrin sessiz bölgelerine kıyasla çok daha yüksek bulunmuştur.

5. Sosyal hareketler: ABD’de 1940’tan sonra işsizlik oranındaki her %1’lik artışın siroz ve koroner kalp hastalıklarında %2, intiharda %4, akıl hastanelerine başvuranların sayısında %4,5 artışla paralel gittiği görülmüştür (Rees, 1997, s.30).

Bazı insanların strese daha dayanıklı olduğu bilinmektedir. Güçlü kişilikler gerçek savaşları, bir satranç oyunu gibi görmüşlerdir. Oysa bir çok kişi, bir satranç oyununu gerçek bir savaş gibi algılamaktadır (Christensen, Bohmer ve Kenagy, 2000, s.103).

Benzer örnekler bilim adamlarının dikkatini çekmiş ve bazı insanları strese dayanıklılık konusunda diğerlerinden ayıran özellikleri araştırmışlardır. Bunun sonucunda aşağıdaki özelliklere sahip bireylerin stres kaynakları yoğun olsa bile, stresten daha az etkilendiklerini tespit etmişlerdir (Charlesworth ve Nathan, 1991).

1. İşlerine ve sosyal hayata daha aktif katılanlar. Yaptıkları işten ve katıldıkları sosyal faaliyetten zevk alanlar
2. Mücadele ve değişiklikten zevk alanlar
3. Hayatlarını ve çevrelerindeki şartları kontrol ettiklerine inananlar
4. Gelecekle ilgili olumlu beklenti içinde olanlar (Umut faktörü)
5. Kişiliklerinde hoşgörü ve esneklik faktörünü bulunduranlar
6. Yakın çevreleriyle olumlu duygusal ilişki içinde bulunanlar

Stres çoğunlukla olumsuz ve zararlı ele alınıp konuşulmaktadır. Halbuki bu zorlamaların insanlığı ve insanı yenileri aramak, çalışmak, yaratmak konusunda harekete geçirdiği bilinmektedir. Bu zorlanma, fizik koşulların insanı bedensel olarak zorlamasından, doğa güçlerine ve beynin güçlerine ulaşmak ve bunları tanımak merakıyla oluşacak zihinsel zorlanmalara kadar uzanır. Bu anlamıyla stresler bireyi ileriye götürücüdür (Tierney, 1989).

Motorlu araçlar, gürültü ve hava kirliliği olumsuz stres kaynakları olduğu halde, ulaşımındaki kolaylık açısından insanlığa kazandırdıklarından asla vazgeçilmez. Ancak, olumsuz zorlanmaları yok etmek konusunda insan ancak zorlanma dayanılmaz olduğu zaman harekete geçer (Şahin, 1995, s.28). Eğitim döneminde sınavlar sebebiyle yaşanan stresler, yetişkinlikte iş hayatında yaşanan problemlerin yarattığı stresler kazandırıcıdır. Bunlar da günlük streslerdir (Makin ve Lindley, 1995, s.128).

Hayatın özünde var olan, ama yaratıcılığı içeren en temel stres; doğuma hazırlanan ve doğum anında olan bir annenin durumudur. Yaşanılan stresler bir kazancın en iyi ve en somut örneğidir. Kazanılan bir varlık, yeni bir insandır (Ross, 1995, s.9).

1970’li yıllardan bu yana yapıcı streslerle, yıkıcı stresler ayrılmıştır. Jessie Bernard stresi “ zevk veren” ve “ zevk vermeyen” olarak ikiye ayırmıştır (Köknal, 1998, s.381; Baltaş ve Baltaş, 1990, s.55). Örneğin; boşanan bir insan çok büyük bir stres içindedir. Umutsuzdur, üzgündür; hiç hoş olmayan şeyler düşündür, hisseder, konuşur. Öte yandan evlenme kararı almış bir insan da büyük bir stres içindedir. Ancak çok hoş olan şeyler hisseder ve yaşar.

Günlük hayatımızda davranışlarımıza yön veren 3 duygu türü vardır. Olumlu duygular, olumsuz duygular, ayrımsız duygular (Schafer, 1987, s.345). Olumlu duygular en geniş anlamda “sevgi” sözcüğü ile ifade edilen saygı, güven, inanç, kabullenme, dostluk gibi duygular içerir. Olumsuz duygular, kin, nefret, güvensizlik, küçük görme, düşmanlık, kıskançlık gibi zarar verebilecek duygulardır. Ayrımsız duygular ise hoşgörüye yardımcı olsalar bile çok da fazla yarar sağlamayan duygulardır. İşte bütün bu duygular bizim psikolojik yapımızı, duruşumuzu belirler. Kişi olayları algılar, değerlendirir ve onlara bir takım duygular yükler. Böylece olaylar ya stres ya da distres yükünü taşırlar (Saldamlı, 1999).

Olayların distres, yani olumsuz stres yükünü azaltmak en azından ayrımsız duygularla değerlendirmeye katkıyı artıracaktır. Kişi duygularını ne kadar kontrol altına alabiliyor, düşüncelerine ne kadar hakim olabiliyorsa bedenine de o kadar hakim olabilir. Sürekli olumsuz düşünmek kişiyi hiç farkında olmadan hasta eder. Örneğin; bir bardak buzlu su içen birisi endişe edip boğazının şişeceğinden korkarsa boğazı şişebilir. Ama bu konuda endişe etmez, önemsemezse hiç bir şey olmaz. Burada kişinin düşünce tarzının ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Schafer, 1987, s.345).

3.4. Başlıca Stres Kaynakları

Stres, bireyler üzerine etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres durup dururken ya da kendiliğinden oluşmaz (Makin ve Lindley, 1995, s.140). Stresin oluşması için insanın içinde bulunduğu ya da hayatını sürdürdüğü ortam veya çevrede meydana gelen değişimlerin insanı etkilemesi gerekir. Ortamdaki değişimlerden her birey etkilenmesine etkilenir ancak, bazı bireyler daha çok, bazı bireyler daha az etkilenmektedirler (Eren, 2000, s.223). Stres yaratan faktörleri başlıca 3 grupta toplayabiliriz. Bunlar; bireyin kendisi ile

ilgili stres kaynakları, bireyin yaşadığı genel çevre ortamının oluşturduğu stres kaynakları, bireyin iş çevresinin yarattığı stres kaynakları olarak ele alınmıştır.

3.4.1. Bireyin Kendisi ile İlgili Stres Kaynakları

Bu kaynakları bireyin biyolojik bedensel, maddi parasal, kişisel duygusal, yaşam tarzı ve yaşı açısından dört kısımda ele alıp inceleyebiliriz. Biyolojik ve bedensel faktörler arasında; bireyin yaradılıştan daimi sistemi bozuklukları iç salgı bezleri veya hormonal denge düzensizliklerini sayabiliriz (Eren, 2000, s.225). Bu tip bireylerde yüksek tansiyon, yüksek kolesterol düzeyi ve buna bağlı kalp rahatsızlıklarına rastlamak mümkündür. Doğal olarak bu kimseler stres ortamından çok çabuk etkilenir ve rahatsız olurlar (Baltaş, 1990).

Maddi ve parasal açıdan birey sıkıntı içinde bulunabilir. Birey ailesini geçindirmek, ekonomik sorumluluklarını yerine getirmek için daha fazla çalışmak ve karşısına çıkacak sıkıntıların üstesinden gelmek isteyecektir (Allen, 1983, s.3). Ayrıca, bazı bireyler ekonomik düzey açısından kendilerini kıt kanaat geçindirecek parasal koşullara razı iken, bazı bireylerin maddi ekonomik koşullara verdikleri önem büyüktür. Daha rahat ve lüks yaşamı düşlerler. Doğaldır ki, daha çok maddi parasal kazanç, daha fazla çalışmayı, bedensel ve fikrîsel uğraş vermeyi zorunlu kılar. Bu takdirde birey daha çok gerilim altına girecek ve stres yaşayacaktır (Artan, 1986, s.38).

Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynaklarından biri de kişisel ve duygusal yapısıdır. Bazı kişilik özellikleri, insanları strese daha duyarlı kılarken, bazı kişilik özellikleri ise, strese karşı duyarlılığı azaltmaktadır. Bazı insanlar daha şiddetli ve süratle alarm durumuna geçerek stresten daha çabuk etkilenirler; bazı insanlar ise, daha yavaş ve daha geç alarm durumuna geçerler. Genelde strese daha duyarlı olanlar ve strese daha az duyarlı olan insanlar olmak üzere stresten etkilenen insanlar iki grupta toplanmaktadır. Stresten çok etkilenen insanlara A kişilik tipine sahip kişiler, stresten az etkilenen kimselere ya da daha az strese giren kimselere de B kişilik tipine giren insanlar adı verilmektedir (Baltaş, 1990).

“A” kişilik tipinin hakim olduğu insanlar, idealist, mükemmelliyetçi, amaçlara ulaşmak için dinamik hareketli, mücadeleci, başkalarının önüne geçmek için sürekli rekabet etmekten hoşlanan, kaybetmeyi içine sindiremeyen, saldırgan, öfkeli ve düşmanlık duygularını kolayca ortaya koyabilen, eleştirmekten kaçınmayan, aceleci

verilen işleri zamanında bitirme gayreti içinde olan insanlardır. Verdiği söze sadık, sorumluluk duygusu yüksek, hepsi olmasa bile birçoğu bencil, kendi çıkarlarını her şeyin üzerinde tutan, başarıya erişmek ve kazanmak için işlerini her şeyden üstün tutan kimselerdir. Bu kişilikte olan insanlar, sürekli mücadeleci, başkaları ile yarışma halinde, başarısızlığa tahammül edememe, başka insanlarla sürekli çatışma, onlar tarafından kışkırtılan ve onları kıskanma duygularını yoğun biçimde yaşadıkları için sürekli stresli bir yaşam sürerler ve genç yaşta stresin getirdiği sorunları yaşarlar (Charlesworth ve Nathan, 1991, s.191).

“B” kişilik tipindeki kişiler başkaları ile yarışmaktan ve iddialaşmaktan hoşlanmaz. Mükemmele erişmek için çaba göstermezler, heyecan ve telaşa kapılmazlar, sakin ve yumuşak kimselerdir, sabırlıdır, zaman baskısını ve sınırlamasını hissetmezler, sorumluluk duygusu yüksek değildir, her şeyi olurlarına bırakma eğilimindedirler, aşırı ve çeşitli iş yüklenmekten hoşlanmazlar. Amirleri tarafından başarılarının takdir edilmesine çok önem vermezler (Pehlivan, 1995, s.20). Kendilerine, ailelerine ve hobilerine zaman ayırırlar. Daha sosyal bir davranış sergilemekten hoşlanırlar. Her insanın hata yapabileceğini düşünürler, kusursuzluk arayışında değildirler. Astları onlarla çalışmaktan zevk duyarlar. Her şeyi ciddiye almazlar, en ciddi konularda dahi işin esprituell tarafını bulur, etrafındaki insanları yatıştırır ve rahatlatırlar. Kendisine ve diğer insanlara karşı hoşgörü ve tolerans düzeyleri yüksek, hatalara karşı affedicidirler (Charlesworth ve Nathan, 1991, s.193).

Bütün bu özellikler B tipi kişiliğe yatkın insanların stres düzeylerini düşürücü bir etki yapar ve stresin doğurduğu sorunları dert etmez ve daha az hissederler (Pehlivan, 1995, s.23).

Tabi ki insanları “A” ve “B” diye iki ayrı ve birbirine zıt kişilik gruplarına ayırmak mümkün değildir. Ancak, yapılan testlerle kişinin hangi tipe ne ölçüde yatkın olduğu belirlenebilmektedir. Bazı insanlar bu iki kişilik tipinin ortasına düşebilir (Tierney, 1989, s.40). İş hayatında bazı iş türleri “A” tipi bir özellik gerektirirken, bazı işlerde “B” tipi yöneticilere veya işgörenlere daha çok ihtiyaç hissedilmektedir.

Bireyin kendisi ile ilgili stres yaratan unsurlardan bir diğeri de yaşam tarzıdır. Birey ne kadar doğal yaşam tarzından uzaklaşır ve bir takım saplantılara yönelirse stres ortamını kendisi yaratmış olacaktır. İçki, sigara, uyuşturucu ya da ilaç düşkünü olma vücut üzerinde anormal uyarıcı etkiler yapmaktadır. Ayrıca, hızlı yaşam tarzı, her gün ve her gece değişik ortamlarda, değişik kişilerle yaşamanın veya kumar

gibi heyecansal ve parasal açıdan insanı etkileyecek bir alışkanlığın bulunması, insan vücudundaki stres yükünü artıran, direncini kıran olumsuz etkiler bırakmaktadır. Bunun dışında, monoton bir yaşam tarzından bıkkınlık duyan ve değişiklik arayan insanlar da, gerekli ortamı bulamamanın verdiği hayal kırıklığı ve bunalım nedeni ile vücut direnci ve sağlıklarını yitirebilmektedirler (Johnson, 1995, s.15).

Bütün bu faktörlerin dışında, bireyin yaşı da önemli bir stres faktörü olmaktadır. Özellikle kadınlarda menopoz, erkeklerde de andropoz dönemlerinde veya orta yaş krizlerinde, insanlarda hormonal değişikliklerin oluşması ve dengelerin bozulması nedeniyle ruhsal ve duygusal sorun ve hayal kırıklıklarına rastlanabilmektedir (Eren, 2000, s.226). Bunların yanında son dönemlerde ortaya çıkan ve üniversiteyi bitirmiş fakat iş bulamamış gençlerde görülen “çeyrek yaş krizi” de önemini hissettirmektedir. Gençler boşu boşuna okumuşluk duygusuna kapılmakta yaşlarının geçtiğinden endişe etmekte ve hiçbir zaman iş bulamama, geleceğini garanti altına alamama kaygılarından dolayı strese hatta depresyona girmektedirler (Ertekin, 1993).

3.4.2. Genel Çevre Ortamının Stres Kaynakları

Yönetici olsun işgören olsun, çalışan birey üzerinde stres oluşturan genel çevre faktörlerini beş ana grupta toplamak mümkündür. Bunlar, birey üzerinde belirsizlikler oluşturarak yaşamdan zevk almasını olumsuz etkileyebilmekte ve davranışlarındaki istikrarı ortadan kaldırabilmektedir (Allen, 1983, s.3). Stres yaratan genel çevre faktörlerini, ülke ve dünya ekonomisinin gidişi, politik hayatın belirsizlikleri, çalışılan kentin çevresel ve ulaşım sorunları, teknolojik değişmelerin yaşam tarzı ve alışkanlıkları değiştirmesi, sosyal ve kültürel değişmelerin hızlanmasıyla, kuşaklar arası farklılıkların artması, şeklinde sıralayabiliriz. Ancak, bu çalışmada konu örgütsel stres olduğu için örgütlerin yöneticilerde yapmış olduğu stres kaynakları incelenmektedir.

3.4.3. İş Çevresinden Kaynaklanan Stres Kaynakları

Her işletme örgütü, tutumları, değerleri, duyguları ve davranışlarıyla gerçek insanlardan oluşan bir sosyal sistem ve bunun yanı sıra, sermaye, malzeme ve üretimle ilgili diğer etmenleri içeren teknik sistemden meydana gelir. Örgütsel davranışı

inceleyen bilim adamları, bu iki görüş açısını sosyo-teknik sistemler adı altında birleştirmektedirler (Hallovell, 1999).

Örgütsel amaçlar yönünden, yapılması gerekli işleri, kabul edilebilir düzeyde bir ustalık ve yüksek kapasite ile yapan bir kişinin verimli olarak çalıştığı söylenebilir. Bireysel amaçlar yönünden ise, işi yaparken makul bir düzeyde ücret alan ve kişisel olarak belirlediği baskı, stres ve huzur sınırlarını aşmayarak çalışan kişi, verimli bir biçimde çalışıyor kabul edilebilir.

Örgüt ile kişi arasında uyum sağlanabilmesi için her iki koşulun da gerçekleşmesi gerekir. Örgütsel gereksinimler karşılanmadıkça, bireyler iş sahibi olamayacaklardır. Bireysel gereksinimler tatmin edilmedikçe de, örgüt işi yaptıracak kişileri bulamayacaktır (Ulrich, 1998, s.125). Verimli bir örgütün günlük faaliyetleri içinde bu iki talep birbirini düzenler. İş tatmininde ve bunun sonucunda stres ve ödül arasında denge sağlayan temel değişkenler arasında iş yükü, fiziksel koşullar, işin statüsü, işin gerektirdiği sorumluluk, görevin çok yönlülüğü, işin sağladığı beşeri ilişki olanakları, işin fiziksel ve zihinsel güçlüğü bulunmaktadır.

Stres faktörleri, aşağıda altı gruba ayrılarak incelenmiştir.

1. Bireyin iş çevresinin en önemli stres kaynaklarından biri, çalışma koşulları ve iş güçlüğüne ilişkindir. Huzur ve rahatlığı etkileyen fiziksel değişkenler olarak ısı, aydınlatma, güneş ışığı, hava durumu, gürültü, hava kirliliği, cilde zararlı kimyasal maddeler, titreşim ve çalışma sırasındaki yorucu görev ve pozisyonlar, vs.sayılabılır (Koss, 1995, s.9). Çalışma koşulları ve işyerinin arz ettiği kaza ve hastalık tehlikeleri, mikroplu, aşırı nemli veya zehirleyici veya boğucu gazlar ve dumanların varlığı veya oluşma tehlikesi bireyin sürekli harekete geçebilecek alarm ve korku içinde yaşamasına sebep olabilecektir (Saldamlı, 1999, s.50).
2. İşyeri organizasyonunun bozukluğu, iş bölümü ve iş akışı düzensizliklerinin doğurduğu sorunlar sonucunda, birey daha çok ve çeşitli görev ile iş yükü altında ezilebilir. Aşırı iş yükü, kişinin makul olmayan miktarda görevlerden ve üretim düzeyinden belli sürede sorumlu tutulması halidir. Bu uygulama genellikle kaygı, engellenme, umutsuzluk duygusu ve ödül kaybına neden olabilir. İşin gerektirdiği fiziksel ve zihinsel emek ve çabalar bireyin kapasitesini aşabilir. İşin kalitesi bozulabilir. İş zamanında bitirilemez, iş hatalı

ve eksik yapılabilir. Bütün bunlar gerek işgören ve gerek onun yöneticisi üzerinde önemli ve normal boyutları aşan stres ve gerilimlere neden olabilir.

Diğer yandan kişiye normalin altında iş verilmesi de aynı duyguları yaratabilir. Kendine uygun bir işi olmayan kişi, örgütün sosyal düzeni içinde sahip olduğu pozisyonu ve değeri hakkında genellikle kendini engellenmiş, tedirgin, açıkça ödüllendirilmemiş hissetmeye başlayabilir (Worrall ve Cooper, 1995).

3. İş çevresi stres kaynaklarından bir diğeri de örgüt yapısında rol, görev ve sorumlulukların dağılımında bozukluklar, işi göreceklemanların bilgi, yetenek, tecrübe ve becerileri ile işin gerektirdiği bilgi yetenek ve tecrübe uyumsuzluklarıdır. Bu takdirde, çalışanlardan beklenen başarı düzeyi düşeceği için hem çalışanların ve hem de bunların yöneticilerinin stresleri artmış olacaktır. Bu, örgüt havasının ya da ikliminin olumsuz etkilenmesine ve tüm çalışanların birbirlerine güvenlerinin sarsılmasına, moral düzeyinin düşmesine neden olabilecektir. Örgütsel stresi en fazla artıran husus organizasyon içindeki düşük moral düzeyi ve iklimidir (Hammer, 2001, s.82).
4. İş çevresinden kaynaklanan bir diğers stres faktörü de ücret yetersizliğidir. Ücretlerin beklenenden az olması, yetersiz zamlar ya da ikramiyeler, işgörenlerin enflasyon karşısında satın alma gücünü kaybetmeleri, parasal yükümlülüklerini tam olarak ve zamanında yerine getirmemelerine neden olmaktadır. Bu takdirde, kişilerin hayal kırıklığı ve bunalıma girmeleri söz konusu olmaktadır (Artan, 1986, s.70).
5. Özellikle dünyanın gittikçe küresel bir iş ortamına sahip olması rekabeti daha ağırlaştırmakta, belirsizlikler artmakta, yöneticilerin başarı şansları zorlanarak stres oluşmaktadır. Özellikle bazı endüstriler daha rekabetli, daha yenilikçi ve dünyanın değişik ülkelerinden gelen küresel rekabete daha açık bulunmaktadır. Bu işletmelerin başta tepe yöneticileri olmak üzere tüm çalışanları aşırı rekabet ve belirsizlik ortamının doğurduğu stresi yaşamak zorundadırlar. İşletmelerin aşırı rekabet ve bunun gerektirdiği değişim ve yenilikleri zamanında yapmamaları, başta yöneticiler olmak üzere, tüm çalışanlarda iş kaybetme riskini ve korkusunu ortaya çıkarmaktadır (Werther ve Davis, 1993).

