

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN STRES
DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

113736
Filiz ÖZGÜR

113736

S.B.E. İşletme Anabilim Dalı' nda Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Öğr.Gör.Dr.Şule ÇERİK

T.C. YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

İstanbul, 2002

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
ÖZET.....	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRES KAVRAMI VE STRESE KARŞI TEPKİLER

1.1 Stres Kavramının Tanımı	3
1.2 Bireylerin Strese Karşı Verdiği Tepkiler	6
1.2.1 Fizyolojik Tepkiler.....	6
1.2.1.1 Savaş veya Kaç Tepkisi	6
1.2.1.2 Genel Uyum Belirtisi	7
1.2.2 Zihinsel Tepkiler	9
1.2.3 Duygusal Tepkiler.....	9
1.2.3.1 Kaygı.....	10
1.2.3.2 Sinirlenme ve Şiddet.....	10
1.2.3.3 Depresyon	11
1.2.4. Davranışsal Tepkiler	12
1.2.4.1 Sigara Alışkanlığı.....	12
1.2.4.2 Alkol Alışkanlığı (Alkolizm).....	12
1.3 Stres ve Verimlilik.....	13

İKİNCİ BÖLÜM

STRES KAYNAKLARI VE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

2.1 Stres Kaynakları.....	16
2.1.1 İşe Bağlı Stres Kaynakları	16
2.1.1.1 İşin Gerekerinden Kaynaklanan Stres Kaynakları.....	18
2.1.1.1.1. Kötü Çalışma Koşulları.....	18
2.1.1.1.2. Zaman Kısıtlaması	19
2.1.1.1.3. Az veya çok iş	20
2.1.1.1.4.Aşırı Bilgi Yüğü.....	21
2.1.1.1.5. Teknolojik Değişme ve Belirsizlikler.....	22
2.1.1.1.6. Vardiya Düzeni ile Çalışmak.....	22
2.1.1.1.7. Otomasyon	23
2.1.1.2 Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Kaynakları	24
2.1.1.2.1. Rol Çatışması	24
2.1.1.2.2 Rol Belirsizliği	24
2.1.1.2.3 Kişilerden Sorumlu Olma	25
2.1.1.3 Mesleki Gelişimden Kaynaklanan Stres Nedenleri	26
2.1.1.3.1 Aşırı Ödüllendirme.....	26
2.1.1.3.2 Yetersiz Ödüllendirme.....	26
2.1.1.3.3 İş Güvenliğinin Yokluğu	27
2.1.1.3.4 Engellenme.....	27
2.1.1.3.5 Başarı.....	28
2.1.1.4 İşteki İlişkilerden Kaynaklanan Stres Kaynakları.....	28
2.1.1.5 Örgüt Yapısı ve İkliminden Kaynaklanan Stres Nedenleri.....	29
2.1.1.5.1 Kararlara katılmama.....	30
2.1.1.5.2 Bürokratik Sorunlar.....	30
2.1.1.5.3. Uyum Baskısı	30
2.1.2 Kişisel Stres Kaynakları	30
2.1.2.1 Sosyal Hayattan Kaynaklanan Stres Kaynakları.....	31
2.1.2.2 Kişinin Kendinden Kaynaklanan Stres Kaynakları	32
2.2. Stresin Sonuçları ve Etkileri	37

2.2.1 Stresin Sonuçları.....	41
2.2.1.1. Stresin Fizyolojik Sonuçları.....	42
2.2.1.2. Stresin Ruhsal Sonuçları.....	42
2.2.1.3. Stresin Davranışsal Sonuçları.....	42
2.2.1.4. Stresin Algılamaya Yönelik Sonuçları.....	43
2.2.1.5. Stresin Örgütsel Sonuçları.....	43
2.2.2. Tükenmişlik (Burnout).....	43
2.3 Stres Yönetimi.....	48
2.3.1. Stres Yönetiminde Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri.....	49
2.3.1.1. Egzersiz (Exercise).....	49
2.3.1.2. Rahatlama (Relaxation).....	50
2.3.1.3. Olumlu Hayal Kurma.....	50
2.3.1.4. Meditasyon.....	51
2.3.1.5. Biyolojik Geri Besleme.....	51
2.3.1.6. Davranış Değiştirme (Behavior Change).....	52
2.3.1.7. Zaman Yönetimi (Time Management).....	52
2.3.1.7.1. Hedef ve Amaçların Belirgin Olması.....	53
2.3.1.7.2. Planlama.....	54
2.3.1.7.3. Önceliklerin Belirlenmesi.....	55
2.3.1.7.4. Acil Durum Değerlendirilmesi.....	55
2.3.1.7.5. Zaman Yönetimini Engelleyen Nedenler.....	56
2.3.1.8. Stres Planı.....	58
2.3.1.9. Diğer Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri.....	58
2.3.2. Stres Yönetiminde Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri.....	60
2.3.2.1. Örgüt Ve Yönetim Geliştirme.....	61
2.3.2.2. Meslek Danışmanlığı.....	62
2.3.2.3. Stres Danışmanlığı.....	62
2.3.2.4. Stres Azaltıcı Eğitim Programları.....	63
2.3.2.5. Fiziksel Çevrenin İyi Seçilmesi.....	63
2.3.2.6. İşi Yeniden Yapılandırma (Job Restructuring).....	63
2.3.2.7. İyileştirme Programları (Wellness Programs).....	64
2.3.2.8. Stres Yönetim Danışmanlığı.....	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇAĞRI MERKEZLERİ VE STRES