6. Çalışanları ve özellikle yönetici sınıfı, en çok strese sokan hususlardan birisi de, örgüt hiyerarşisinde daha üst mevkiye yükselmek hırsı ve isteğidir. Her insan çalıştığı organizasyonda kendini geliştirdikçe daha üst sorumluluklar gerektiren mevkilere yükselmeyi, örgüt içindeki değerini, ününü, prestijini ve dolayısıyla da kazancını arttırmayı isteyecektir (Johnson, 1995, s.20). Terfi olanakları az veya imkansız olan, içerden terfi ve kariyer planlamasına sahip olmayan örgütlerde, haksızlığa uğrayarak terfi olanağının elinden alındığını düşünen insanlar, büyük bir hayal kırıklığı ve bunun doğurduğu stres içine girebileceklerdir (Artan, 1986, s.70).

3.5. Stres ve İşletmeler

Stres konusu, fizyolojik yönü ve stresle ilgili hastalıklar nedeniyle tıp mesleğini akla getirir. Stres ve etkileriyle ilgili bilgilerimiz genellikle “tıbbi araştırma” olarak bilinen geniş bir alandan kaynaklanır.

Tıbbi araştırmacıların çalışmalarından stresle ilgili bilgilerimizi geliştirmek için yararlanabiliriz. Ancak, iş dünyasındaki kişilerin streslerini azaltacak yolları tamamen doktorlardan beklemleri onlara bir şey kazandırmaz. Çünkü, örgütlerde karşılaşılan stres aslında bir yönetim sorunudur (Johnson, 1995, s.17).

3.5.1. Stres ve Yönetim

Her türden örgüt yöneticisi çalışanların maliyeti konusuyla giderek daha fazla ilgilenmektedir. Çoğu yöneticiler, beşeri kaynakların, örgüt, sermayesinin en yüksek maliyetli bölümünü oluşturduğunu kabul etmektedirler. Fakat şimdi insan faktöründeki bozulmanın yol açtığı maliyet artışını da görmeye başlamışlardır. Devamsızlık, iş gücü devir oranının artması, işçilerin sağlık sorunları, alkol ve uyuşturucuların örgüt ortamına girmesi, işçi-işveren ilişkilerinde öfke, ve hayal kırıklığının giderek yöneticileri stres konusunda endişelendirmeye başlamıştır (Luthans, 1995, s.128).

Yöneticiler açısından stres iki şekilde ortaya çıkar. Yöneticiler, ilk olarak kendi işlerinin temel özelliği nedeniyle baskı altında bulunurlar. Eğer dayanılmaz düzeylerde stresle karşı karşıya kalırlarsa, aldıkları doyumun bedeli olarak sağlıkları ve mutluluklarından çok fazla şey feda ediyorlar demektir (Rees, 1997, s.30). Bu durumda,

huzurlu olamayacak ve gerektiği ölçüde etkinlikle çalışamayacaklardır. Kendileri zararlı çıktığı gibi örgütleri de bundan zarar görecekler. İkincisi, örgütlerde çalışanlar dayanılmaz ölçüde stresle karşı karşıya ise, onların yaşamları da huzurlu olmayacak ve gerektiği gibi çalışamayacaklardır. Bu anlamda, tepe yöneticiden alt düzeydeki gözetimciye kadar her yönetici stresle iki yönlü ilgilenme durumundadır (Worrall ve Cooper, 1995, s.12). İlk olarak, yönetim işini sürdürmenin kendi üzerinde yarattığı stresi azaltmak, ikincisi, çalışanların içinde bulundukları gerilimi azaltmalarına ve yönetmelerine yardımcı olacak yollar bulmak zorundadır. Böyle bir yaşam hem yöneticiler hem de çalışanlarda bazı kişisel yetenek ve beceriler gerektirir.

3.5.2. Stres ve Tepe Yöneticisi

Bedenen ve ruhen sağlıklı yöneticiler, bir örgüt için en önemli ve vazgeçilmez bir kaynak oluşturlar. Herhangi bir örgütün etkili bir biçimde işleyişi tepedeki az sayıda kişinin kişisel çalışmalarındaki etkililiğe bağlıdır (Davenport, 1994, s.120).

Kesin olan ve genellikle ihmal edilen nokta, az sayıda kişiden oluşan bir gurubun yani yöneticilerin, beden ve ruh sağlığının tüm örgütün işleyişinin kalitesini doğrudan etkilediğidir (Rees, 1997, s.31). Bu kişiler, yaptıkları işin bir parçası olan stresi ve etkilerini azaltmayı ve yaşam tarzlarını buna göre düzenlemeyi öğrendikleri ölçüde etkili ve başarılı olabilirler. Bu yeteneklere sahip olmayan ve bu becerileri geliştirememiş olan yöneticilerin çalışmalarındaki verim düşecek ve kendi sağlıkları zedeleneyecektir (ülser, kalp rahatsızlığı, kalp krizi, sinir bozuklukları v.s.).

Yöneticinin tam mesleğinin doruğunda olduğu ve örgüte en büyük katkıda bulunabileceği bir dönemde, sağlık sorunu onu işinden uzaklaştırmaktadır (Young, 1986). Şirket onun yıllarca birikmiş tecrübesinden, bilgisinden, yönetim uygulamasına ilişkin kavrayışından ve önderlik anlayışından yoksun kalır (Norfolk, 1989). Böyle bir durumun, hem sağlığı bozulan yönetici hem meslektaşları hem de örgüt için büyük bedelleri vardır.

3.5.3. Stres ve Orta Düzey Yönetici

Orta düzey yöneticilerde strese yol açan etmenler bir ölçüde değişiktir. Birçok orta düzey yönetici, günlük yöneticilik işinde kendilerini iki yöne birden çekiliyormuş gibi hissederler (Artan, 1986, s.38). Yönettikleri işgörenlerden kaynaklanan sorunlar,

baskılar ve hatta taleplerle karşı karşıya kaldıkları gibi kendi üstlerindeki yöneticilerin baskılarını da hissederler. Birçok yönden orta düzeyde yöneticilik örgütsel yaşamın en huzursuzluk verici alanlarından biri olarak nitelenebilir (Yates, 1989). Kendileri için konmuş standartlara ulaşabilme endişesi içinde ve bölümlerindeki aksaklıkların sorumluluğu altında ezilen orta düzey yöneticileri genellikle kendilerini duygusal bir çalkantının içinde bulurlar. “İşgörenlerini hep diken üstünde tut” diye bilinen yönetim kurallarında olduğu gibi yönetici astlarını sürekli bir baskı altında bulundurabilir ve aynı şekilde kendi de üstünden gelecek baskıların altında kalabilir (Apgar, 1998).

Yönetici stresinin en tehlikeli özelliklerinden biri de, birikmesi, üstü üste eklenmesidir. Eğer yöneticinin yüksek stresli bir yaşam tarzı varsa ve kronik endişesini gidermek için hiçbir çaba göstermiyorsa stresleri yıllar geçtikçe birikir (Artan, 1986, s.36). Bir gün, yönetici bunun bedelini bir sağlık çöküntüsü, alkole sığınma ya da ciddi ruhsal uyum güçlükleriyle ödemek zorunda kalabilir.

Bu gerçekler nispeten daha genç olan orta düzey yöneticilerin yaşam tarzlarını ve çalışma şartlarını ciddi bir biçimde gözden geçirmeleri ve stresi azaltma ve stresle başa çıkma yolları konusunda bilinçli bir yol izlemeleri gereğine işaret etmektedir.

3.5.4. Stres ve İşgören

Çoğu işgören yöneticilerle aynı baskılar altında bulunmaz. Yine de bazı işlerdeki stres düzeyleri uzun dönemde sorun yaratabilecek ölçüdedir. İşgörenler için genellikle en rahatsız edici stres faktörleri işin yapısından kaynaklanır (Apgar, 1998).

Utangaç, duyarlı bir işgören, saldırgan ve sert bir yöneticiyle uzun süre çalışırsa büyük endişelere maruz kalabilir. Bir örgüt yöneticisi için çalışanlarının beden ve ruh sağlığı oldukça önemli olmalıdır. Çünkü, yöneticilerin varlığı çalışanların sağlığına bağlıdır (Schermerborn, 1993, s.29). Bir çalışan aşırı, stres altında olduğu zaman, tam kapasitesiyle ve etkin bir biçimde çalışamayacaktır. Üstelik, iş stresi bireyin diğer streslerine eklenecek ve sağlığı üzerinde olumsuz olarak etkili olacaktır. Bu yüzden, stresi azaltma ve yönetme programları ekonomik açıdan olduğu kadar, örgüt etkinliği ve insanlık açısından da oldukça gereklidir.

3.6. Stres Belirtileri ve Stresin Neden Olduğu Başlıca 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, hastalıkların belirtisi olabilmektedir (Allen, 1983, s.3).

Temel stres belirtilerini örgüt bilimcileri genel olarak fiziksel, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üç grupta sınıflandırmışlardır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir (Baltaş, 1990).

3.6.1. Fiziksel Stres Belirtileri

Vücudumuzdaki fiziksel değişimler, bazen geçirmekte olduğumuz bir stresin sonucudur. Bu fiziksel değişimler strese bağlı olmayan biyolojik bir problemin işareti olabilir fakat çoğunlukla vücudumuzun stresli bir olaya tepki vermesidir. Stresin olası fiziksel belirtilerinin aşağıdaki listesi, belirtilerin tümünü kapsamamakla birlikte, en fazla görülen genel tepkilerdir (Eren, 2000, s.237 ve Saldamlı, 1999, s.58).

1. Aşırı iştahsızlık, yemek yememeye rağmen tokluk duygusu, kilo kaybı ve zayıflık
2. Aşırı yemek yeme veya özellikle bir sorunla karşılaşınca yemek yeme ve 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 uyumama veya erken uyanma
6. Oturma ve dinlenmeyi engelleyen sinirsel ağrı ve şikayetler
7. Gece ve gündüz vücudun değişik organlarına ve özellikle bacaklara giren kramplar ve adele 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 direncini artırmak için aşırı ölçüde vitamin ve mineral türü ilaçlara eğilim ve düşkünlük
14. Aşırı sigara veya içki içme
15. Normalden fazla fiziksel ağrı ve acı çekmek
16. Soğuk algınlığı ve nezleyle yakalanmaya daha açık olmak
17. Nedeni belli olmayan sık kulak ve diş ağrıları, kulak çınlamaları
18. Nemli eller
19. Enerji kaybı, yorgun ve sinirli hissetme
20. Görünümdeki ani değişim (cilt rengi, saç şekli ya da giysi)
21. Genel olarak sağlıklı hissetme

Bu bedensel belirtilerden hepsinin birden ortaya çıkması gerekli değildir. Bunların birkaçının varlığı, bireyin bedensel olarak stres altında olduğunu işaretini vermektedir.

3.6.2. Psikolojik Stres Belirtileri

Psikolojik belirtiler, fiziksel belirtiler kadar kolay anlaşılmazlar, genelde görünüş olarak oldukça zor fark edilirler (Teisberg, Porter ve Brown, 1994, s.132). Psikolojik stres belirtileri, kişinin düşüncelerini başkalarına açıklaması ve davranışları ile kendini belli eder. Bu nedenle, zaman zaman psikolojik ve davranışsal stres belirtileri birlikte açıklanmıştır. Olası bazı psikolojik stres belirtileri aşağıda sunulmuştur (Eren, 2000, s.238 ve Saldamlı, 1999, s.59):

1. Aşırı tedirginlik, korku ve endişe
2. Alınganlık, çabuk sinirlenme
3. Hayattan zevk almama, her şeyin boş olduğunu açıklama
4. Hasta olmaktan korkma veya hasta olduğunu zannetme
5. Yakında öleceği veya bir tehlikeye kurban gideceği 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 dostun olmamasından yakınma, sorunlarını paylaşacak kimsenin olmadığını açıklama

9. Evde yalnız kalmaktan, kapalı yerlerden bulunmaktan, savaştan, depremden, şimşek ve gök gürültüsünden korkma ve paniğe kapılma
10. Hastalanmasının, işlerini yapamaz duruma gelmesinin maddi açıdan kendisini 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

Yukarıdaki psikolojik belirtilerin bir kaçının bir arada bulunması ve bunlara ilave olarak bedensel ve fiziksel şikayetler kişinin stresli olduğunu ve bu gidişle yakında akut veya kronik bir takım rahatsızlıklara yakalanacağını işaret eder.

3.6.3. Davranışsal Stres Belirtileri

Bu grupta incelenen stres belirtileri, genellikle dışarıdan gözlenebilen, yönetici ve işgörenlerin davranışlarına yansıyan belirtilerdir. Bunlar aşağıda belirtilmiştir (Charlesworth ve Nathan, 1991, s.48).

1. Özel durumlar ya da aktivitelerden kaçınma, özel şeylerle ilgili korkular
2. Kararlar üzerinde emin olamama, bir karara çabuk varamama
3. Değişken (bazen iyi, bazen kötü) yargılar
4. Bir şeyleri sürekli erteleme, olaylara tepkisiz kalma
5. Değişik işlerde maksimum performans göstermede azalan yetenek
6. İletişim kurmada normalde olduğu gibi etkili olamama, daha suni iletişim
7. Normalde olduğu kadar iyi sosyal ilişkiler kuramama
8. İşleri zamanında yetiştirmede başarısızlık
9. Tatil ya da gezi zamanını iş yetiştirmek için kullanmak
10. Eşi ya da çalışanları tarafından ihmal edildiğine ilişkin şikayetler
11. İşe daha fazla zaman ayırmak için eğlenme ve dinlenme aktivitelerini azaltma
12. Sosyal yaşamda görülen kişilerin sadece iş arkadaşları olması

Bu davranışsal belirtilerden hepsinin birden ortaya çıkması gerekli değildir. Bunların birkaçının varlığı, bireyin stres altında olduğunu işaretini vermektedir.

3.6.4. Stresin Yol Açtığı Başlıca Sorunlar

Yukarıda açıklamış olduğumuz fiziksel ve ruhsal belirtiler sonucunda bireyin stresle baş etmekte geç kalması bir takım ciddi rahatsızlarla karşı karşıya gelmesine neden olacaktır. Stresin yol açtığı başlıca rahatsızlıklar şunlar olabilir (Baltaş, 1990).

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

En çok görülenleri yukarıda saydığımız rahatsızlıklar olmakla birlikte bunların dışında da bir takım çeşitli diğer rahatsızlıklar da ortaya çıkabilir.

Stres sonucu ortaya çıkan hastalığın oluşma sürecinin uzunluğu veya kısalığı ile hastalığın tedavi edilebilme olasılığı şu koşullara bağlıdır (Eren, 2000, s.239).

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 sıkıntıları gibi hususları yanında aşırı içki ve sigara düşkünlüğü
4. Bireyin B tipi bir kişilik özelliğine yatkın olması
5. Bireyin zaman geçirmeden stresle etkilice baş edebilme tedbirlerine girişerek stres kaynaklarının etkilerini hafifletmesi

Görüleceği üzere, stressiz bir yaşam hemen hemen mümkün olmadığına göre, birey stres kaynaklarının üzerine yaptığı yoğun ve ağır baskıları azaltarak, yaşamı daha anlamlı kılabilir ve ondan zevk alabilecek bir özelliğe kavuşturabilir. Her şeyi çok fazla büyütmeden, olaylara olumlu ve rahat bir tavırla bakarak problemler çözülebilir. İnsanlar kendilerini gererek ve baskı altında hissederek problemleri yok edemezler ve çözemezler. Stresle mücadelede şu nokta unutulmamalıdır. Kendini üzerek, sıkarak hiçbir şey halledilemez. Bunun bilincinde olarak; her zaman rahat olmaya çalışarak ve olaylara biraz daha ılımlı bakmayı öğrenerek stresle mücadele edilebilir.

3.7. Stresle Başa Çıkma Yolları

Stresle başa çıkmak için bedensel ve zihinsel olarak önerilen bir takım teknikler vardır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir.

3.7.1. Bedenle İlgili Teknikler

Stres sırasında bedende meydana gelen düzenlemeler canlının, canlılığını sürdürmek amacını taşıyorsa da, 21.yy'ın tehlike ve tehditlerinin yol açtığı stresler büyük çoğunlukla orijinal stres tepkisi sırasındaki bedensel düzenlemelere ihtiyaç duyurmamaktadır (Şahin, 1995). İnsanın kendisinden güçlü olan düşmanıya mücadele etmek için kanına boşalan şeker ve yağa ihtiyacı vardır, ancak tiyatroya geç kaldığı için veya trafikte bir araba kendisini güç durumda bıraktığı zaman kanına boşalmış olan yağ ve şekere hiç ihtiyacı yoktur (Baltaş, 1990).

Beynimiz çağın hızla gelişen şartlarına uyarken, bedenimiz bu konuda geride kalmış ve canlılık tarihi içinde geliştirip getirdiği tepki zincirini kullanmaya devam etmiştir (Worrall ve Cooper, 1995, s.10).

Evrimin mantığı açısından bakıldığında uzun dönem içinde hiç şüphesiz insana zararlı olan bu mekanizma değişecektir. Günümüz insanların büyük atalarından daha zayıf, daha akıllı ve daha becerikli olmalarının sebebi bu değişimdir. Evrim felsefesinin özündeki mantık budur. Türler yeni bir mücadelenin gerektirdiği şartlara, bedensel yapılarını, fizyolojik organizasyonlarını ve davranışlarını değiştirerek uyarlar. Fakat bu son derece yavaş işleyen bir süreçtir. Şartlar böyle devam ettiği takdirde belki 500 bin yıl sonra, insan organizması kendini bu yanlış alarm tepkisinden kurtaracaktır. Fakat şüphesiz bu gelişimin bugünü yaşayan ve faturayı ödeyen insanlara yararı olmayacaktır (Ulrich, 1998, s.125).

Bir tek cümleyle özetlemek gerekirse, canlılık “değişen şartlara uyum” olduğuna göre, hayatta kalmak ve sağlıklı yaşamak için şartların değişmesi beklenemez. Bu sebeple insan, sağlıklı yaşamak için “stresi olmayan bir hayat” dileyemez. Ancak bununla baş etmek için bazı yöntemler vardır. Bunlardan biri fizik egzersizdir. Endüstrileşmenin ve şehirleşmenin sonucu olarak insanlar bedenlerini güç harcayacak işlerde gittikçe daha az kullanılmaktadırlar. Bedenin kullanımındaki bu azalmanın getirdiği birçok sonuçtan bir tanesi de hareketsizliğin genel olarak damar sisteminde,

özel olarak da kalp-damar sisteminde meydana getirdiği etkilerdir (Jones ve Hardy, 1990, s.300). Londra Üniversitesi Halk Sağlığı bölümünde yapılan bir araştırmada bir sağlık problemi olmayan bir grup insanla, kalp krizi geçirmiş olan 232 kişi incelenmiştir. Kalp hastası olan grupta %11 olan düzenli egzersiz alışkanlığı, sağlık problemi olmayan grupta %26 olarak bulunmuştur (Wyke, 1997, s.146).

Örneğin; Aerobik adı verilen programın temeli bedenın mümkün olduğu kadar çok oksijen yakmasına dayanır. Yapılan araştırmalarla da ortaya konduğu gibi, düzenli uygulama içinde olanlar teneffüs ettikleri hava içinden daha fazla oksijen kullanmaktadırlar (Konter, 1961).

Bu kimselerin normal şartlarda bu oksijene ihtiyaçları yoktur. Ancak stres şartları içinde oksijen kullanımındaki bu fazlalıktan yararlanılmaktadır ve sağlıkla hastalık arasındaki fark çok kere buradan kaynaklanmaktadır. Çünkü insan bedeninin her tarafında bulunan hücreler kanın taşıdığı oksijen ve diğer yararlı maddelerle beslenirler. Gerginlik damarlarda daralmaya sebep olduğu için, ister istemez hücrelere giden kan miktarında azalmaya yol açar. Bu durum da hücrelerin yetersiz beslenmesi demektir. Bu şartların uzun süre devam etmesi veya sık sık tekrarlanması halinde bu hücreler hem hastalığa daha açık olacaklar, hem de kaçınılmaz olarak hayat süreleri kısılacaktır.

Hücrelerin hayat süresini uzatmanın ve onları sağlıklı kılmanın bir yolu fizik egzersizdir (Jones ve Hardy, 1990, s.261). Artan ve hızlanan kan akımı sebebiyle hücreler daha iyi beslenir, böylece de hem daha sağlıklı olmaları, hem de daha uzun ömürlü olmaları sağlanmış olur.

Yetişkinlerde kalp-ciğer dayanıklılığı fizik gücünün en önemli parçası olduğu için ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Hoşunuza giden bir egzersiz programını seçtikten sonra gelen soru, bunun hangi sıklıkta hangi yoğunlukta ve ne kadar süre ile yapılacağıdır. En sık rastlanan hata, bir egzersiz programına (örneğin bir koşma programına) çok yüksek bir yoğunluk ve sıklık noktasından başlamaktadır (Charlesworth ve Nathan, 1991).

Bunun sonucu olarak bir hafta sonra zindelik hissi duyulacağına yorgunluk ve tükenmişlik duyulmaktadır. Ulaşılmak istenenler için buna gerek yoktur (Jones ve Hardy, 1990, s.301).

Egzersiz programının sıklığı; haftada en az 3 olmak üzere, 3-5 kere; süresi her egzersiz programı için yaklaşık olarak 30 dakika; yoğunluğu ise kişiyi rahat ettiren düzeyde olmalıdır (Jones ve Hardy, 1990, s.262).

Belirsiz gibi gözükse bile, bu güvenilir bir talimattır. Egzersiz sırasında konuşabiliyorsanız, kendinizi zorlamıyorsunuz demektir. Bunun aksine rahatlıkla sohbet edemiyorsanız, kendinizi zorlamakta olmanız çok mümkündür (Teisberg, Porter ve Brown, 1994, s.136).

Egzersiz programını fayda sağlayacak sertlikte yürütüp yürütmediğinizi kontrol etmenin bilimsel bir yolu, kalp vuruş sayınızı dikkate almaktır. Kalp sayınız, bedeninizin egzersiz sırasında altında kaldığı yükün iyi bir göstergesidir. Başka bir ifadeyle, kalp vuruş sayınız, egzersizin yoğunluğu ile orantılı olarak artar (Charlesworth ve Nathan, 1991, s.330).

Birincisi, nabzınızı veya kalp vuruş sayınızı saymayı öğrenmeniz gerekir. Bunun için çeşitli yerler vardır; örneğin bilek, şakak, boyunda şah damarı veya doğrudan kalp üzerine elinizi koymak yeterlidir. Pek çok kişi en kolay kalp vuruş sayısını şah damarından ölçer. Bir dakika içindeki vuruş sayısı size fikir verecektir. Egzersiz sırasında kısaca yavaşlamak ve kalp vuruş sayısını (KVS) 10 sn. kontrol edip 6 ile çarpmak yeterlidir.

Egzersiz sırasında KVS ne kadar olmalıdır? Bu sorunun cevabı bireyin yaşına ve beden ölçülerine göre değişir. Genel olarak, bir kişi en fazla KVS'nin %70-85'i olarak tanımlanan "kritik kalp vuruş sınırları" içinde kalmalıdır. Bunu bulmak için de yaş yıl olarak 220'den çıkartılır. 50 yaşında birisi için $220 - 50 = 170$ veya 50 yaşında olan ve kalbi 170 vuran birisi olarak ifade edilir.

170'in %70'i 119, 170'in %85'i 144. Bu sayılar egzersiz sırasında sayılması gereken kalp vuruş sayılarıdır. Bu demektir ki, egzersiz sırasında bu kişinin KVS'nin dakikada 119 veya 144, 10 saniyelik süre içinde de 20 veya 24 arasında olması gerekir (Charlesworth, 1991, s.331 ve Baltaş ve Baltaş, 1990, s.180). Eğer egzersiz programına yeni başlanıyorsa, alt sınırdan kalmak tercih edilmelidir. Ancak kişi için %70'lik sınıra ulaşmak da rahatlık vermeyen bir durumsa, o zaman daha az yoğun bir programı, daha uzun bir süre uygulayarak istenilen karara varılabilir.

Özet olarak, sadece 30 dakikalık bir program planlanıyorsa, KVS, en fazla KVS'nin %70 ile %85'i arasında olmalıdır. Eğer bu da kişiye fazla geliyorsa, yani egzersiz sırasında zorlanıyorsa, o zaman daha az yoğun fakat 30 dakikadan fazla egzersiz yapılmalıdır (Charlesworth ve Nathan, 1991, s.331). Hiçbir zaman, mükemmel kondisyona ulaşılmadıkça, KVS'nin %85'i üzerinde egzersiz yapılmamalıdır.

Diğer taraftan her ne kadar yüksek bir esneklik sağlayan birçok aktivite varsa da, yoga, yüzme, dans gibi etkinlikler de yeterli bir esneklik kazandırabilir. Ancak önemli olan esnekliğin sürdürülmesidir. Çünkü esnekliğin sürdürülmesi insanı yaşlanmayla ilişkili olan “katılıktan” korur, kas ağrılarını önler ve tansiyonu düşürür. Kasları germek için iki yol vardır. Bunlar, balistik ve statik germe. Balistik germe, beden eğitimi derslerinde öğrendiğimiz germe biçimidir. Balistik germe tavsiye edilmez. Çünkü bu germe çok kolaylıkla zedelenmeye veya kas ağrılarına sebep olmaktadır. Statik gerginlik ise herhangi bir zedelenme olmadan, 30-60 saniye sürdürülen gerginliktir. Esneklik kazanmak için tavsiye edilen budur, çünkü statik germe zedelenmeye sebep olmadığı gibi kas ağrılarını da hafifletmektedir (Jones ve Hardy, 1990, s.263).

Kas fonksiyonunu en elverişli düzeyde tutmanın yararı enerjinin artması ve yapısal bütünlüğün korunmasıdır (Konter, 1961). Güçlülüğü artıran faaliyetler ağırlık çalışması, dans, basketbol ve yüzmedir. Kas fonksiyonunu artıracak aktiviteler, haftada en az 2-3 kere tekrarlanmalıdır. Bir ağırlık programı ile ilgilenenlerin, verecekleri ilk karar, kas gücünü mü artırmak istedikleri, yoksa kaslarını mı geliştirmek istedikleridir. Çünkü bu iki programın da antrenman teknikleri birbirinden farklıdır. Gücü artırmaya yönelik bir çalışma kişinin kaldırabileceği en fazla ağırlığın yaklaşık %90’ındaki bir ağırlığı, 2-3 kere kaldırmasını içerir. Kas gruplarını geliştirmeye yönelik bir programda ise, kişinin kaldırabileceği en fazla ağırlığın, yaklaşık %60’ını, ortalama 10 kere kaldırmasını gerektirir. Egzersiz için üç temel basamak vardır. Bunlar; ısınma, egzersiz ve soğumadır. Isınma döneminin amacı, yapacağınız egzersizlerin gerektirdiği kas ısınması ve gerginliği için bedeninizi hazırlanmasıdır. Egzersizde sıklık, yoğunluk ve süre önemlidir (Baltaş ve Baltaş, 1990).

Soğuma egzersizi bitirdikten sonra birkaç dakika daha harekete devam etmek temel bir şarttır. Böylece kan dolaşımı devam eder. Bu da kanın bacaklarda toplanmasını engeller, aksi takdirde bu durum bazı hallerde baygınlığa yol açabilmektedir:

Toparlanacak olursa, fizik egzersizin faydaları şunlardır:

- Kas gevşemesi
- Zihinsel gevşeme
- İşte etkinlik artması
- Uyanıklığın artması
- Enerjide artış

- Duygusal boşalma ve rahatlık
- Daha iyi uyku
- Daha kuvvetli kemikler
- Endişelerde azalma
- Kalp hastalığı riskinin azalması
- Bel ve sırt ağrısından korunma ve kurtulma
- Kendine güven artışı
- Daha iyi bir sağlık

Yukarıda sayılanlar egzersizin yararlarının ancak bir bölümüdür. İnsanları egzersize yönelten sebepler büyük farklılık göstermektedir. Bir egzersiz programına başlamadan önce, sağlanmak istenen yarara göre bir plan yapılması çok önemlidir (Jones ve Hardy, 1990).

Bedenle ilgili diğer teknik, beslenmedir. Sağlıklılık ve normallik, üretkenliğin ve ilişkilerin anlamlı olmasıdır. Bunun önemli gereklerinden biri de normal bir beden ağırlığıdır.

Yapılan araştırmalar erken ölümlere sebep olan en büyük dört risk faktörünü ortaya çıkarmıştır. Şişmanlık, yüksek tansiyon, diyabet ve sigara. Birçok kişinin de bildiği gibi, yüksek tansiyon ve diyabet büyük çoğunlukla şişmanlığa eşlik eden sağlık problemleridir. Ayrıca bu dört risk faktörünün birbirleriyle “geometrik” bir ilişkisi olduğu ortaya konmuştur. Bu ne demektir? Bu faktörlerden 4 tanesine sahip bir insanın riski, hiçbirine sahip olmayana kıyasla 4 kere daha fazla değil, 16 kere daha fazladır (Charlesworth ve Nathan, 1991, s.313; Baltaş ve Baltaş, 1990, s.194).

Sağlıklı beslenme konusundaki karışıklıkların bir bölümü, her birey için “ideal diyet” tanımının yeterince bilinmemesinden kaynaklanır. İnsanların farklılığı ve beslenme ihtiyaçları yaşa, cinsiyete, beden ölçülerine, fizik aktivitelerine, hastalık ve hamilelik gibi şartlara bağlı olarak değişiklik gösterir. Günümüzde bilim adamları bireylerin beslenme ihtiyaçları ile diyet ve kalp hastalığı ve kanser gibi kronik hastalıklar arasındaki ilişkiler konusunda çok daha hassas bilgileri araştırmaktadır.

Aşağıdaki öneriler pek çok kişi tarafından yerine getirilmektedir. Bu program, herhangi bir teşhisin gerektirdiği özel bir diyetle ihtiyaç göstermeyen kimseler içindir; yani herhangi bir hastalığı olmayan kimseler için düzenlenmiştir. Bir nokta oldukça önemlidir; hiçbir kılavuz sağlıklılığı mutlak olarak garanti edemez, çünkü sağlığın kendisi pek çok faktöre bağlıdır. Bu faktörlere diyeti de ekleyebiliriz. Yiyecek tek

başına bir kimseyi sağlıklı kılamaz, ancak iyi yemek alışkanlığı düzenli egzersiz, programlı gevşeme ve olumlu tavırlarla birleşirse sağlığı geliştirebilir.

Sağlığını korumak isteyenler için diyet klavuzunda şu noktalara dikkat etmek gerekir.

- Farklı yiyeceklerle beslenme
- İdeal kilonun korunması
- Çok yağdan ve kolesterolden kaçınılması
- Karbonhidrattan korkulmaması
- Fazla şekerden uzak durulması
- Fazla sodyumdan kaçınılması
- Makul ölçüde alkol alınması

3.7.2. Zihinsel Teknikler

Stres insan hayatına dış ve iç kaynaklardan yansır. İçten kaynaklanan stres, kişinin olayları değerlendirme ve hayata bakış biçiminin sonucudur ve aynı zamanda bu durum stres tepkisinin kronikleşmesine sebep olur.

Aşağıdaki listede birçok kişi tarafından paylaşılan temel bazı varsayımlar yer almaktadır. Bu varsayımların insanın içinde saldıdığı kökler düşünülürse, bunlara inanç demek hiç de yanlış olmaz. Bunlar insanı strese sokan, üzen inanışlardır. Bunlardan kaçınmak stresle mücadelede çok önemlidir. Bu varsayımlar ve zıt yaklaşımlar şöyle özetlenebilir (Baltaş ve Baltaş, 1990, s.208).

Varsayım 1. Bir yetişkinin ailesi, arkadaşları, çevresi ve tüm tanıyanlar tarafından sevilmesi ve kabul görmesi gerekir.

Birçok insanın peşinde koştuğu bu hayal ne yazık ki mümkün değildir. Çünkü hayatınız boyunca bütün insanları hoşnut etmeniz mümkün değildir. Ayrıca temelde sizden hoşlanan, beğenen ve takdir edenler bile bazı durumlarda olumsuz tavır alabilirler. Bu yönde makul olmayan bir inanç muhtemelen tek başına büyük bir mutsuzluk sebebi olmaya yeter.

Varsayım 2. Üzerinize aldığınız bütün işlerde mutlaka o işi en iyi bilen, kusursuz yapan ve her zaman en mükemmel kişi olmanız gerekir.

Böyle bir inanç, hayatın doğal akışının gereği olan ve bazı durumlarda karşılaşılması kaçınılmaz olan başarısızlıklardan kendinizi suçlamınıza, bundan utanç duymanıza ve kendinize saygınızda azalmaya yol açar.

Çünkü böyle bir şey mümkün değildir. İnsan bazen çok iyi bilmediği işlerle ilgilenmek zorunda kalabileceği gibi, sürekli olarak kusursuzu yaratma çabası kadar insanı yoran ve yıpratıcı bir şey olamaz.

Herhangi bir şeyi “iyi” yapmak için enerjinizin %80’ini harcamak gerekiyorsa, “mükemmel” veya “kusursuz” yapmak için bunun iki katını harcamanız gerekmektedir. Böyle bir şey de çok kere mümkün değildir. Birincisi, değerlendirmeyi yapacak olanlar isterlerse nasıl olsa bir kusur bulabilirler. İkincisi, böyle bir gayret aşırı derecede anlamsız ve yıpratıcıdır. Hayatında yaptıklarını “mükemmel” yapmış ve bu gerginliklerin sonucu sağlığı bozularak 50 yaşında göçmüş bir kişiye kıyasla yaptıklarını hep “iyi” yapmış ve 80 yaşına kadar yapmayı sürdürmüş bir kişi daha verimli, başarılı ve yararlı olarak değerlendirilir. Unutmamalıdır ki; “iyi”nin düşmanı “mükemmel” dir.

Varsayım 3. İnsanların mutsuzluğuna ve üzülmeye sebep olan dışlarında meydana gelen olaylardır.

Bu inancın sebebi insanların mutluluklarını kurmak veya üzüntüden uzak durabilmek için dış olayları kontrol etmelerinin gerektiğidir. Bu kontroller sınırlı olduğu ve diğer insanların niyet ve arzularını bütünü ile yönlendirmek mümkün olmayacağına göre, sonuç yetersizlik duygusu ve sürekli kaygı olacaktır. Mutsuzluğu olaylara yüklemek, gerçeklerden kaçma yoludur. Mutsuzluğun sebebi olayı yorumlayan kişisel ifadelerdir. Diğer insanları ancak sınırlı bir ölçüde kontrol edebileceğinize göre, esas kontrolü kendi duygularınız üzerinde yapmanız gerekir.

Varsayım 4. İnsanların ve “diğer şeylerin” olmasını istediğiniz gibi olmaması dehşet vericidir.

Bu bir “şımarık çocuk” belirtisi olarak tanımlanabilir. Yorgunluklar, sıkıntılar düzlüğe erdikten sonra kendi kendine konuşma başlar. “Bu benim başıma niye geldi”, “Allah kahretsin böyle olmamalıydı”, “Bu çok kötü”, “Bütün belalar beni bulur”. İşlerin

akışını değiştiren her uygunsuzluk, problem veya başarısızlık, kendinizle ilgili bu tür bir kötölük şeklinde değerlendirilir. Sonuç ise gerçekçi olmayan yoğun bir streştir.

Varsayım 5. Geçmişte geleceği belirleyen pek çok şey vardır.

Evet hiç şüphesiz geçmişteki bazı şeyler geleceği belirler. Ancak çok şüktür bu “bütün gelecek geçmiş tarafından belirlenir” anlamına gelmez. Aksi takdirde hayat çok sıkıcı ve çekilmez olurdu. Hayatın özelliği ve yaşamanın güzelliği insanı bekleyen sürprizlerdir.

Varsayım 6. İnsanlar çabuk kırılır ve onları hiçbir zaman incitmemek gerekir.

Bu mantıksız inanç önemli duyguların açıkça konuşulmasını engeller ve insanı hayatın zevkli taraflarından fedakarlık etmeye zorlar. İstediğiniz veya ihtiyacınız olan her şey mutlaka bir ölçüde bir başkasını rahatsız edebileceği için kendinizi engellenmiş ve mutsuz hissedersiniz.

Bazı durumlarda susmak, içe atmak, kısa vadedeki çatışmaları önler, ancak ilişkide –uzun vadede ilişkide- çatlaklara, boşluklara, karşılıklı öfke ve olumsuz birikimlere sebep olur.

Varsayım 7. Eğer insanlar sizi onaylamıyorsa, bu mutlaka sizin hatalı ve kötü olduğunuzu gösterir.

Dünyada mutlak “iyi” ve mutlak “kötü” yoktur. Derece derece her şeyin iyi ve kötü tarafları vardır. Bazı insanlar bizim bazı yönlerimizi onaylamıyorsa, bu belki onların kendilerine ait sebeplerinden ötürüdür. Belki gerçekten de onaylanacak birçok özelliğimizin yanı sıra, onaylanamayacak bazı özelliklerimiz de vardır. Ve karşımızdaki kişi için o sırada bunlar önem kazanmıştır. Böyle bile olsa meziyet ve niteliklerimizi fark edecek ve bunların hakkını verecek bir çok kişi mevcuttur.

İnsan ilişkilerinde onaylanmayan çok kere kişiliğin bütünü değil belirli niteliklerdir. Bu sebeple bütünüyle sakat olan bu inanç, birçok insanlar arası ilişkide sürekli kaygıyı doğurur. Bu inancın akıldışı oluşu, özel bir kusurun veya çok iyi olmayan bir niteliğin genelleştirilmesi ve kişiliğin bütününe yönelik bir itham oluşundan ötürüdür.

Varsayım 8. İyi ilişkiler karşılıklı fedakarlığa ve “verme” temeli üzerine kurulur.

Bu inanç “verme”nin “almak”tan daha iyi olduğu esasına dayalıdır. Bu durum herhangi bir şeyi istemek konusunda çekingenlik olarak görülür ve böyle insanlar gizli isteklerinin anlaşılmasını ve karşılanmasını beklerler. Bu tür bir yaklaşımın sonu, ne yazık acı ve buruk istismar edilmişlik ve ihmal edilmişlik duygusudur.

Çünkü hayatları fedakarlık ve istenmeyen şeyleri vermeye yönelik insanların hemen hepsi açık veya kapalı bir şekilde verdiklerini karşılarındakilerden geri isterler. Açık veya kapalı dedik, çünkü bazı insanlar yaptıkları fedakarlıkları yerli yersiz dile getirir. Bazıları da anlaşılmayı ve ödüllendirilmeyi sessizce bekleyip, içlerinde bol bol küskünlük biriktirirler.

Bir şeyi “vermek” ancak isteniyorsa anlam taşır. İstenmeden verilen bir şeyi alan kişi, çok kere ya aldığıının farkında değildir veya aldığı şeyin değerinden haberi yoktur.

Varsayım 9. Kendini düşünmek kötü ve yanlışır.

Gerçek olan, sizin istek ve ihtiyaçlarınızı kimsenin sizden daha iyi bilemeyeceği ve hiç kimsenin bunların karşılanması ile sizin kadar ilgili olamayacağıdır. Mutluluğunuzun sorumlusu yine sizsiniz. Kendinizi düşünmeniz, bu sorumluluğa sahip çıkmanız demektir. Bu sorumluluğun sizde sağlayacağı huzurla çevrenizi düşünmeye sağlıklı yaklaşımlarda bulunmaya daha çok imkanınız olacaktır.

Yanlış olan kendini düşünmemektir. Sağlıklı ilişkiler insanların kendilerini düşündükleri ve çıkarlarını açık ve dürüst olarak gözettikleri, alınanların ve verilenlerin hesabının dengeli ve açık olduğu durumlarda kurulur. Yine yanlış olan karşısındakinin hakkını hiçe saymaktır. Bu sebeple kendinizle ilgili duygu, düşünce ve istekleri ortaya koymaktan, ihtiyaçlarınızdan çevrenizi haberdar etmekten çekinmeyin.

Varsayım 10. Kendinizi yalnız hissediyorsunuz ve yaşadıklarınızı ve duygularınızı kontrol edemiyorsunuz.

Bu inanç depresyon ve kaygının temelidir. İnsanlararası ilişkileri belli bir ölçüde kontrol edebiliriz. Ancak, hayattaki olaylara verdiğimiz tepkiyi yorumlamak konusunda daha büyük bir kontrole sahibiz. Yani verilen tepkileri kontrol edebiliriz.

3.7.3. Davranışçı Teknikler

Stresle başa çıkma arayışlarında zaman çok önemlidir. Zaman hayattır ve geçen zamanı yerine koymanın ve telafi etmenin imkanı yoktur. Zamanı boşa geçirmek, hayatı boşuna geçirmek demektir (Smith, 1998, s.48). Buna karşılık insanın geçen zamana hükmetmesi, hayatına hükmetmesi anlamına gelir. Zamanını iyi kullanan bir insan hayatının kalitesini yükseltir ve geçen zamandan kendisi ve amaçları adına en iyi biçimde yararlanır.

Zamanı iyi kullanmak için yapılması gereken, düşünce ve ayrıntılarla zaman kaybetmeyip kısa zamanda çok iş yapmak değildir. Tam tersine amaç ve öncelikleri saptayarak insanın zamanını gerçekten yapmak istediği şeylere ayırarak, hayatından daha fazla tat almasıdır. Dünyada bütün insanlara demokratik olarak verilmiş olan tek şey zamandır. Başarılı ve başarısız bütün insanların günleri 24 saat, haftaları 7 gün, ayları 30 gündür (Charlesworth ve Nathan, 1991, s.285).

Zamanını iyi düzenleyemeyen bir insan kaçınılmaz olarak stres altındadır. İçinde yaşadığımız çağın en önemli özelliklerinin başında hiç şüphesiz “zaman darlığı” gelir. Bu öylesine ilginç bir gelişim ve ortak nitelik ki, büyük bir işletmenin genel müdürü de, bir ev kadını da zaman darlığından veya “zamansızlık”tan şikayet etmektedir (Smith, 1998, s.48).

“Zamansızlıktan şikayet edenler büyük çoğunlukla zamanlarını nasıl kullanacaklarını bilmeyenlerdir (Baltaş, 1990). Ne yazık ki, zamanı kontrol edememek hayatı kontrol edememektir. İnsanın her an, zamanın baskısını ensesinde hissetmesi hem büyük bir stres yaratır, hem insanın aklı yapılması gereken bir sonraki işte olduğu için yaptığı işteki verimi azalır, hem de tadı çıkartılması gereken “zaman” (daha gerçekçi bir ifadeyle hayat) bir an önce geçmesi gereken bir şeymiş gibi algılanır (Smith, 1998, s.50).

Kötü bir zaman düzenlemesinin sebep olacağı 6 belirti vardır.

1. Acelecilik
2. Hoşa gitmeyen seçenekler arasında devamlı bir bocalama
3. Bir çok boş zamanın üretici olmayan faaliyetlerle gevşek veya yorgun geçirilmesi
4. Belirli bir zamanda bitirilmesi gereken işlerin zamanında bitirilmemesi
5. Dinlenmek veya kişisel ilişkiler için yetersiz zaman

6. Ayrıntılar veya yapılacak olan işlerin altında ezilme duygusu ve zamanın büyük bir bölümünde yapmak istemediğiniz şeyleri yapmak

Zaman düzenleme teknikleri işte bu belirtilerden kurtulmanın yollarını gösterir. Bütün zaman düzenleme teknikleri üç basamakta toplanabilir (Baltaş, 1990).

1. En önemli amaçlar doğrultusunda öncelikleri saptanabilir ve böylece seçim yaparken neyin önemli olup, neyin olmadığı bilinebilir.
2. Daha önemli olan işler seçilerek gerçekçi bir düzenleme yapılabilir ve böylece zaman yaratılabilir.
3. Temel seçimlerin yapılması öğrenilebilir.

Diğer önemli konu öfkeyi yenmektir. İnsanları öfkeliendiren sebepler engellenme, önemsenmeme, aşağılanma, keyfi bir tutumla karşılaşma ve saldırıya uğramaktır.

İnsan “haz” yaşamaya dönük bir canlıdır. Bebek hayata bütünüyle haz duygusunu yaşamaya yönelik başlar (Köknel, 1998, s.380). İnsanın haz duygusunun önüne çıkan düzenlemelerin başında eğitim ve terbiye gelir. Haz dünyasını engelleyecek her durum, olay veya kişi, insandaki öfke duygusunun en başta gelen sebebidir. İnsanın neden öfkeliendiği esas olarak aynı sebebe dayansa bile, her dönemin kendine özgü engellenmeleri vardır. Çocukluk döneminde eğitim, terbiye ve çocuğun isteklerinin karşısına dikilen yasaklar onu öfkeye sürükler (Wolff, 1986). Ergenlik döneminde genç, iki temel istek arasında sıkışır. Bir taraftan ailesinden kopmak, bağımsız olmak isterken, diğer taraftan güvensizlik ve yetişkinlerin desteğine duyulan ihtiyaç, çatışma ve öfkeye sebep olur. Yetişkinlikte rekabet şartları, sorumlulukların getirdiği zorunluluklar insanı engeller, öfke doğurur. Bu arada reddedilme duygusu, ister toplum tarafından olsun, ister aile veya arkadaşlar tarafından olsun, insanda şiddetli bir öfke doğmasına sebep olur. Orta yaştan ileri yaşa geçenlerde gelecekle ilgili güvensizlik ve bunun getirdiği belirsizlik, yaşın getirdiği sınırlamalar engellenme duygusuna ve öfkeye yol açar. İnsan için bu saf anlamıyla özgürlük, isteklerinin mutlak olarak karşılanması ve haz duygusunun yaşanmasıysa, yaşadığımız çağ “özgürlük”e sınırlar ve çerçeveler getirmektedir (Baltaş, 1990). Bu da insanın haz duygusunu dilediğince yaşamasını engellemektedir.

Her şeyden önce şunu belirtmek gerekir ki, öfke normal ve sağlıklı bir duygudur. Öfkesi veya kızgınlığından ötürü insanın kendisini suçlu hissetmesi doğru değildir.

Sağlıksız olan, öfkenin saldırganlığa dönüşmesidir. Engellenmeler bir enerji doğurur. Bu enerji yapıcı da kullanılabilir, yıkıcı da. Sağlıklı bir biçimde dışlaştırılmış öfke amaca yöneliktir, çoğunlukla toplumsal olarak kabul edilebilir bir biçimdedir ve çok kere uzun vadede kişiye yarar getirmesi mümkündür. Öfkenin sağlıksız olarak dışlaştırılması ise saldırganlık ve şiddet biçimindedir ve en büyük zararı kişinin kendisine verir.

Yapıcı olarak kullanıldığında öfke zihinsel ve bedensel güç verir. Öfkeden yapıcı olarak yararlanmak için üç şart gerekir (Baltaş, 1990). Birincisi, öfkenin esiri olmamaktır. Buna öfkeyi kontrol etmek de diyebiliriz. Öfkenin kontrol edilemediği durumlarda, kişi başlangıçta gitmeyi düşünmediği kadar ileri gidebilir. İkinci şart, kişinin öfkesini bastırmaya planlanmış olmamasıdır. Kişi öfkesini kabul etmez, bunu normal yollardan dışlaştırılmaktan kaçınırsa, bu durumun doğurduğu tepkinin sonucu, sağlıksız bir öfke patlaması olarak ortaya çıkabilir. Öfkeden yapıcı olarak yararlanmanın üçüncü şartı, toplumun öfkenin dürüst ve doğrudan ortaya konuşunu kabul edebilir bir yaklaşıma sahip olmasıdır. Bazı toplumlar, özellikle doğu toplumları, bazı gruplar arasında öfkenin ortaya konmasını hoş karşılamazlar. Örneğin küçüklerin büyüklere, kadınların erkeklere, sosyal olarak alt düzeydekilerin üst düzeydekilere hangi yolla olursa olsun öfkelerini ortaya koymaları doğru olarak kabul edilmez (Köknel, 1998, s.350).

Hiçbir zaman unutmamak gerekir ki, bastırılmış ve kabul edilemeyen öfke dolaylı ve zararlı yollardan ortaya çıkar.

Öfkeyle başa çıkmak için;

- Öfkenizi kabul edin
- Öfkenin kaynağını bulun
- Neden öfkeli olduğunuzu anlayın
- Öfkeyle gerçekçi bir biçimde mücadele edin

3.8. Örgütsel Stresle Başedebilme Tedbirleri

İnsanoğlu doğası gereği stres tepkisinden kaçamamaktadır. Herhangi bir gerilimli olay karşısında bu olay canlının canlılığını tehdide yönelik olmasa bile vücudu alarma geçirmektedir. Bu konu geçmiş bölümlerde ayrıntılı olarak açıklanmıştı. Örgüt içinde de

insan işte bu tepkiyi oldukça sık olarak vermektedir. Dolayısıyla örgütsel stresle başa çıkmak oldukça önem kazanmaktadır.

Maalesef şirketlerde iş akışlarına yönelerek kuralların ve netliklerin sağlanması yeterli görülüp “insan olma” özelliklerinin askıya alınabileceği gibi geçersiz bir varsayımdan hareket edilebilmektedir (Özer, 1997). Araştırmalara göre önemli boyutlardan birisi “insan insana” ilişkilerin iklimini gözetmeyen işletmelerin iş veriminde yeterli olamadığıdır. Yönetimsel işlevler “insan” ve “sistem” olmak üzere iki gruba ayrılır. Bunlar arasında da insana yönelik işlevler arasında yer alan ve diğer işlevler için bir önkoşul niteliğini taşıyan iletişim özellikle çok önemlidir (Luthans, 1995, s.413). İletişim tıkanmaları ve insan kavramına önem vermeyen işletmelerin dünyanın en harika işletme sistemine sahip olsalar bile, hastalıklı bir yaşam sürmeleri kaçınılmazdır (Özer, 1997). Örgütlerde insana önem verilmeli ve işletmenin devamının sağlanabilmesi için insanın ne kadar önemli olduğu bilinmelidir. Ve örgüt içinde gerek yönetici gerekse alt seviyede çalışanlar için stresin ne kadar büyük bir olumsuz yönü olduğu gerek fiziksel kökenli gerek psikolojik kökenli iş kayıplarının meydana gelmesinde büyük etkisi olduğu bilinmektedir. İşletmelerde iş gücü devir oranının yüksekliği de tabi ki maliyetleri artırmaktadır. Bir çalışanın işten ayrılmasıyla onun yerine alınacak kişinin işe uyum sağlayana ve işi öğrenene kadar verimliliğinin nasıl olacağı açıktır (Hammer, 2001, s.83). Ayrıca işin gerektirdiği birtakım eğitimlerin alınması gerekiyorsa buna bir de eğitim maliyetleri eklenecektir. Bu sebeplerle gerek yöneticinin kendisinin, gerek astlarının stresini azaltmaya yönelik bir takım tedbirleri almasında çok büyük yararlar vardır. Alınabilecek tedbirler aşağıda belirtilmiştir.

3.8.1. Genel ve Çevresel Tedbirler

Dış çevresel kaynakların etkisi azaltılabilirse bu konuda bir ilerleme kaydedilebilir. Bunun için görev hükümet ve sivil toplum örgütlerine düşmektedir. Hükümetler; ekonominin düzelmesinde, enflasyon oranının düzenlenmesinde, gelir dağılımında adaletin sağlanmasında daha ciddi ve köklü tedbirler alırlarsa bu da dolaylı yoldan da olsa insanların stresini azaltacaktır. Ayrıca sivil toplum örgütleri de bu konuda hükümetlere destek olmalıdırlar. Diğer taraftan insanların yaşadığı çevrenin bozulmasını ve kirlenmesini önlemek için gerek örgüt içindekilere gerekse dışındakilere

görev düşmektedir. Halkın sorunları için gerekli yatırımların yapılması da ciddi hükümet ve yerel yönetim politikalarına bağlıdır (Ertekin, 1993).

Ayrıca; işletmeler için son derece önemli olabilecek teknolojik yeniliklerin zamanında uygulanması için de yetenekli ve vizyonu geniş yöneticilere ihtiyaç vardır. Bu sayede işletmeler daha da büyüyecek; karlılığı artacak ve çalışanların işten çıkarılma kaygıları azalacaktır. Buna ek olarak, çalışanların dünya çapında hizmet veren bir işletmede çalışmaktan duydukları haz onların işletmeye karşı aidiyet duygularını da güçlendirecektir (Eren, 2000, s.294).

3.8.2. Yöneticinin ve Astlarının Stresini Azaltıcı Tedbirler

Bunları kısaca toparlayacak olursak ilk başta zamanın etkin kullanımı gelir. Çünkü zaman etkin kullanılarak bununla bağlantılı olan pek çok stres kaynağı bertaraf edilmektedir. Örneğin; iş yetiştirememe stresi, eve iş getirme stresi gibi durumlar yaşanmayacaktır (Eren, 2000, s.295; Charlesworth ve Nathan, 1991, s.285). Daha önce de belirtildiği gibi zaman öyle bir şeydir ki, herkese eşit olarak verilmiştir. Zengin ya da fakir herkesin 1 saati 60 dakika, günü 24 saat, 1 yılı 365 gündür (Charlesworth ve Nathan, 1991, s.286; Baltaş ve Baltaş, 1990, s.241).

Zaman planlama konusunda yöneticilerin yerine getirmesi gereken pek çok unsur vardır. Örneğin; yetki devri sağlama önemlidir. Çünkü; yönetici çok sayıda ve önemsiz sorunlarla uğraşmak zorunda kalmayacak, başarısının %80'nini ilgilendiren az sayıda sorunlar ve konularla uğraşacaktır. Diğer taraftan zaman tuzağı olan toplantıların sayısı azaltılmalı ve etkin bir toplantı yönetimi kullanılmalıdır. Bir veya iki haftalık zaman harcama konuları ile ilgili olarak zaman kütüğü hazırlanmalıdır. Böylece gereksiz ve zaman kaybına neden olan konular daha net tespit edilerek bu konuda önlem alınmalıdır. Zaman planlaması yaparken ilk sıraya önemli ve zor iş konulmalı ve bir an önce yapıp stresten kurtulunmalıdır. İşleri ertelememek gerekir. Ertelemek büyük bir stres kaynağıdır. İş bir an önce yapıp stresinden kurtulmak gerekir. Aynı nitelikteki işleri bir arada yapacak şekilde gruplamalıdır. Kıtı kıtına plan ve programlar yapılmamalıdır. Belli tolerans payları bırakılmalıdır. Kararsızlıktan kaçınılmalıdır. Astlara yazılı hedefler, açık, belli vizyon ve misyonlar verilmelidir. Hayır demeyi öğrenmek gerekir. Nazik ve gerekçeli açıklamalarla her iş üstlenilmemelidir (Eren, 2000, s.296; Baltaş ve Baltaş, 1990, s.241).

3.8.3. Yöneticinin İş Çevresi Stresini Azaltıcı Tedbirler

Etkin bir ücret yönetimi uygulayarak çalışanları enflasyon karşısında ezdirmemek gerekir. Çünkü ücret yetersizliği iş tatminsizliği yaratır iş tatminsizliği de strese neden olur, verimi düşürür. İnsanın insan olduğunu unutmadan, insanı makineyle karıştırmadan katı otokratik düzenlemeler yapmak yerine demokratik yönetim felsefeleri uygulamak stresi azaltır. Monotonluğun verdiği iş stresini ortadan kaldırmak için iş rotasyonu ve iş genişletme gibi çeşitli yöntemler denenmelidir. Etkin ve adil bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır (Luthans, 1995, s.127). Açılan yöneticilik kademelerine alt kademelerden personeli terfi ettirmek için yani örgütte içerden terfi politikasını uygulamak için etkin bir işe alma ve mülakat sistemi oluşturulmalıdır. Ulaşım probleminin stres yaratmasını engellemek için uygun bir servis ağı geliştirilmelidir. Koordinasyon sorunlarını çözülmelidir, bunun için örgütteki yöneticilerin birbirlerini tanımaları sağlanmalıdır ve varsa aralarındaki problemleri çözülmelidir (Davenport, 1994, s.120). Sorun çözme ve yaratıcılık tartışmaları düzenlenmelidir, bu sayede geleceğe ilişkin belirsizlikleri azaltıcı planlar yapılmalıdır. İş yerindeki örgütsel sorunları ve nedenlerini çalışanların gözü ile tespit etmek ve çözümü hayata geçirmek için çalışanlar için tutum anketi (employee attitudes survey) ve iş tatmini anketi (employee satisfaction survey) düzenlenmelidir. Vardiyalı çalışmalar konusunda dikkatli olunmalıdır. Çünkü vardiyalı çalışmalar işgörenin vücut dengesini bozabilmekte bu da strese sebep olmaktadır (Eren, 2000, s.299; Charlesworth ve Nathan, 1991).

3.8.4. Çalışan Bireyin Kendi Stresini Azaltıcı Tedbirleri

Kişi nefes egzersizleri ve spor yaparak, kilosuna dikkat ederek, sigarayı bırakarak, çok yönlü olmaya çalışarak stresini azaltabilir. Ayrıca aşırı iş yüklenmek, tutulamayacak sözler vermek, stresi artırır. Monotonluktan kurtulmak için dış görünüşe özen göstermek, değişiklik yapmak stresi hafifletebilir. Bir hobi edinerek, fırsat buldukça tatile çıkarak stresten kurtulmak mümkündür (Eren, 2000, s.300; Baltaş ve Baltaş, 1990).

Bu önlemler daha da çoğaltılabilir. Burada sadece önemli olanlar verilmeye çalışılmıştır. Ancak şu da belirtilmelidir ki stresle baş etmek aslında kişinin kendi

elindedir. Çoğumuz bunun elimizde olmadığını söylesek de kişi biraz uğraşla, biraz hayata olumlu ve rahat bakarak bunu başarabilir. Olayları çok fazla büyütmeden, çok büyük tepkiler vermeden problemler çözülebilir. Örneğin; biraz planlı ve programlı olarak zaman yaratılabilir. Böylece zaman stresinden kurtulunabilir. Kısaca; stresle baş etmeyi kişinin öncelikle kendisinin istemesi gereklidir.



BÖLÜM 4

ADANA'DAKİ KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, Adana'da faaliyet gösteren KOBİ yöneticilerinin stres düzeyleri ile performans ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, dayandığı hipotezler, örneklem seçimi, veri toplama ve analiz yöntemi, anketlerin uygulanışı hakkında bilgilere yer verilecektir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; örgütlerde gerek yöneticilerin gerek çalışanların performans ve iş tatminlerine etki eden ve dolayısıyla verimliliği etkileyen stresin Adana'da çeşitli seviyelerde çalışan KOBİ yöneticilerince nasıl algılandığını, önemsenme derecesini tespit etmek ve bunun sonuçlarını belirlemektir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

KOBİ yöneticilerinin stres düzeyi, performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik olan bu araştırma, çeşitli seviyelerde çalışan küçük ve orta ölçekli işletme yöneticileri ile sınırlıdır. Zaman, maliyet ve kontrol gücü nedeniyle araştırma evreni Adana ili ile sınırlı tutulmuştur.

4.3. Araştırmanın Dayandığı Hipotezler

Araştırma şu hipotezleri test edecektir.

H₁: Yöneticilerin stres düzeyi ile performans düzeyi ilişkilidir.

H₂: Yöneticilerin stres düzeyi ile iş tatmin düzeyi ilişkilidir.

H₃: Yöneticilerin performans düzeyi ve iş tatmin düzeyi ilişkilidir.

4.4. Araştırma Metodu ve Analiz

Çalışmanın bu kısmında, evren ve örneklem seçimi, veri toplama, analiz yöntemi ve anketlerin uygulanışı hakkında bilgi verilecektir.

4.4.1. Evren ve Örneklem Seçimi

Çalışma evrenini, Adana'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerin çeşitli seviyelerde çalışan yöneticileri oluşturmaktadır. Bu çalışma evreni içerisinde Adana Ticaret ve Sanayi Odası ile KOSGEB'den alınan listeler doğrultusunda tesadüfi örneklem yöntemiyle araştırmaya katılacak 100 yönetici saptanmıştır.

4.4.2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak "Anket Metodu" kullanılmıştır. EK 1'de sunulan anket formu kuramsal çalışmalardan çıkarılan beş grup örgütsel stres kaynağını içeren durumlarla ilgili maddelerden oluşmaktadır. Örgütsel stres kaynaklarını oluşturan etmenlerle ilgili 20 boyut sağlanmıştır. Ankette yöneticilerin iş tatmini ve etkinlik düzeyini araştırmak için sorular da yer almaktadır.

Yöneticilerde stres yapıcı unsurlar beş ana grupta toplanmıştır.

Bu gruplar şunlardır:

1. Yapılan iş ile doğrudan ilişkili stres yapıcılar
2. Organizasyonda oynanan rolden kaynaklanan stres yapıcılar
3. Mesleki gelişmeden kaynaklanan stres yapıcılar
4. İş yerindeki ilişkiler ile ilgili stres yapıcılar
5. Örgüt yapısı ve ikliminden kaynaklanan stres yapıcılar

Ankette, stres kaynaklarına ilişkin her maddenin karşısında iki bölümden oluşan soru bulunmaktadır. Sorunun birinci bölümü, ilgili maddenin yöneticide stres yaratıp yaratmadığını saptamaya yöneliktir (evet-hayır). İkinci bölüm ise, eğer ilgili madde bir stres unsuru olarak kabul ediliyor ise (evet) stres düzeyini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Stres kaynakları değerlendirilirken stres puanları hesaplanmıştır. Puanlama şöyle yapılmıştır. Sorunun 1. bölümünde "Hayır" seçeneği işaretlenmişse, puan değeri "0" alınmış; "evet" seçeneği işaretlenmiş ise, sorunun 2. bölümünde işaretlenen basamağın

taşıdığı ağırlık alınmıştır. Örneğin; “5”i işaretleyen katılımcı, o soru için 5 puan “2”yi işaretleyen katılımcı o soru için “2” puan almıştır.

Anketin, iş tatmini ve etkinlik düzeyini tespiti yönelik bölümünde ise, sorulara verilen cevap türünün sayısı esas alınmıştır. Örneğin, tatminle ilgili sorularda 1’den 5’e kadar (hiç tatmin etmiyor-çok tatmin ediyor) değerler bulunmaktadır.

Katılımcılardan hangi derecede tatmin oluyorsa işaretlemeleri istenmiştir. Daha sonra katılımcıların verdiği cevaplar sayılarak tatmin derecelerine göre gruplandırılmıştır. Örneğin; “1”i işaretleyenler sayılmış ve hiç tatmin olmayanlar grubuna alınmıştır. “2”yi işaretleyenler sayılarak tatmin olmayanlar grubuna dahil edilmiştir. Yani; 1’den 5’e kadar (hiç tatmin etmiyor-çok tatmin ediyor) verilen cevaplar her tatmin sorusu için sayılarak gruplandırılmıştır.

Kişisel bilgiler bölümünde ise katılımcıya (yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, işletmedeki ünvanı gibi) kişisel sorularla, işletmeyle ilgili (çalışan sayısı gibi) sorular sorulmuştur (Bkz.Ek 1).

Anket aracılığı ile elde edilen veriler, “SPSS 9.05” paket programı kullanılarak “ANOVA” tek yönlü varyans analizi yöntemi yardımıyla incelenmiştir. Böylece bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenlerin arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı test edilmiştir.

4.4.3. Anketlerin Uygulanışı ve Sayısı

Hazırlanan anket soruları Adana’daki çeşitli KOBİ’lerin değişik seviyelerinde çalışan 100 yöneticisine uygulanmıştır. Anketler, iş yerinde ve iş saatleri içinde katılımcılarla yüz yüze görüşülerek cevaplandırılmıştır. Böylece anketin dönüş oranının %100 olması sağlanmıştır.

BÖLÜM 5

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

Çalışmanın bu bölümünde, Adana'da faaliyet gösteren KOBİ yöneticilerinin stres düzeyi, performans ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmektedir.

5.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özellikleri ve İşletmelerin Genel Özellikleri ile İlgili Bilgiler

Bu bölümde, araştırmaya katılan KOBİ yöneticileri hakkında edinilen kişisel bilgiler ve araştırmada yer alan küçük ve orta ölçekli işletmeler hakkında edinilen genel bilgiler yer almaktadır. Tablo 5.1, araştırmaya katılan yöneticilerin ve araştırmada yer alan işletmelerin özelliklerini birlikte göstermektedir.

Tablo 5.1'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin %73'ü 40 yaşın altında ve %61'i erkektir. Kadınların oranı ise azımsanacak bir oran değildir. Buradan kadınların iş hayatında söz sahibi oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %80i lise ve üniversite mezunudur. yüksek lisans/doktora seviyesinde eğitim alanların oranı sadece %4'tür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %28'i işletmenin sahibi veya ortağı olarak tespit edilmiştir. Yöneticilerin %39'u ise genel müdür, müdür ve müdür yardımcısı pozisyonunda üst kademedede bulunmaktadır. Geriye kalan %33'lük kesim ise profesyonel olarak işletmelerin orta kademesinde yer almaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin görev yaptıkları işletmelerin %37'sinde 10'dan az, %30'unda 25'ten az personel çalışmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin %71'inin yöneticilik tecrübelerinin 10 yıldan az, %29'unun 10 yıldan fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu da daha önce elde edilen yaşla ilgili oranlarla paralellik göstermektedir (yaşla ilgili olarak elde edilen bilgi, araştırmaya katılan yöneticilerin %73'ünün 40 yaşın altında olduğudur).

Araştırmaya katılan yöneticilerin %75'inin hobisi bulunmaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 5.1'de araştırmaya katılan KOBİ yöneticileri hakkında edinilen kişisel bilgiler ve araştırmada yer alan küçük ve orta ölçekli işletmeler hakkında edinilen genel bilgiler toplu olarak gösterilmektedir.

Tablo 5.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Özellikleri ile Araştırmada Yer Alan İşletmelerin Genel Özellikleri

Grup	N	%
Yöneticilerin Bireysel Özellikleri		
Yaş		
28 ve daha altı yaş	34	34,0
29-32	19	19,0
33-39	20	20,0
40-44	13	13,0
45 ve üzeri	14	14,0
Toplam	100	100,0
Cinsiyet		
Kadın	39	39,0
Erkek	61	61,0
TOPLAM	100	100,0
Eğitim Düzeyi		
İlk ve Ortaokul	3	3,0
Lise	38	38,0
Yüksekokul	13	13,0
Fakülte	41	41,0
Yüksek lisans/Doktora	4	4,0
Geçersiz Değer	1	1,0
Toplam	100	100,0
Yöneticilik Tecrübesi		
2 veya daha az yıl	15	15,0
3-5 yıl	28	28,0
6-10 yıl	28	28,0
11-15 yıl	12	12,0
16 veya daha çok yıl	17	17,0
Toplam	100	100,0
İşletmedeki Ünvan		
İşletme Sahibi veya Ortağı	28	28,0
Genel Müdür	6	6,0
Müdür	19	19,0
Müdür Yardımcısı	14	14,0
Diğer (Muhasebe Md., Şef, vs.)	33	33,0
Toplam	100	100,0
Hobi		
Hayır	25	25,0
Evet	75	75,0
Toplam	100	100,0
İşletme Özellikleri		
Çalışan Sayısı		
1-9	37	37,0
10-24	30	30,0
25-49	10	10,0
50-99	19	19,0
100-149	3	3,0
150	1	1,0
Toplam	100	100,0

5.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş Tatmin Düzeyleri

Aşağıda araştırmaya katılan yöneticilerin geçmiş yıllardaki başarılarına, şu andaki konumlarına ve geleceğe yönelik kariyer beklentilerine ilişkin tatmin düzeylerini gösteren tablolar yer almaktadır.

Tablo 5.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Şu andaki Konumlarıyla İlgili Tatmin Düzeyleri

Tatmin Düzeyi	N	%
Hiç Tatmin Etmiyor	7	7,0
Tatmin Etmiyor	17	17,0
Etki Yapmıyor	13	13,0
Tatmin Ediyor	52	52,0
Çok Tatmin Ediyor	11	11,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin %63'ü şu andaki konumlarından memnunken, %24'ü memnun değildir. %13'ü ise üzerlerinde etki yapmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 5.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Geçmiş Yıllardaki Başarılarıyla İlgili Tatmin Düzeyleri

Tatmin Düzeyi	N	%
Hiç Tatmin Etmiyor	4	4,0
Tatmin Etmiyor	19	19,0
Etki Yapmıyor	15	15,0
Tatmin Ediyor	48	48,0
Çok Tatmin Ediyor	14	14,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin %62'si geçmiş yıllardaki başarılarından memnunken, %23'ü memnun değildir. %15'i ise üzerlerinde etki yapmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 5.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Geleceğe Yönelik Kariyer Beklentileriyle İlgili Tatmin Düzeyleri

Tatmin Düzeyi	N	%
Hiç Tatmin Etmiyor	4	4,0
Tatmin Etmiyor	19	19,0
Etki Yapmıyor	15	15,0
Tatmin Ediyor	48	48,0
Çok Tatmin Ediyor	14	14,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin %62'si geleceğe yönelik kariyer beklentilerinden tatmin olduklarını belirtirken; %23'ü tatmin olmadıklarını ifade etmişlerdir. %15'i de bu konunun üzerlerinde etki yapmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 5.5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Amirleri ile Karşılıklı Kişisel İlişkilerine Yönelik Tatmin Düzeyleri

Tatmin Düzeyi	N	%
Hiç Tatmin Etmiyor	3	3,0
Tatmin Etmiyor	9	9,0
Etki Yapmıyor	26	26,0
Tatmin Ediyor	46	46,0
Çok Tatmin Ediyor	16	16,0
Toplam	100	100,0

Tablo 5.5'te araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %60'ı amirlerinden memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %10'u ise amirleriyle olan ilişkilerinden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %26'sı ise, bu durumun üzerlerinde etki yapmadığını belirtmişlerdir. Bu oran, "işletmedeki ünvanlar" bölümünde kendilerini işletme sahibi veya ortağı olarak belirten yöneticilerin oranıyla yaklaşık olarak aynıdır. Demek ki kendilerinin amirlerinin olmadığını veya en yetkili kişinin kendileri olduğunu beyan edenler, bu soruya etki yapmıyor şeklinde cevap vermiş olabilirler.

Tablo 5.6. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş Arkadaşlarıyla Karşılıklı Kişisel İlişkilerine Yönelik Tatmin Düzeyleri

Tatmin Düzeyi	N	%
Hiç Tatmin Etmiyor	2	2,0
Tatmin Etmiyor	13	13,0
Etki Yapmıyor	12	12,0
Tatmin Ediyor	56	56,0
Çok Tatmin Ediyor	17	17,0
Toplam	100	100,0

Tablo 5.6'da, araştırmaya katılan yöneticilerin %73'ünün iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinden memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Bu, KOBİ'lerdeki ortamın insan insana ilişkilere müsait olduğuna dair bir fikir vermektedir. Tatmin olmadıklarını söyleyen yöneticilerin oranı ise %15'tir.

Tablo 5.7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş Arkadaşlarının Yetenek ve Katkılarına İlişkin Tatmin Düzeyleri

Tatmin Düzeyi	Frekans	%
Hiç Tatmin Etmiyor	4	4,0
Tatmin Etmiyor	28	28,0
Etki Yapmıyor	17	17,0
Tatmin Ediyor	42	42,0
Çok Tatmin Ediyor	9	9,0
Toplam	100	100,0

Tablo 5.7’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %50’si iş arkadaşlarının yetenekleri ve katkılarından tatmin olduklarını belirtmişlerdir. %30’u ise tatmin olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Oysa Tablo 5.6’da görüldüğü gibi, yöneticilerin %73’ü iş arkadaşlarıyla ilişkilerinden memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bu durumdan sonuç çıkarılacak olursa; yöneticilerin işlerinde duygusallığa da yer verdikleri söylenebilir.

Tablo 5.8’de araştırmaya katılan yöneticilerin stres ile mücadele yöntemlerine yönelik tatmin düzeyleri verilmiştir.

Tablo 5.8. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Stres ile Başedebilme Yöntemlerine İlişkin Tatmin Düzeyleri

Tatmin Düzeyi	Frekans	%
Hiç Tatmin Etmiyor	12	12,0
Tatmin Etmiyor	30	30,0
Etki Yapmıyor	13	13,0
Tatmin Ediyor	35	35,0
Çok Tatmin Ediyor	10	10,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin %42’si stres ile mücadele yöntemlerinin kendilerini tatmin etmediğini belirtirken, %45’i tatmin ettiğini belirtmiştir. %13’ü ise üzerlerine etki yapmadığını ifade etmiştir.

Tablo 5.9. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Aile Yaşantılarıyla İlgili Tatmin Düzeyleri

Tatmin Düzeyi	N	%
Hiç Tatmin Etmiyor	5	5,0
Tatmin Etmiyor	13	13,0
Etki Yapmıyor	10	10,0
Tatmin Ediyor	41	41,0
Çok Tatmin Ediyor	31	31,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %70'i aile yaşantılarından tatmin olduklarını belirtmişlerdir. Yaklaşık %20'si ise tatmin olmadıklarını, %10'u ise aile yaşantısının üzerlerinde etki yapmadığını ifade etmişlerdir.

Tablo 5.10. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş Dışındaki Zamanlarını Değerlendirmeye Yönelik Tatmin Düzeyleri

Tatmin Düzeyi	N	%
Hiç Tatmin Etmiyor	16	16,0
Tatmin Etmiyor	28	28,0
Etki Yapmıyor	9	9,0
Tatmin Ediyor	36	36,0
Çok Tatmin Ediyor	11	11,0
Toplam	100	100,0

Tablo 5.10'da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin %44'ü iş dışındaki zaman değerlendirme yöntemlerinden memnun değilken, %47'si memnundur. Bu oranlar, yöneticilerin stres ile baş edebilme yöntemlerine ilişkin tatmin oranlarına çok yakındır. Buradan, iş dışındaki zaman değerlendirme yöntemlerinin stresle mücadelede önemli olduğu sonucu çıkarılabilir.

Tablo 5.11 ve Tablo 5.12'de araştırmaya katılan yöneticilerin sağlık durumlarına ve genel olarak ruh hallerine ilişkin tatmin düzeyleri verilmiştir.

Tablo 5.11. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sağlık Durumlarına İlişkin Tatmin Düzeyleri

Tatmin Düzeyi	N	%
Hiç Tatmin Etmiyor	4	4,0
Tatmin Etmiyor	15	15,0
Etki Yapmıyor	15	15,0
Tatmin Ediyor	49	49,0
Çok Tatmin Ediyor	17	17,0
Toplam	100	100,0

Tablo 5.11 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin %66'sının sağlık durumlarından tatmin oldukları görülür. %19'u ise tatmin olmadıklarını belirtmişlerdir. %15'lik kısmı da sağlık durumlarının üzerlerinde etki yapmadığını ifade etmişlerdir.

Tablo 5.12. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Genel Olarak Ruh Hallerine Yönelik Tatmin Düzeyleri

Tatmin Düzeyi	N	%
Hiç Tatmin Etmiyor	8	8,0
Tatmin Etmiyor	19	19,0
Etki Yapmıyor	17	17,0
Tatmin Ediyor	47	47,0
Çok Tatmin Ediyor	9	9,0
Toplam	100	100,0

Tablo 5.12'ye göre, araştırmaya katılan yöneticilerin %56'sı ruh hallerinden memnundur. %27'si memnun değilken, %17'si etki yapmadığını belirtmiştir.

Tablo 5.13'te araştırmaya katılan yöneticilerin işletmeleri ile ilgili tatmin düzeyine yönelik bilgiler verilmiştir.

Tablo 5.13. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmeleri ile İlgili Tatmin Düzeyleri

Tatmin Düzeyi	N	%
Hiç Tatmin Etmiyor	6	6,0
Tatmin Etmiyor	19	19,0
Etki Yapmıyor	9	9,0
Tatmin Ediyor	50	50,0
Çok Tatmin Ediyor	16	16,0
Toplam	100	100,0

Tablo 5.13'e göre, araştırmaya katılan yöneticilerin %25'i işletmelerinin durumundan memnun değilken, %96'sı memnundur.

Tablo 5.14'te araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel gelişim sürecine ilişkin tatmin düzeyi gösterilmektedir.

Tablo 5.14. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Gelişim Süreci ile İlgili Tatmin Düzeyi

Tatmin Düzeyi	N	%
Hiç Tatmin Etmiyor	3	3,0
Tatmin Etmiyor	13	13,0
Etki Yapmıyor	11	11,0
Tatmin Ediyor	51	51,0
Çok Tatmin Ediyor	22	22,0
Toplam	100	100,0

Tablo 5.14'e göre, araştırmaya katılan yöneticilerin %73'ü kişisel gelişim sürecinden memnunken, %16'sı memnun değildir.

Yöneticilerin tatmin düzeylerine ilişkin tablolar incelendiğinde, ortalama %62'sinin ankette yer alan 13 faktörden tatmin oldukları, ortalama %19,2'sinin tatmin olmadığı ve ortalama %13,8'inin etkilenmediği ortaya çıkmıştır. En yüksek tatmin düzeyi %73'le iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve kişisel gelişim sürecine aittir. İkinci sırada, %72 ile aile yaşantısı, üçüncü sırada %67 ile kariyer beklentisi yer almaktadır. Son sırada %45 oranla stresle başetme yöntemleri bulunmaktadır. En yüksek tatminsizlik oranı %44 ile iş dışındaki zaman değerlendirme yöntemlerine aittir. İkinci sırada %42 ile stresle başetme yöntemleri gelmektedir. Bu oranların birbirine yakın olması iş dışındaki zamanı değerlendirememenin, stresle mücadeleyi kötü yönde etkilediğinin göstergesi olabilir. Tatminsizlik oranlarının üçüncüsü olarak %32 ile iş arkadaşlarının yetenek ve katkıları gelmektedir. Oysa en yüksek tatmin düzeyi %73'le iş arkadaşlarıyla ilişkilere aittir. Bu dikkat çekici bir durumdur. İş arkadaşları ile ilişkilere dair tatmin düzeyi %73 iken, iş arkadaşlarının yeteneklerine dair tatmin düzeyi ise yaklaşık %50'dir. Araştırmaya katılan yöneticiler iş arkadaşlarıyla ilişkileri iyi olsa bile onların yeteneklerinden memnun olmadıklarını ifade edebilmişlerdir. Yani, işleriyle duygusallıklarını ayırt edebilmişlerdir. En az tatminsizlik oranı ise %12 ile amirle ilişkilere aittir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %62'si de amirleriyle ilişkilerinden tatmin olduklarını belirtmişlerdir. En yüksek etkilenmeme oranına sahip faktör %26 ile amirle ilişkilere aittir. Bu oranın yüksek çıkmasının çeşitli sebepleri olabilir. Ancak, bu araştırmada tespit edilen sebep araştırmaya katılan yöneticilerin %28'inin işletme sahibi ya da ortağı olmasıdır. İşletme sahipleri cevaplarını etki yapmıyor şeklinde vermişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %56'sı ruh halinden, %66'sı sağlık durumlarından memnundur. Memnun olmayanların toplam oranı %46'dır (%27 ruh hali-%19 sağlık durumu). Stresle başetme yöntemlerinden tatmin olmayanların oranı da %42'dir. Buradan, stresle mücadelede yetersiz olanların sağlık durumlarının bozulabildiğine ilişkin bir sonuç çıkarılabilir.

Bunlara ek olarak, araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel gelişim süreçlerine dair tatmin düzeyleri (%73) ve kariyer beklentilerine ilişkin tatmin düzeyleri (%62) yüksektir. Bu da yöneticilerin geleceğe ilişkin umutlu olduklarının göstergesi kabul edilebilir.

Sonuç olarak, araştırmaya katılan yöneticilerin ankette yer alan 13 faktörden yüksek oranda memnun oldukları söylenebilir.

5.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Etkinlik Düzeyleri

Aşağıda Tablo 5.15 -Tablo 5.22 arası, yöneticilerin performans değerlendirme ile ilgili anket yanıt sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.15. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşteki Etkinliklerini Yeterli Bulma Düzeyleri

Etkinlik Düzeyi	N	%
Düşük	9	9,0
Orta	19	19,0
Yüksek	72	72,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin %72'si yüksek performans gösterdiğini, %19'u orta, %9'u ise düşük performans gösterdiğini ifade etmiştir.

Tablo 5.16. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş İlişkilerinin Kalitesini Yeterli Bulma Düzeyleri

İş İlişkisi Kalitesi	N	%
Düşük	5	5,0
Orta	17	17,0
Yüksek	78	78,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu (%78) iş ilişkilerinin kalitesini yüksek olarak beyan etmişlerdir. %17'si orta derken, %5'i düşük olarak ifade etmiştir.

Tablo 5.17. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş Yerindeki Stresi Değerlendirme Düzeyleri

Stres Düzeyi	N	%
Düşük	26	26,0
Orta	31	31,0
Yüksek	43	43,0
Toplam	100	100,0

Tablo 5.17'ye göre, araştırmaya katılan yöneticilerin yarıya yakını (%34'ü) stres düzeylerini yüksek olarak belirtmişlerdir. Stres düzeyi çok yükseldiği takdirde, kişinin performansı ve iş tatmini olumsuz etkileneceğinden, değerlendirme yapılırken; stres düzeyi ile performans arasında negatif bir ilişki kurulmuş ve diğer etkinlik düzeyi sorularının aksine “yüksek” seçeneği olumsuz olarak ele alınmış ve değerlendirme ona göre yapılmıştır.

Tablo 5.18. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Görev Yaptıkları İşletmeye Uygunluk Düzeyleri

İşletmeye Uygunluk	N	%
Düşük	4	4,0
Orta	15	15,0
Yüksek	81	81,0
Toplam	100	100,0

Yöneticilerin çoğunluğu (%81), kendilerini görev yaptıkları işletmeye uygun bulmaktadırlar.

Tablo 5.19. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Zamanlarını Verimli Kullanma Düzeyleri

Zaman Kullanımı	Frekans	%
Düşük	9	9,0
Orta	22	22,0
Yüksek	69	69,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin %69'u zamanlarını yüksek verimle kullandıklarını beyan etmişlerdir. %9,4'ü ise düşük verimli bir zaman yönetimine sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 5.20. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Daha Fazla Sorumluluk Gerektiren Bir Pozisyona Yükselmek için Kendilerini Hazır Hissetme Düzeyleri

Terfiye Hazır Olma	N	%
Düşük	6	6,0
Orta	17	17,0
Yüksek	77	77,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin %77'si kendilerini terfiye hazır hissettiklerini belirtmişlerdir. Sadece %6'sı kendilerini hazır hissetmediklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 5.21. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Mevcut Kariyerlerine Ulaşmak için Gösterdikleri Çaba Düzeyleri

Çaba Düzeyi	N	%
Düşük	6	6,0
Orta	12	12,0
Yüksek	82	82,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin %82'si kariyerlerine ulaşmak için çok çaba gösterdiklerini ifade ederken %6'sı pek fazla çaba göstermediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 5.22. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmelerini Geliştirmek için Kişisel Becerilerine Güven Düzeyleri

Güven Düzeyi	N	%
Düşük	0	0
Orta	9	8,0
Yüksek	92	92,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin %92'si işletmelerini geliştirmek için kişisel becerilerine çok güvendiklerini belirtirken; güvenmediğini söyleyen katılımcı çıkmamıştır.

Bu tablolara bakarak, yöneticilerin performansları konusunda oldukça iddialı oldukları söylenebilir. Çünkü, ortalama olarak %73'ü performanslarını yüksek olarak belirtmişlerdir. Ortalama %10'u düşük performansta olduklarını ifade ederken, ortalama %18'i orta derecede performans gösterdiklerini düşünmektedirler.

Genel olarak tablolar incelendiğinde, yöneticilerin en yüksek etkinlik düzeyine (performans) sahip olduklarını ifade ettikleri faktör kişisel becerilere güvendir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %92'si işletmelerini geliştirmek için kişisel becerilerine çok güvendiklerini ifade etmişlerdir. İkinci sırada %82'yle kariyer için gösterilen çaba yer almaktadır. Üçüncü sırada, %81'le işletmeye uygunluk gelmektedir. Diğerleri, %78'le iş ilişkisi kalitesi, %77 ile terfiye hazır olma, %72 ile işteki etkinlik düzeyi, %69 ile zaman yönetimi'dir. Son sırada %26 ile stres düzeyi yer almaktadır; bunun anlamı araştırmaya katılan yöneticilerin, %26'sı işlerinde rahat olduklarını, stres

hissetmediklerini ifade etmişlerdir. %31'i ise işlerinde orta derecede stres altında olduklarını; %43'ü ağır stres altında olduklarını belirtmişlerdir. %43 oranı, araştırmaya katılan yöneticilerin stres ile baş edebilme yöntemlerine ilişkin tatminsizlik oranıyla yaklaşık olarak aynıdır; birbirini destekleyici sonuçlar çıkmıştır.

5.4. KOBİ'lerde Başlıca Stres Kaynakları

KOBİ yöneticilerinin hangi stres yapıcı faktörlerle karşılaştıklarını, bu stres faktörlerinin onlarda stres yaratıp yaratmadığını ve yaratıyorsa ne derece rahatsız olduklarını belirlemek amacıyla uygulanan ankette stres yapıcı etmenler kaynakları itibariyle beş ana grupta toplanmıştır. Bunlar:

1. Yapılan İş İle Doğrudan İlişkili Stres Kaynakları

- Çalışma koşullarının kötülüğü
- Aşırı iş yükü, yorucu iş temposu
- Yaptığınız işin tekdüze olması
- Yaptığınız iş ile kişiliğiniz arasında uyumsuzluk olması

2. Organizasyonda Oynanan Rol ile İlgili Stres Kaynakları

- İş nedeniyle aileye ve sosyal yaşama yeteri kadar zaman ayıramama
- Mesleki eğitim ve deneyim eksikliği olan personel ile çalışma
- Yetki ve sorumluluklardaki dengesizlik
- Önemli kararlar verme zorunluluğu
- Sorumlulukları yerine getirememe endişesi

3. Mesleki İlerleme ile İlgili Stres Kaynakları

- Sürekli başarılı olma zorunluluğunun baskısı
- Umduğunuz mevkiye henüz ulaşamamış olmanız (hırs)
- İş güvensizliği (çıkarılma duygusu)

4. İş Yerindeki İlişkiler ile İlgili Stres Kaynakları

- Çalışanlar arasında gizli-açık rekabetin olması
- Birlikte çalıştığınız insanların güvenilmez olması
- Üstlerle-astlarla ilişkilerde sorunlar

5. Örgüt Yapısı ve İklimi ile İlgili Stres Kaynakları

- Takdir ve manevi desteğin azlığı
- Yetersiz ücret ve maddi koşullar

- İş ortamında özgürlük ve kişiliğinizden bir miktar ödün verme zorunluluğu
- Sınırlayıcıların fazla olması
- Amirlerin adam kayırmaları.

Her bir stres kaynağı gurubu, iş yaşantısında karşılaşılabilecek çeşitli durumlar içinde ele alınmıştır. Böylece örgütsel stres kaynaklarını oluşturan etmenlerle ilgili madde sayısı 20 olmuştur.

Çalışmaya katılan 100 yöneticinin bu 20 adet stres faktörünün kendilerinde stres yaratıp yaratmadığına yönelik soruya verdikleri (evet-hayır) cevaplara göre sıralaması aşağıda Tablo 5.23'te verilmiştir.

Tablo 5.23. Stres Kaynaklarının Yöneticilerce Kabul Oranlarına Göre Sıralanması

Kabul Sırası	Stres Kaynakları	Hayır		Evet		Ortalama Stres Puanı
		Kişi	%	Kişi	%	
1	Aileye ve sosyal yaşama zaman ayıramama	26	%26	74	%74	3,851
2	Aşırı iş yükü	27	%27	73	%73	3,547
3	Önemli kararlar verme zorunluluğu	28	%28	72	%72	3,430
4	Eğitimsiz ve deneyimsiz personel ile çalışma	30	%30	70	%70	3,771
5	Çalışma koşullarının durumu	33	%33	67	%67	3,417
6	Başarılı olma zorunluluğunun baskısı	34	%34	66	%66	3,757
7	İş'te kişilikten ödün verme	35	%35	65	%65	3,230
8	Sınırlayıcılık	44	%44	56	%56	3,392
9	Çalışanlar arası rekabet	46	%46	54	%54	3,5
10	Yetersiz ücret	47	%47	53	%53	3,566
11	Üstlerle-astlarla ilişkilerde sorunlar	48	%48	52	%52	3,25
12	Takdir ve manevi destek azlığı	49	%49	51	%51	3,745
13	Çalışılan insanların güvenilmezliği	50	%50	50	%50	3,46
14	Yetki ve sorumluluk dengesizliği	50	%50	50	%50	3,4
15	İşin tekdüzeliği	50	%50	50	%50	3,44
16	Sorumlulukları yapamama endişesi	54	%54	46	%46	3,478
17	Umduğunuz mevkiye ulaşamamış olmanız	55	%55	45	%45	3,466
18	Amirlerin adam kayırmaları	61	%61	39	%39	3,846
19	İş'le kişilik uyumsuzluğu	69	%69	31	%31	3,516
20	İş güvensizliği	70	%70	30	%30	3,166

Tablo 5.23'ten görüleceği gibi, kabul oranı bakımından birinci sırada %74 ile "iş nedeniyle aileye ve sosyal yaşama zaman ayıramama" yer almaktadır.

İkinci sırada, %73 kabul oranıyla, “aşırı iş yükü”, üçüncü sırada %72 ile “önemli kararlar verme zorunluluğu” bulunmaktadır. Dördüncü sırada %70 gibi yüksek bir oranda “eğitimsiz ve deneyimsiz personel ile çalışma” yer almaktadır.

Stres yapıcı unsurların yarattığı rahatsız dereceleri (stres puanı) bakımından “aileye ve sosyal yaşama zaman ayıramama” 3,851 stres puanıyla yine birinci sırada yer almaktadır. İkinci sırada; kabul oranı (%39) bakımından onsekizinci sırada yer alan fakat yarattığı stres puanı (rahatsızlık derecesi) yüksek olan (3,846) amirlerin adam kayırmaları gelmektedir. Üçüncü sırada, kabul oranı bakımından (%70) dördüncü sırada yer alan “eğitimsiz ve deneyimsiz personel ile çalışma” bulunmaktadır. Dördüncü en yüksek rahatsızlık derecesine sahip faktör 3,757 puanla “başarılı olma zorunluluğunun baskısı”, beşinci ise 3,745 puanla “takdir ve manevi destek azlığı”dır. Yirmi faktör arasında beşinci sırada olan “takdir ve manevi destek azlığı”, araştırmaya katılan yöneticilerin yaptıkları işten ve başarılarından dolayı takdir edilme ve beğenilme isteklerini ortaya koymaktadır. Stres puanı orta derecenin üstündedir. Stres puanı açısından son sıradaki faktör 3,166 puanla “iş güvensizliği”dir. Ayrıca “iş güvensizliği” kabul oranı bakımından da (%30) son sırada yer almaktadır. Bu sonuca bakılarak, araştırmaya katılan yöneticilerin kendilerine ve işletmelerine güven duydukları söylenebilir.

Tablo 5.23’te belirtilen stres yapıcı etmenler kaynakları itibariyle beş grupta ele alınıp değerlendirildiğinde elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

5.4.1. Yapılan İş ile Doğrudan İlgili Stres Kaynakları

Çalışmaya katılan 100 yöneticinin yaptıkları iş ile doğrudan ilişkili olarak 4 ayrı unsurun kendilerinde stres yaratıp yaratmadığı ve stres puanı ile ilgili değerlendirmeler Tablo 5.24’te verilmiştir.

Tablo 5.24. Yapılan İşle Doğrudan İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

KS ¹	Yapılan İş ile Doğrudan İlgili Unsurlar	Hayır		Evet		Ortalama Stres Puanı *	ÖS ²
		Kişi	%	Kişi	%		
1	Aşırı iş yükü ve yorucu iş temposu	27	%27	73	%73	3,547	1
2	Çalışma koşullarının kötülüğü	33	%33	67	%67	3,417	4
3	Yaptığınız işin tekdüze olması	50	%50	50	%50	3,44	3
4	Yaptığınız iş ile kişiliğiniz arasında uyumsuzluk	69	%69	31	%31	3,516	2

*Stres Puanı: (1) çok az, (2) az, (3) orta, (4) çok, (5) pek çok

Ağırlıklı Stres Puanı: 3,48

1)KS: Kabul Sırası 2) ÖS: Önem Sırası

Tablo 5.24'ten görüleceği gibi, yapılan işle doğrudan ilgili olarak “aşırı iş yükü ve yorucu iş temposu” araştırmaya katılan yöneticilerin %73’ü tarafından stres faktörü olarak kabul edilmiştir ve en yüksek oranla birinci sırada yer almaktadır. İkinci sırada %67 kabul oranıyla “çalışma koşullarının kötülüğü”, üçüncü sırada %50 kabul oranıyla “yaptığınız işin tekdüze olması” gelmektedir. Son sırada %31 kabul oranıyla “işle kişilik uyumsuzluğu” yer almaktadır.

Stres puanlarına (rahatsızlık puanı) göre bakıldığında “aşırı iş yükü ve yorucu iş temposu” (stres puanı: 3,547) yine birinci sırada yer almaktadır. İkinci sırada ise %31 kabul oranıyla kabul oranına göre sıralamada sonuncu olan “yapılan iş ile kişilik arasında uyumsuzluk” gelmektedir. Son sırada rahatsızlık düzeyi 3,417 olan “çalışma koşulları” gelmektedir.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa “yapılan iş ile doğrudan ilgili stres kaynakları”nın araştırmaya katılan yöneticilerde orta derecenin üzerinde (3,48) rahatsızlık yarattığı söylenebilir.

5.4.2. Organizasyonda Oynanan Rol ile İlgili Stres Kaynakları

KOBİ yöneticilerinin, görevlerini yerine getirirken üstlenmiş oldukları rol ile ilgili olarak 5 ayrı unsurun kendilerinde stres yaratıp yaratmadığı ve rahatsızlık dereceleri ile ilgili değerlendirmeler Tablo 5.25'te verilmiştir.

Tablo 5.25. Organizasyonda Oynanan Rol ile İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

KS ¹	Organizasyonda Oynanan Rol (Somut Görev) ile İlgili Unsurlar	Hayır		Evet		Ortalama Stres Puanı *	ÖS ²
		Kişi	%	Kişi	%		
1	İş nedeniyle aileye ve sosyal yaşama yeteri kadar zaman ayıramama	26	%26	74	%74	3,851	1
2	Önemli kararlar verme zorunluluğu	28	%28	72	%72	3,430	4
3	Mesleki eğitim ve deneyim eksikliği olan personel ile çalışma	30	%30	70	%70	3,771	2
4	Yetki ve sorumluluk dengesizliği	50	%50	50	%50	3,4	5
5	Sorumlulukları yerine getirememe endişesi	54	%54	46	%46	3,478	3

*Stres Puanı: (1) çok az, (2) az, (3) orta, (4) çok, (5) pek çok

Ağırlıklı Ortalama Stres Puanı: 3,586

1)KS: Kabul Sırası 2) ÖS: Önem Sırası

Tablo 5.25'ten de görüleceği gibi, organizasyonda üstlenilen görevden kaynaklanan “iş nedeniyle aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama” durumu, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu (%74) tarafından birinci sırada stres faktörü olarak kabul edilmiştir. Bu faktörün, yöneticiler üzerinde yarattığı rahatsızlık düzeyi (stres puanı) açısından da, diğer faktörlere göre daha yüksek (3,851) olduğu belirtilmiştir. Kabul oranına göre ikinci sırada %72 ile “önemli kararlar verme zorunluluğu” üçüncü sırada %70 kabul oranıyla “mesleki eğitim ve deneyim eksikliği olan personel ile çalışma” yer almaktadır. Bu faktör, stres puanı açısından ikinci sıradadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin, örgüt içindeki görevleri gereği, içinde bulundukları stres ve rahatsızlık düzeyinin orta derecenin üstünde (3,586) olduğu söylenebilir.

5.4.3. Mesleki Gelişme ile İlgili Stres Kaynakları

Mesleki gelişme ile ilgili unsurların yöneticilerde stres yaratıp yaratmadığı ve rahatsızlık dereceleri aşağıda Tablo 5.26'da verilmiştir.

Tablo 5.26. Mesleki Gelişme ile İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

KS ¹	Mesleki Gelişme ile İlgili Unsurlar	Hayır		Evet		Ortalama Stres Puanı *	ÖS ²
		Kişi	%	Kişi	%		
1	Sürekli başarılı olma zorunluluğunun baskısı	34	%34	66	%66	3,757	1
2	Umduğunuz mevkiye henüz ulaşamamak	55	%55	45	%45	3,466	2
3	İş güvensizliği	70	%70	30	%30	3,166	3

*Stres Puanı: (1) çok az, (2) az, (3) orta, (4) çok, (5) pek çok

Ağırlıklı Ortalama Stres Puanı: 3,463

1) KS: Kabul Sırası 2) ÖS: Önem Sırası

Tablo 5.26'dan görüleceği gibi, mesleki gelişmeyle ilgili değerlendirmeye tabi tutulan üç ayrı stres faktöründen, “sürekli başarılı olma zorunluluğunun baskısı”, araştırmaya katılan yöneticiler tarafından en yüksek kabul oranına (%66) sahip olanıdır. Ayrıca bu faktörün stres puanı da kendi grubu içinde birinci sıradadır. En az kabul oranına sahip faktör %30'la “iş güvensizliğidir”. Yarattığı stres puanı da kendi grubu içinde üçüncü sıradadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin, mesleki ilerleme ile ilgili stres kaynakları açısından, genel olarak orta derecenin üstünde (3,463) stres puanına sahip oldukları görülmüştür.

5.4.4. İş Yerindeki İlişkiler ile İlgili Stres Kaynakları

Yöneticilerin, iş yerinde birlikte çalıştıkları diğer meslektaşları ile olan ilişkileriyle ilgili olarak stres yaratabilecek 3 farklı durum tespit edilmiştir. Aşağıda Tablo 5.27'de bu 3 faktörün araştırmaya katılan yöneticilerde stres yaratıp yaratmadığına ve rahatsızlık derecesine (stres puanı) ilişkin bilgiler verilmiştir.

Tablo 5.27. İş Yerindeki İlişkiler ile İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

KS ¹	İş Yerindeki İlişkiler ile İlgili Unsurlar	Hayır		Evet		Ortalama Stres Puanı *	ÖS ²
		Kişi	%	Kişi	%		
1	Çalışanlar arasında rekabet	46	%46	54	%54	3,5	1
2	Üstlerle-aşlarla ilişkilerde sorunlar	48	%48	52	%52	3,25	3
3	Birlikte çalışılan insanların güvenilmezliği	50	%50	50	%50	3,46	2

*Stres Puanı: (1) çok az, (2) az, (3) orta, (4) çok, (5) pek çok

Ağırlıklı Ortalama Stres Puanı: 3,403

1)KS: Kabul Sırası 2) ÖS: Önem Sırası

Tablo 5.27'den görüleceği gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin %54'ü “çalışanlar arası rekabet” faktörünü stres yapıcı olarak kabul etmiştir ve bu faktör, kendilerinde yarattığı rahatsızlık derecesine göre (3,5) de birinci sırada yer almaktadır. İkinci sırada %52 kabul oranıyla “üstlerle astlarla ilişkilerde sorunlar”, üçüncü sırada %50 kabul oranıyla “birlikte çalışılan insanların güvenilmezliği” gelmektedir. Stres puanlarına göre ise, ikinci sırada “birlikte çalışılan insanların güvenilmezliği” faktörü gelmektedir. Bu durum dikkat çekicidir; çünkü iş tatminiyle ilgili sorularda en yüksek tatmin oranı %73 ile “iş arkadaşlarıyla ilişkiler” faktörüne aittir.

İş yerindeki ilişkiler ile ilgili stres kaynakları, genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan yöneticiler üzerinde orta düzeyde (3,403) bir stres yarattığı görülür.

5.4.5. Örgüt Yapısı ve İklimi ile İlgili Stres Kaynakları

Örgüt yapısı ve iklimi, diğer bir deyişle, iş yerinde uygulanan yönetim politikaları ve uyulması gereken kurallardan kaynaklanabilecek beş ayrı stres yaratıcı unsurla ilgili, araştırmaya katılan yöneticilerin değerlendirmeleri Tablo 5.28'de verilmiştir.

Tablo 5.28. Örgüt Yapısı ve İklimi ile İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

KS ¹	Örgüt Yapısı ve İklimi ile İlgili Unsurlar	Hayır		Evet		Ortalama Stres Puanı *	ÖS ²
		Kişi	%	Kişi	%		
1	İş ortamında özgürlük ve kişilikten ödün zorunluluğu	35	%35	65	%65	3,230	5
2	Sınırlayıcılık (kurallar, politikalar) fazlalığı	44	%44	56	%56	3,392	4
3	Yetersiz ücret ve maddi koşullar	47	%47	53	%53	3,566	3
4	Takdir ve manevi destek azlığı	49	%49	51	%51	3,745	2
5	Amirlerin adam kayırmaları	61	%61	39	%39	3,846	1

*Stres Puanı: (1) çok az, (2) az, (3) orta, (4) çok, (5) pek çok

Ağırlıklı Ortalama Stres Puanı: 3,555

1)KS: Kabul Sırası 2) ÖS: Önem Sırası

Tablo 5.28'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin %65'i “iş ortamında özgürlük ve kişilikten ödün verme zorunluluğu”nun stres yapıcı faktör olduğunu kabul etmişlerdir; ve bu faktör kendi grubunda kabul oranı açısından, birinci sıradadır. İkinci sırada; %56 kabul oranıyla “sınırlayıcılık fazlalığı” üçüncü sırada %53 kabul oranıyla “yetersiz ücret ve maddi koşullar” yer almaktadır.

Stres kaynaklarının yarattığı rahatsızlık dereceleri bakımından ise; kabul oranıyla sonuncu sırada yer alan “ amirlerin adam kayırmaları” en yüksek stres puanına (3,846) sahiptir. İkinci sırada; kabul oranı bakımından %51’le dördüncü sırada yer alan “takdir ve manevi destek azlığı” gelmektedir; ve yarattığı stres derecesi 3,745’tir. Stres puanı bakımından sonuncu sırada yer alan stres faktörü ise, kabul oranı açısından birinci sırada yer alan “iş ortamında özgürlük ve kişilikten ödün zorunluluğu”dur.

Örgüt yapısı ve iklimi ile ilgili stres yapıcı unsurların genel olarak bir değerlendirmesi yapılacak olursa, bu gruba giren stres faktörlerinin araştırmaya katılan yöneticileri orta derecenin üstünde (3,555) rahatsız ettiği ve strese neden olduğu söylenebilir.

Yarattıkları rahatsızlık dereceleri ve stres düzeyleri açısından her beş stres faktörü grubu birlikte değerlendirildiğinde şöyle bir sıralama çıkar:

1. Organizasyonda oynanan rol ile ilgili stres kaynakları (3,586)
2. Örgüt yapısı ve iklimi ile ilgili stres kaynakları (3,555)
3. Yapılan iş ile doğrudan ilgili stres kaynakları (3,48)
4. Mesleki gelişme ile ilgili stres kaynakları (3,463)
5. İş yerindeki ilişkiler ile ilgili stres kaynakları (3,403)

Yarattıkları stres düzeyi (stres puanı) açısından, aralarında önemli bir fark olmamakla birlikte, her beş stres faktörü grubu da araştırmaya katılan yöneticiler üzerinde orta derecenin üzerinde bir rahatsızlık yaratmaktadır.

5.5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Stres Düzeyleri ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Araştırmaya katılan yöneticilerin stres düzeyi hesaplanırken katılımcıların etkilendiklerini ifade ettikleri stres kaynaklarının sayısı toplanmış ve 1-5 arası evet cevabı verenler düşük stres düzeyine, 6-10 arası evet cevabı verenler orta (normal) stres düzeyine, 11-20 arası evet cevabı olanları de yüksek stres düzeyi sınıfına dahil edilmiştir.

Tablo 5.29. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Stres Düzeyleri ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki

İş Tatmin Derecesi					
Stres Düzeyi *	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Derecesi
Düşük	13	2,5385	,6602	7,983	,001
Orta	36	2,0556	,5828		
Yüksek	51	1,7843	,6423		
Toplam	100	1,9800	,6664		

*Stres Düzeyi: (1-5) düşük, (6-10) orta, (11-20) yüksek

Araştırmaya katılan yöneticilerin stres düzeyi ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ANOVA analizi ile test edilmiştir.

Buna göre;

H₀: “Stres düzeyleri ile iş tatminleri arasında bir ilişki yoktur”

H₁: “Stres düzeyleri ile iş tatminleri arasında bir ilişki vardır”

Yapılan ANOVA analizi sonucunda, %95 güven aralığında $p=0,001$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0,05’ten küçük olması iki kriter arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre, H₀ hipotezi red; H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Ortalamalar açısından, yöneticilerin stres düzeyleri ile iş tatmin dereceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

5.6. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Stres Düzeyleri ile Performansları Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo 5.30. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Stres Düzeyleri ile Performansları Arasındaki İlişki

İş Tatmin Derecesi					
Stres Düzeyi *	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Derecesi
Düşük	13	2,6923	,4804	4,417	,015
Orta	36	2,6944	,4672		
Yüksek	51	2,3725	,5987		
Toplam	100	2,5300	,5588		

*Stres Düzeyi: (1-5) düşük, (6-10) orta, (11-20) yüksek

Araştırmaya katılan yöneticilerin stres düzeyi ile performansları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ANOVA analizi ile test edilmiştir.

Buna göre;

H_0 : “Stres düzeyleri ile performansları arasında bir ilişki yoktur”

H_1 : “Stres düzeyleri ile performansları arasında bir ilişki vardır”

Yapılan ANOVA analizi sonucunda, %95 güven aralığında $p=0,015$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0,05’ten küçük olması iki kriter arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre, H_0 hipotezi red; H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Ortalamalar açısından, yöneticilerin stres düzeyleri ile iş tatmin dereceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

5.7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş Tatminleri ile Performansları Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo 5.31. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş Tatminleri ile Performansları Arasındaki İlişki

İş Tatmini *	Performans Derecesi				
	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Derecesi
Düşük İş Tatmin Derecesi	23	2,1739	,5762	9,798	0,00
Orta İş Tatmin Derecesi	56	2,5536	,5366		
Yüksek İş Tatmin Derecesi	21	2,8571	,3586		
Toplam	100	2,5300	,5588		

*İş Tatmin Düzeyi: (1-2,99) düşük, (3-3,99) orta, (4-5) yüksek

Araştırmaya katılan yöneticilerin iş tatminleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ANOVA metodu ile test edilmiştir.

Buna göre;

H_0 : “İş tatminleri ile performans derecesi arasında bir ilişki yoktur”

H_1 : “İş tatminleri ile performans derecesi arasında bir ilişki vardır”

Yapılan ANOVA analizi sonucunda, %95 güven aralığında $p=0,00$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0,05’ten küçük olması iki kriter arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre, H_0 hipotezi red; H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Ortalamalar açısından, yöneticilerin iş tatmini ile iş performans düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

BÖLÜM 6

SONUÇ

İnsanlar sürekli dış çevreden uyarıcı alırlar. Dışardan alınan bu uyarıcılar kişinin fizyolojik ve ruhsal yapısına etki eder. Kişiler belirli sınırlar içinde dış çevreden gelen tepkilere karşı fizyolojik ve psikolojik dengelerini koruyabilirler. Ancak bu korunma, uyarıcının şiddet ve süresine bağlıdır. Dış çevreden gelen uyarıcılar gerek şiddet gerek süre açısından kişinin tahammül edebileceği sınırın üzerine çıktığı zaman, stres içine girme söz konusudur.

Stres sırasında verilen tepki canlının canlılığını sürdürmek amacını taşır. Bedende yaratılmış alarm durumuna uygun olarak salgılanan hormonlarla insan koşar, mücadele eder, varlığını veya elindekini savunur.

Fakat, 21.yüzyılın tehlikeleri, tehditleri ve stresleri büyük çoğunlukla insanın bedensel gücünü kullanmasını gerektiren türden değildir. Örneğin; işini kaybetme ya da işinde başarısız olma endişesi, arkadaşın veya eşin olumsuz bir davranışının zihne takılması, randevuya, işe zamanında yetişememe kaygısı gibi yüzlerce sebep her gün insanlara stres tepkini yaşatan ancak bu amaç için vücudumuz tarafından hazırlanan maddeleri kullanamadığımız türden streslerdir. Kısacası, beynimiz çağın hızla gelişen ve değişen problemlerine uyarken, bedenimiz bu konuda geri kalmakta ve bu yüzden de pek çok problem yaşanmaktadır.

Günümüzde kişilerin fizyolojik ve psikolojik dengesini, yani organizmayı zorlayan dış çevre uyarıcıları, pek çok kaynaktan ortaya çıkmaktadır. Bu kaynakların en önemlilerinden biri, uyku dışındaki günlük yaşamın hemen hemen yarısı geçirilen iş yaşamıdır. Stresin işletmelerde çalışanları uzun ve kısa dönemde etkileyerek bir işletmenin verimliliğini, çalışanların ve yöneticilerin performanslarını, iş tatminlerini olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir. Bu nedenle, yönetim bilimcileri de stres konusuyla yakından ilgilenmekte ve bu konuda pek çok araştırma yapılmaktadır.

Bu araştırma, Adana'daki KOBİ yöneticilerinin stres düzeyi, performans ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılmıştır. KOBİ'ler sahip oldukları ve kendilerine özgü yapıları ile kendilerine, ülke ekonomisine, toplumsal gelişime ve istihdama katkılar sağlamaktadır. KOBİ'ler ekonomik gelişmeyi hızlandıran ve toplumun yaratıcı potansiyelini açığa çıkaran oluşumlardır. Türkiye ekonomisinde,

KOBİ'lerin istihdam etkisi tartışılmaz bir gerçektir. Bu açıdan KOBİ'ler toplumun sosyal istikrarı bakımından önemlidir. Çünkü, ülke ekonomisi ve istihdamında önemli bir ağırlığa sahiptir. Çoğu zaman iş deneyimi olmayan ve düşük vasıflı işgörenlerin istihdam edilmesi, ekonomiye iki şekilde fayda sağlamaktadır. Birincisi, bireyler arasındaki geçici işsizliği mümkün olduğu oranda aşağıya çekmektir; ikincisi, bu gibi kimseleri istihdam ederek iş eğitimi ve çalışma tecrübesi kazandırmak yoluyla verimliliği yükseltmektir.

KOBİ'ler bölgesel ve yerel kalkınmada büyük rol oynamaktadırlar. Büyük yatırım gerektirmeyen, bilginin yoğun olduğu ürünler kişisel yetenekler kullanılarak KOBİ'lerde üretilmektedir. KOBİ'ler bu yönüyle teknolojik gelişmenin kişisel yetenekler ile gerçekleştirildiği birimler, diğer yönüyle, toplumdaki girişimcilik potansiyelinin hayata geçirildiği ve sınırlanamadığı yerlerdir. KOBİ'lerin esnek üretim teknolojileri, kısa dönemli talep dalgalanmalarına karşı alabora olmamakta hatta; geçici talep artışlarını da karşılamaya yardım ederek ani fiyat yükselişlerine karşı fren görevi yapmaktadır. Ayrıca çoğu kez ikinci el sermaye mallarını satın almak, kullanmak ve bazen de devre dışı kalmış sermayeye yeniden hayat vermek suretiyle iş yaratmaktadırlar. Bu uygulama bütün firmaların riskini azaltmakta, piyasaya girişte ve genişlemede uzun dönemli maliyetleri aşağıya çekmektedir. Bütün bunlara ek olarak, KOBİ'lerin çok basamaklı yönetim yapıları yoktur. Bu sebeple karmaşıklığın yol açtığı problemlerle nadiren karşılaşmakta ve bu durum yapılanmanın yarattığı bilgi akışı maliyetini ve geri dönülemez kararlar alma süreçlerini ortadan kaldırmaktadır. KOBİ'ler diğer ülke firmaları ile kolayca işbirliğine gidebilmeleri yönüyle küreselleşmeyi hızlandıran birimlerdir. Türkiye açısından Uzakdoğu'da başlayan ve daha sonra da Rusya'ya sıçrayan ekonomik krizin tahmin edilen tahribatı yaratmamasının temelinde Türkiye'nin girişimci gücünü temsil eden KOBİ'lerin bulunduğu düşünülmektedir.

KOBİ'lerin ülke ekonomisine bunca faydası varken; onların verimliliklerinin, üretkenliklerinin ne denli önemli olduğu bir kez daha anlaşılmaktadır. Bir işletmenin verimliliği, üretkenliği pek çok faktöre bağlıdır. Bunlar arasında finansman, teknoloji, araştırma-geliştirme, ürün pazarlama, yönetim ve işgücü sayılabilir. Bunların içinde, kontrol edilmesi zor olan faktörlerden biri insan faktörüdür. Bir işletmenin başarısı için insan faktörü çok önemlidir. Çünkü, çalışanlar yaptıkları işten ne kadar memnun olurlarsa, bu onların performanslarına ve dolayısıyla işletmenin performansına,

verimliliğine yansır. Özellikle, yönetici seviyesinde çalışanların performansları çok önemlidir. Çünkü onlar altlarında çalışan personeli de motive etmek ve işlerin aksamadan yürütmesini sağlamak zorundadırlar.

Bu nedenlerle bu çalışmada yöneticilerin örgütsel stres kaynakları tespit edilmeye çalışılmış; performanslarını ve iş tatminlerini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır.

Adana küçük ve orta ölçekli işletmelerinde, çeşitli seviyelerdeki yöneticilerin stres düzeyi, performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışmadan elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmaktadır.

1. Araştırmaya katılan KOBİ yöneticilerinin çoğunluğu 40 yaşın altındadır ve erkekler %61 ile çoğunluktadır. Ancak kadınların oranı da (%39) azımsanacak bir oran değildir. Buradan, kadınların da çalışma hayatlarında söz sahibi oldukları söylenebilir.

2. Araştırmaya katılan KOBİ yöneticilerinin %41'i üniversite, %38'i lise mezunudur. Yüksek lisans/doktora seviyesinde eğitim alanların oranı sadece %4'tür. Bu oranlara bakarak, çoğunluğun üniversite ve lise mezunu yöneticilerden oluştuğu ifade edilebilir.

3. Yöneticilik tecrübesi konusunda çoğunluğun (%71) 11 yıldan az tecrübeye sahip oldukları görülmektedir. Bunda araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarının genç olmasının rolü olduğu söylenebilir. Sadece %17'sinin 15 yıldan fazla yöneticilik tecrübesi vardır. Araştırmaya katılan yöneticilerin %28'i işletmenin sahibi veya ortağı konumundadır. Geriye kalanlar, çeşitli seviyelerde çalışan yöneticilerdir.

4. İşletmelerin %67'sinde 25'den az personel çalışmaktadır. 100'den fazla personel çalışan işletmelerin oranı %4'tür.

5. Araştırmaya katılan yöneticilerin "iş tatmin" düzeyine ilişkin olarak; ortalama %62'sinin ankette yer alan 13 faktörden tatmin oldukları, ortalama %19,2'sinin tatmin olmadığı ve ortalama %13,8'inin etkilenmediği ortaya çıkmıştır. En yüksek tatmin düzeyi %73 ile "iş arkadaşlarıyla ilişkiler" ve "kişisel gelişim süreci"ne aittir. En az tatmin oranı, %45 ile "stresle başetme yöntemleri"ne aittir.

En yüksek tatminsizlik oranı %44'le "iş dışındaki zaman değerlendirme yöntemleri"ne aittir. İkinci sırada %42 ile "stresle başetme yöntemleri" gelmektedir. Bu oranların birbirine yakınlığı iş dışındaki zamanı değerlendirememenin stresle mücadeleleyi kötü yönde etkilediğinin bir göstergesi olabilir.

6. Araştırmaya katılan yöneticilerin ortalama olarak %73'ü performanslarını yüksek olarak belirtmişlerdir. Ortalama %10'u düşük performans gösterdiklerini ifade

ederken, ortalama %18'i orta derecede performans gösterdiklerini belirtmişlerdir. Genel olarak tablolar incelendiğinde yöneticilerin en yüksek performansa sahip olduklarını ifade ettikleri faktör “kişisel becerilere güven” dir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %92'si işletmelerini geliştirmek için kişisel becerilerine çok güvendiklerini belirtmişlerdir.

İkinci sırada %82 ile “kariyer için gösterilen çaba” yer almaktadır. Son sırada ise %26 ile “stres düzeyi” bulunmaktadır. Yani, araştırmaya katılan yöneticilerin %26'sı işlerinde rahat olduklarını ifade etmişlerdir. %43'ü ise ağır stres altında olduklarını belirtmişlerdir. %43 oranı, araştırmaya katılan yöneticilerin “stres ile baş edebilme yöntemleri”ne ilişkin tatminsizlik oranıyla yaklaşık olarak aynıdır; birbirlerini destekleyici sonuçlar çıkmıştır.

7. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu (%74), “iş nedeniyle aileye ve sosyal yaşama yeteri kadar zaman ayıramama”yı önemli bir stres yapıcı faktör olarak görmektedirler. Önde gelen diğer önemli stres faktörleri ise, “aşırı iş yükü ve yorucu iş temposu”, “önemli kararlar verme zorunluluğu”, “mesleki eğitim ve deneyim eksikliği olan personel ile çalışma”, “çalışma koşullarının durumu”nun olduğu bulunmuştur.

8. Stres faktörleri ayrıca yarattıkları stres yükü (rahatsızlık) açısından da incelenmiş ve yarattıkları stres yükü açısından en önemli stres faktörünün yine “iş nedeniyle aileye ve sosyal yaşama yeteri kadar zaman ayıramama”nın olduğu belirlenmiştir. İkinci sırada ise; “amirlerin adam kayırmaları” yer alırken bunu; “eğitim ve deneyim eksikliği olan personel ile çalışma” izlemiştir. Dördüncü ve beşinci sırada ise, “sürekli başarılı olma zorunluluğunun baskısı” ve “takdir ve manevi destek azlığı”nın yer aldığı tespit edilmiştir.

9. Gerek araştırmaya katılan yöneticiler tarafından kabul ediliş oranlarına gerekse kendilerinde yarattığı rahatsızlık dereceleri açısından, stres faktörlerinin daha çok organizasyonda oynanan rol ve örgüt yapısı ve ikliminden kaynaklandığı görülmüştür. İkinci sırada, yapılan iş ile doğrudan ilişkili stres kaynakları gelmektedir.

10. Stres yapıcı faktörler kaynakları itibariyle değerlendirildiğinde; yapılan iş ile doğrudan ilişkili stres faktörlerinin arasında, yarattığı rahatsızlık derecesi bakımından ilk sıralarda “aşırı iş ve iş ile kişilik arasındaki uyumsuzluk”, üçüncü sırada “yapılan işin tekdüze olması” ve son olarak “çalışma koşullarının kötülüğü”nin olduğu görülmüştür.

Organizasyonda oynanan rolden (somut görevden) kaynaklanan stres faktörleri arasında yarattığı gerilim bakımından en önemli unsurun, daha önce de belirtildiği gibi “iş nedeniyle aileye ve sosyal yaşama yeteri kadar zaman ayıramama”nın olduğu tespit edilmiştir. İkinci sırada, “mesleki eğitim ve deneyim eksikliği olan personel ile çalışma”, üçüncü sırada, “sorumlulukları yerine getirememe endişesi”, dördüncü ve beşinci sırada ise, “önemli kararlar verme zorunluluğu” ve “yetki ve sorumluluk dengesizliği” yer almaktadır.

Mesleki gelişme ile ilgili stres kaynakları arasında, rahatsızlık derecesi açısından birinci sırada “sürekli başarılı olma zorunluluğunun baskısı” ikinci ve üçüncü sırada ise, “umulan mevkiye henüz ulaşamamak” ve “iş güvensizliği” gelmektedir.

İş yerindeki ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri arasında yarattığı gerilim (rahatsızlık düzeyi) bakımından en önemli unsurun, “çalışanlar arası rekabet” olduğu tespit edilmiştir. İkinci sırada, “birlikte çalışılan insanların güvenilmezliği”, üçüncü sırada, “üstlerle-aşlarla ilişkilerde sorunlar” yer almaktadır.

Örgüt yapısı ve ikliminden kaynaklanan stres faktörleri arasında yarattığı stres puanı (rahatsızlık düzeyi) açısından en önemli unsurun, “amirlerin adam kayırmaları” olduğu tespit edilmiştir. Bu faktör kabul oranıyla ise son sıradadır. Stres puanı açısından ikinci sırada, “takdir ve manevi destek azlığı” gelmektedir. Üçüncü ve dördüncü sırada ise, “yetersiz ücret ve maddi koşullar” ve “sınırlayıcılık fazlalığı” yer almaktadır. Son sırada ise, kabul oranıyla birinci sırada olan “iş ortamında özgürlük ve kişilikten ödün zorunluluğu” gelmektedir.

11. Araştırmaya katılan yöneticilerin stres düzeyleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla çalışmanın başında, **“Küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin stres düzeyleri ile iş tatminleri arasında bir ilişki vardır”** hipotezi geliştirilmiştir. Geliştirilen bu hipotez Tek Yönlü Varyans Analizi Yöntemi ile test edilmiştir.

Yapılan analizler sonucu stres düzeyleri ile iş tatminleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve hipotez kabul edilmiştir.

12. Araştırmaya katılan yöneticilerin stres düzeyleri ile performansları arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla çalışmanın başında, **“Küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin stres düzeyleri ile performansları arasında bir ilişki vardır”** hipotezi geliştirilmiştir. Geliştirilen bu hipotez Tek Yönlü Varyans Analizi Yöntemi ile test edilmiştir.

Yapılan analizler sonucu stres düzeyleri ile iş tatminleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve hipotez kabul edilmiştir.

13. Araştırmaya katılan yöneticilerin iş tatminleri ile performansları arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla çalışmanın başında **“Küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin iş tatminleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır”** hipotezi geliştirilmiştir. Geliştirilen bu hipotez Tek Yönlü Varyans Analizi Yöntemi ile test edilmiştir.

Yapılan analizler sonucu iş tatminleri ile performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve hipotez kabul edilmiştir.

14. Çalışmanın başında oluşturulan 3 hipotez de kabul edilmiştir. Yani, araştırmaya katılan yöneticilerin stres düzeyleri arttıkça iş tatminleri azalmakta, iş tatmin düzeyleri azaldıkça performansları düşmektedir. Stres düzeyleri arttıkça performansları düşmekte; performansları düştükçe iş tatminleri azalmaktadır. Bunlar birbirlerini etkileyen faktörlerdir.

Stres hem bir sorundur hem de sorunun belirtisidir. Buna doğal bir sorun gibi bakmak yerine bir iyileşme fırsatı olarak yaklaşmak gerekir. Stresle örgüt yapısında ve yönetim anlayışında gerek duyulan değişikliklerin bir belirtisi; yapılan şeylerin doğru olup olmadığını gösteren bir barometre olarak ilgilenmek gerekir. Stresi yenebilmek için şunlar yapılabilir:

1. Yöneticilerin atmaları gereken ilk adım, örgütlerini ekonomik birim olmaktan çıkarıp sosyo-ekonomik birimler haline getirmek olmalıdır. Bu sosyo-ekonomik gelişme, iş yaşamının niteliğini yükseltme ve gereksiz stresi kaldırmak suretiyle örgütlerin kendini insancılaştırmasıyla başlamalıdır.
2. Yöneticiler öncelikle stresten kurtulmak için işten kaçmamalı, işi stres ve sıkıntılı duyguların temel kaynağı olarak görmemelidirler. İşleri, ilgi ve tatmin sağlayacak şekilde tasarlamak mümkün olduğu gibi, “yeniden iş tasarımı” ile stresten kurtulmak ve psikolojik rahatlama sağlamak da mümkündür.
3. Yaşamlarını yönetmekte büyük güçlük çeken aşırı derecede stresli yöneticiler için, mesleki ve zihni danışmanlık programları önemli çözümler getirebilir.
4. Örgütsel koşullarda yürütülen stres azaltıcı eğitim programları da yöneticilerin streslerini giderme konusunda önemli yararlar sağlayabilir. Dolayısı ile, verimliliği korumak, devamsızlık ve işgücü devrinden kaynaklanan maliyetleri düşürmek söz konusu olabilecektir.

5. Serbest zaman düzenlemesi ile sağlanan esneklik de iş koşullarında stresi azaltıcı bir rol oynar.
6. Yöneticilerin iş yerinde dinlenme ve yemek aralarında yaptıkları faaliyetler psikolojik rahatlamaları yönünden oldukça önemlidir. Yemek ve diğer dinlenme aralarında masa tenisi ya da bu türden bazı oyun olanaklarının olması fiziksel ve zihinsel rahatlamayı ve eğlenmeyi sağlar.
7. Öncülüğünü Japonların yaptığı ilginç bir stres azaltma yöntemi de “saldırgan beden hareketleri odası” faaliyetleridir. Bu odada, kişilerin yumruk atabilecekleri kum torbaları ve mankenler bulunmaktadır. Dinlenme aralarında yöneticiler bu odaya girip, birkaç yumruk atarak birikmiş saldırgan ve düşmanca duygulardan kendilerini kurtarabilmektedirler. Bu da uygulanabilecek bir yöntemdir.
8. Yöneticiler için stres azaltma ve verimliliği artırma konularında ümit veren yaklaşımlardan biri de “iş mühendisliği” adı verilen bilim dalıdır. Bu yöntemle iş ve çalışan incelenir, daha sonra toplam etkinlik için kişi ile iş arasında uyum sağlanır. Böylece, işini iyi yapamayan personelin yarattığı stres azaltılmış olur ayrıca personelin bireysel stresi de azalacağından işletme verimliliğine katkıda bulunulur.
9. Örgüt ikliminin iyileştirilmesi stresi azaltır. Bir örgütte gerek yönetici, gerek çalışan personelin her birinin tutumları, huzur ve stres düzeyleri ile doğrudan ilişkilidir. Yüksek düzeyde verimlilik, iş tatmini ve performans sağlıklı bir örgütsel iklim gerektirir.
10. Yöneticiler işçi-işveren kutuplaşmasını azaltmakla yine çalışanlardan doğan stresi azaltabilirler.
11. Bireysel stresin azaltılması ve stres yönetimi konusunda edinilebilecek bilgiler iş yaşamından yansıyan stresleri de azaltacaktır. Bireysel stresin azaltılması için yapılması gerekenler önceki bölümlerde açıklanmıştır.
12. Yöneticinin, işgörenlerin ve çalışma arkadaşlarının stres düzeylerini düşük tutmalarına yardımcı olmanın kendisinininkini de düşük tutmaya katkıda bulunacağı ve herkesin daha verimli çalışmasını sağlayacağı varsayımından hareketle, iletişiminin mümkün olduğunca büyük bir kısmının karşısındaki insan için nispeten ödüllendirici ve olumlu kılmaya çalışmalıdır.

13. Örgüt içinde rollerin, ilişkilerin, sorumlulukların ve yetki düzeylerinin açıklığa kavuşturulması gerek yönetici seviyesinde çalışanların gerekse personelin birbirleriyle gereksiz tartışmalardan kaçınmalarına ve stres düzeylerinin düşmesine yardımcı olabilir.

Stres tamamen yok edilemez. Ancak bu konudaki bilgi seviyesi arttıkça kişisel enerjinin ve örgütsel kaynakların tükenmesi önlenerek bu enerji ve kaynaklar gerek bireysel olarak gerek örgütü en iyi şekilde geliştirmek için kullanılabilir. Dolayısıyla, iş hayatında bireysel ve örgütsel olarak olumlu stresten en fazla yararı elde etme ve olumsuz stresin en alt düzeye indirilmesinin öğrenilmesi gerekmektedir.



KAYNAKÇA

- Allen, Roger, (1983), *Human Stress: It's Nature and Control*, New York, Mc Millan Pub. Com.
- Apgar, Mahlon, (1998), "The Alternative Work Place: Changing Where and How People Work", *Harvard Business Review*, Mayıs-Haziran, s.121-129.
- Artan, İnci, (1986), *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, İstanbul, Özgün Matbaacılık.
- Baltaş, Acar, Zuhale Baltaş, (1990), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 7.baskı.
- Baltaş, Acar, (1990), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 12. baskı.
- Bowman, Marjorie A., Deborah I. Allen, (1990), *Stress and Women Physicians*, Second Edition, New York: Springer-Verlag.
- Charlesworth, Edward A., Nathan Ronald G., (1991), *Stress Management*, Eleventh Printing, USA.
- Christensen, Clayton M., Richard Bohmer, John Kenagy, (2000), "Will Disruptive Innovations Cure Health Care?", *Harvard Business Review*, Eylül-Ekim, s.103-112.
- Coles, Robert, (2001), "The Inner Life of Executive Kids: A Conversation With Child Psychiatrist Robert Coles" *Harvard Business Review*, Kasım, s.63.
- Cooper, Carry L., (1983), *Stress Research: Issues for the Eighties*, Chichester: Wiley.
- Çelik, Adnan; Akgemci, Tahir, (1998), *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Davenport, Thomas H., (1994), "Saving Its Soul: Human-Centered Information Management", *Harvard Business Review*, Mart-Nisan, s.119-131.
- Donovan, Steven B.; Brian H. Kleiner, (1994), "Effective Stress Management", *Managerial Auditing Journal*, Sayı 9, No. 6, s.30-34.
- Ertekin, Yücel, (1993), *Stres ve Yönetim*, Ankara, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No.253.
- Eren, Erol, (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basın Yayın Dağıtım, 6. bs., İstanbul.

- Fuller, T., (2003), *Small Business Futures In Society*, Futures.
- Galford, Robert, (1998), "Why Does'nt This HR Department Get Any Respect?", *Harvard Business Review*, Mart-Nisan, s.24-40.
- Hallovel, Edward E., (1999), "The Human Moment At Work", *Harvard Business Review*, Ocak-Şubat, s.59-64.
- Hammer, Michael, (2001), "The Superefficient Company", *Harvard Business Review*, Eylül, s.82-91.
- Iremonger, M., (1982), *Basic Stress Analysis*, London: Butterworths.
- Johnson, David, (1995), "Stress and Stress Management Among Owner-Managers of Small and Medium Sized Enterprises", *Employee Counselling Today*, Sayı 7, No. 5, s.15-19.
- Jones, Graham, Lew Hardy, (1990), *Stress and Performance in Sport*, Chichester: Wiley.
- Kaplan, Howard B., (1996), *Psychosocial Stress: Perspectives on Structure, Theory, Life, Course and Methods*, San Diego, CA: Academic.
- Kargül, D., (1997), *Türkiye 'de KOBİ Yönetim Sorunu ve Çözümü*, İstanbul.
- Kasl, Stan V., Carry L. Cooper, (1995), *Research Methods In Stress and Health Psychology*, Chichester: Wiley.
- Konter, Erkut, (1961), *Sporda Stres ve Performans: Kurumlar ve Kontrol Etme Teknikleri*, İzmir.
- Kirk, Roger E (1982), *Experimental Design: Procedures for the Behavioral Sciences*, Belmont, California, Brooks- Cole Publ. Co.
- Köknel, Özcan, (1998), *Zorlanan İnsan*, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 4. bs.
- Levi, Lenart, (1978), *Stress Congresses, Society, Stress and Disease*, Oxford University Pr.
- Liebllich, Julia, (1994), "Managing a Manic-Depressive", *Harvard Business Review*, Mayıs-Haziran, s.20-32.
- Luthans, Fred, (1995), *Organizational Behavior*, Sixth Edition, New York, Mc Graw Hill Inc.
- Makin, Peter E., Patricia A. Lindley, (1995), *Pozitif Stress Yönetimi, Olay Araştırması*, Çev: Aysun Arslan, İstanbul: Rota, Bireysel Yatırım Dizisi.
- Müftüoğlu, T., (1997), *Türkiye 'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar-Öneriler*, Ankara: EGS Bank Yayınları.

- Norfolk, Donald, (1989), *İş Hayatında Stres*, Çev: L. Serdaroğlu, İstanbul, Form Yayınları, No: 3.
- Özaydemir, S., (2001), "Türkiye Ekonomisinin Dinamik Güçleri KOBİ'ler", *KOSGEP Sanayicinin Sesi*, Sayı: 5, s.9-10.
- Özer, Kadir A., (1997), *Gerçekçi Yönetişim*, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Pehlivan, İnayet, (1963), *Yönetimde Stres Kaynakları*, Ankara: Pegem.
- Rappaport, Alfred, (1999), "New Thinking On How to Link Executive Pay With Performance", *Harvard Business Review*, Mart-Nisan, s.91-101.
- Rees, W. David, (1997), *Managerial Stress Dealing With the Causes, not the Symptoms*, Industrial and Commercial Training, Sayı 29, No. 2.
- Roach, Stephen S., (1998), "In Search of Productivity", *Harvard Business Review*, Eylül-Ekim, s.153-160.
- Ross, Glenn F., (1995), "Work Stress and Personality Measures Among Hospitality Industry Employees", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Sayı 7, No: 6, s.9.
- Saldamlı, Asım, (1999), *Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerinde Etkileri*, Doktora tezi.
- Sarıaslan, Halil, (1996), *Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Ankara: TOBB Yayınları, No. 35.
- Schafer, Walt, (1987), *Stress Management for Wellness*, Fort Worth: Holt, Rinehart and Winston.
- Schermerborn, John R., (1993), *Management for Productivity*, Fourth Edition, New York, John Wiley& Sons, Inc.
- Smith, Hyrum W., (1998), *Hayatı ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası: Üretkenliği ve İç Huzuru Artırmak İçin Kanıtlanmış Stratejiler*, Çev: Adalet Çelbiş, İstanbul Sistem Yayıncılık.
- Şahin, Nesrin Hisli, (1995), *Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım*, İstanbul Sistem Yayıncılık, 2. bs.
- Teisberg, E. O., M. E. Porter, G. B. Brown, (1994), "Making Competition In Health Care Work", *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos, s.131-141.
- Tierney, John, (1989), *Wired for Stress, Organizational Behavior: Cases, Exercises, Readings and an Extended Simulation*, 2. baskı, Houghton Mifflin Company, Boston.

- Ulrich, Dave, (1998), "A New Mandate for Human Resources", *Harvard Business Review*, Ocak-Şubat, s.124-134.
- Weeks, Holly, (2001), "Taking the Stress Out of Stressful Conversations", *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos, s.112-119.
- Werther, William B., Davis, Keith Jr., (1993), *Human Resources and Personnel Management*, Mc Graw-Hill International Editions, Fourth Edition.
- Wolff, Sula, (1986), *Problem Çocuklar ve Tedavi: Çocuk ve Stress*, Çev: Ayhan Oral, Seçkin Kara, İstanbul Say Kitap Pazarlama.
- Worrall, Les; Cary L. Cooper, (1995), "Executive Stress in Different Industrial Sectors, Structures and Sizes of Business", *Personel Review*, Sayı 24, No.7, s.12.
- Wyke, Alexandra, (1997), "Can Patients Drive the Future of Health Care?", *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos, s.146-150.
- Yates, Jere E., (1989), *Gerilim Altındaki Yönetici*, Modern Yönetim Dizisi, İstanbul, İlgi Yayıncılık ve Ticaret Limited Şirketi.
- Young, Arthur, U.K., (1986), *The Manager's Handbook*, London, Marshall Editions.

EK 1: ANKET FORMU

KOBİ YÖNETİCİLERİNİN STRES DÜZEYİ, PERFORMANS VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: ADANA'DAKİ KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA

ANKET FORMU

Sayın İlgili;

Bu anket KOBİ yöneticilerinin örgütsel stres kaynakları, stres belirtileri, stres performans ilişkileri ve stresle başa çıkma yöntemleri hakkında bilgi toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacı, KOBİ'lerde yönetici seviyesinde çalışanların, işlerindeki stres kaynaklarını ve stresin bu kişilerin performans ve iş tatmini üzerindeki etkilerini saptamak ve bu verilerin ışığında yüksek lisans tezi hazırlamaktır.

Ankete vereceğiniz cevaplar, yalnız bu araştırmada kullanılacak olup, hiçbir kişi veya kuruma verilmeyecektir. Cevabınızı verirken sizin için en uygun olan seçenekle ilgili parantez veya kutuyu işaretlemeniz yeterli olacaktır. Göstereceğiniz ilgiye şimdiden çok teşekkür ederim.

Hüden GENÇSOY
İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi
Çukurova Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

I. KİŞİSEL BİLGİLER

1- Yaşınız

- ☐ 28 ve daha altı yaş ☐ 33-39 ☐ 45 ve üzeri
☐ 29-32 ☐ 40-44

2- Cinsiyetiniz

- ☐ Kadın ☐ Erkek

3- En son mezun olduğunuz okul

- ☐ İlk ve ortaokul ☐ 2 yıllık yüksekokul ☐ Yüksek lisans/Doktora
☐ Lise ☐ 4 yıllık fakülte

4- İşletmedeki Ünvanınız

- ☐ İşletme sahibi veya ortağı ☐ Müdür ☐ Diğer
☐ Genel Müdür ☐ Müdür Yardımcısı

5- İşletmenizdeki toplam kaç kişi görev almaktadır?

- ☐ 1-9 ☐ 25-49 ☐ 100-149
☐ 10-24 ☐ 50-99 ☐ 150

6- Kaç yıllık yöneticilik tecrübesine sahipsiniz?

- ☐ 2 veya daha az yıl ☐ 6-10 ☐ 16 veya daha fazla
☐ 3-5 ☐ 11-15

7- İş dışında uğraştığınız hobileriniz var mı?

- ☐ hayır ☐ Evet

II. İŞ TATMİNİ VE ETKİNLİK DÜZEYİNE YÖNELİK BİLGİLER

Lütfen, aşağıdaki ifadelerden her biri için kendinize en uygun olan rakamı **daire 'O' içine** alınız.

	1	2	3	4	5
	Beni Hiç Tatmin Etmiyor	Beni Tatmin Etmiyor	Üzerimde Etki Yapmıyor	Beni Tatmin Ediyor	Beni Çok Tatmin Ediyor
1. Şu anda sahip olduğunuz konum sizi tatmin ediyor mu?	1	2	3	4	5
2. Geçmiş yıllardaki başarılarınız sizi tatmin ediyor mu?	1	2	3	4	5
3. Geleceğe yönelik kariyer beklentileriniz sizi tatmin ediyor mu?	1	2	3	4	5
4. Amirlerinizle karşılıklı kişisel ilişkileriniz sizi tatmin ediyor mu?	1	2	3	4	5
5. İş arkadaşlarınızla karşılıklı kişisel ilişkileriniz sizi tatmin ediyor mu?	1	2	3	4	5
6. İş arkadaşlarınızın yetenekleri ve katkıları sizi tatmin ediyor mu?	1	2	3	4	5
7. Stres ile baş edebilme yöntemleriniz sizi tatmin ediyor mu?	1	2	3	4	5
8. Aile yaşantınız sizi tatmin ediyor mu?	1	2	3	4	5
9. İş dışındaki zamanınızı değerlendirme biçiminiz sizi tatmin ediyor mu?	1	2	3	4	5
10. Sağlık durumunuz sizi tatmin ediyor mu?	1	2	3	4	5
11. Genel olarak ruh haliniz sizi tatmin ediyor mu?	1	2	3	4	5
12. İşletmenizin içerisinde bulunduğu durum sizi tatmin ediyor mu?	1	2	3	4	5
13. Kişisel gelişim süreciniz sizi tatmin ediyor mu?	1	2	3	4	5

Aşağıdaki soruların cevapları birbirine zıt görüşleri temsil etmektedir. 1'den 5'e kadar olan rakamlardan size en uygun olanı **daire 'O' içine** alınız.

1. İşinizdeki etkinlik düzeyinizi (performansınızı, amaçlarınıza ulaşma derecenizi) nasıl değerlendiriyorsunuz?

Olabileceğim kadar etkili değilim. 1 2 3 4 5 Yüksek standartlara ulaşmada gerekeni yaparım.

2. Kişilerle olan iş ilişkilerinizin kalitesini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Pek iyi sayılmaz; daha iyi olabilir. 1 2 3 4 5 Çok iyi; kişilerle çok iyi çalışırım.

3. İşinizde genellikle rahat mı, yoksa gergin ve stres altında mısınız?

Çok rahat. 1 2 3 4 5 Gergin ve stres altında.

4. Görev yaptığınız işletmeye ne kadar uygunsunuz?

Hiç uygun değilim; başka bir işletme daha uygun olurdu. 1 2 3 4 5 Tam olarak uygunum.

5. Zamanınızı ne kadar etkin kullanıyorsunuz?

Zamanımı verimsiz kullanırım. 1 2 3 4 5 Zamanımı çok verimli kullanırım.

6. Daha fazla sorumluluk gerektiren bir pozisyona yükselmek için kendinizi hazır hissediyor musunuz?

Tam hazır değilim; daha çok zamana ihtiyacım var. 1 2 3 4 5 Tamamen hazırım; ilerlemeye hazırım.

7. Kariyerinizin bu aşamasına ulaşmak için ne kadar çaba gösterdiniz?

Hiç çaba göstermedim. 1 2 3 4 5 Çok fazla çaba gösterdim.

8. İşletmenizi geliştirmek ve büyütmek için kişisel becerilerinize ne kadar güvenirsiniz?

Hiç güvenmiyorum. 1 2 3 4 5 Çok fazla güveniyorum.

III. a. STRES KAYNAKLARI (NEDENLERİ)

İşiniz ve iş çevrenizle ilgili olarak aşağıda belirtilen hususlar sizde stres yaratıyor mu? Cevabınız evet ise, ne derece stres yaratmaktadır. Lütfen işaretleyiniz.

		Hayır	Evet	Pekçok (5)	Çok (4)	Orta (3)	Az (2)	Çok az (1)
1.	Çalışma koşullarının kötülüğü (sürekli ayakta veya oturarak, dar/geniş, açık/kapalı mekan)							
2.	Aşırı iş yükü ve yorucu iş temposu							
3.	Yaptığınız işin tekdüze olması							
4.	Önemli kararlar verme zorunluluğu							
5.	İş nedeniyle aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama							
6.	Yaptığınız iş ile kişiliğiniz arasında uyumsuzluk olması							
7.	Yetki ve sorumluluklardaki dengesizlik							
8.	Sorumlulukları yerine getirememe endişesi							
9.	Mesleki eğitim ve deneyim eksikliği olan personel ile çalışma							
10.	İş güvensizliği (çıkarılma) duygusu							
11.	Umdüğünüz mevkiye henüz ulaşamamış olmanız (hırs)							
12.	Sürekli başarılı olma zorunluluğunun baskısı							
13.	Çalışanlar arasında gizli/açık rekabetin olması							
14.	Birlikte çalıştığınız insanları güvenilmez olması							
15.	Üstlerle-astlarla ilişkilerde sorunlar							
16.	İş ortamında özgürlük ve kişiliğinizden bir miktar ödün verme zorunluluğu							
17.	Sınırlayıcılığın fazla olması (saçma kurallar, politikalar, işlemler)							
18.	Amirlerin adam kayırmaları							
19.	Yetersiz ücret ve maddi koşullar							
20.	Takdir ve manevi desteğin azlığı							

Anket bitti, katkılarınızdan dolayı ve ayırdığınız önemli zamanınız için teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ



HÜDEN GENÇSOY

Gazipaşa Bul. 6 sk.Yalçın Apt. Kat: 4/14

Seyhan/ Adana

Ev Tel: 0 322 4580059

Cep Tel: 0 533 4729503

EĞİTİM DURUMU

Yüksek Lisans: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon B. (2001-2004)

Lisans: Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme (1997- 2001)

Ortaokul- Lise: Adana Özel Yeni Kolej

YABANCI DİL

İngilizce, iyi derecede

Çukurova Üniversitesi, Yabancı Diller Merkezi, İngilizce Hazırlık Eğitimi, Eylül 1996- Haziran 1997, Bitirme Notu: 89/ 100

BİLGİSAYAR

MS Office Uygulamaları (Word, Exel, Powerpoint), Internet kullanımı.

AKADEMİK ÇALIŞMA

“KOBİ Yöneticilerinin Stres Düzeyi, Performansı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Adana’daki KOBİ’lerde Bir Araştırma”
Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

ETKİNLİKLER

Panel, “Halkla İlişkiler”, Adana Ticaret Odası, Adana, 1999
Panel, “Devlet ve Reformlar”, TÜSİAD, Adana, 1999
Panel, “Girişimcilik”, KOSGEB”, Adana, 2003

KİŞİSEL BAŞARILAR

1989- Özel Yeni Kolej Okul Birinciliği
1990- Özel Yeni Kolej Okul Üçüncülüğü
1990- Özel Yeni Kolej Müzik Özel Ödülü
1992- Özel Yeni Kolej Okul İkinciliği
2001- Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Okul Sekizinciliği

KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Yazılı ve sözlü iletişimde başarılı, değişime açık, takım çalışmasına yatkın, planlı ve programlı hareket eden.

HOBİLER

Yağlıboya resim çalışmaları, cam boyama, kumaş boyama, sinema, müzik.