3.1 Telefonla Danışma Merkezlerinin İşlevleri ve Faaliyet Alanları	66
3.2 Telefonla Danışma Merkezlerinde Çalışanların Genel Özellikleri ve Karşılaştıkları Başlıca Sorunlar	68
3.3.Çağrı Merkezi ve Teknoloji	70
3.4 Çağrı Merkezi ve Müşteri Memnuniyeti.....	72

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜNDE YAPILAN BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	78
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	79
4.2.1. Veri Toplama Yöntemi.....	79
4.2.2. Ana Kütle ve Örnek Kütlenin Seçimi	79
4.2.3. Araştırmada Kullanılan İstatistik Yöntemler.....	80
4.3. Araştırma Bulgularının Yorumları	80
4.3.1. Stres Kaynaklarına İlişkin Soruların Dağılımı	83
4.3.2. Stres Belirtilerine İlişkin Soruların Dağılımı.....	84
4.3.4. Kişilik Tipi Belirleyen Soruların Dağılımı	86
4.4. Verilerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	87
4.5. Araştırmanın Genel Sonuçları.....	98
4.6. Öneriler	99
4.6.1. Örgüte İlişkin Öneriler.....	99
4.6.2. Çalışanlara İlişkin Öneriler.....	100
SONUÇ	101
EK 1.	103
YARARLANILAN KAYNAKLAR	108

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Zararlı ve Yararlı Stresin Belirtileri.....	5
Tablo 2: Hayat Olayları Envanteri (The Social Readjustment Rating Scale)	34
Tablo 3: A ve B Tipi Kişilik Özellikleri.....	36
Tablo 4: İşletmelerdeki Ana Sorunlar	40
Tablo 5: Sektörlere göre işletmelerde rastlanan problemler	40
Tablo 6: Stres nedenleri.....	41
Tablo 7: Stresle Başaçıkma Kullanılan Yöntem ve Yanıtlarla İlgili Çizelge	59
Tablo 8: Araştırmadan Elde Edilen Bilgilerin Genel Sonuçları.....	81
Tablo 9: Alkol- Sigara kullanımı.....	84
Tablo 10: Uygulamaya katılanların cinsiyet dağılımı	87
Tablo 11: Uygulamaya katılanların yaş dağılımı	87
Tablo 12: Uygulamaya katılanların eğitim dağılımı	87
Tablo 13: Uygulamaya katılanların medeni hal dağılımı	88
Tablo 14: Uygulamaya katılanların şimdiki işlerindeki çalışma süreleri dağılımı	88
Tablo 15: Uygulamaya katılanların çalışma nedeni dağılımı.....	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1: Genel Uyum Sendromu	7
Şekil 2: Stres-Performans İlişkisi.....	14
Şekil 3: Mesleki Stres Modeli.....	15
Şekil 4: Makro Düzeyde Örgütsel Stres Kaynakları	17
Şekil 5: Aşırı İş yükü – Az İş Yükü Eğrisi	21
Şekil 6: Strese Dayanıklılığın İnsandan İnsana Farklılıklar Göstermesi	35
Şekil 7: Tükenmişlik Modeli.....	45
Şekil 8: Tükenmişlik Düzeyleri	47
Şekil 9: Örgütsel Stres Yönetim Programlarının Hedefleri	61
Şekil 10: Stres Yönetim Stratejileri	65
Şekil 11: Müşteri bilgisi - teknoloji arasındaki ilişki	71
Şekil 12: Konuşma süreci	73
Şekil 13: Çağrı Merkezi elemanının 2 seçimi.	74
Şekil 14: Problem Çözümü Diyagramı	75
Şekil 15: Verilerin Değerlendirilmesi	82
Şekil 16: Çağrı Merkezi-Banka Stres Kaynaklarına İlişkin Soruların Dağılımı.....	83
Şekil 17: Çağrı Merkezi – Banka Stres Belirtilerine İlişkin Soruların Dağılımı	84
Şekil 18: Çağrı Merkezi Çalışanlarında Görülen Sağlık Problemleri.....	85
Şekil 19: Banka Çalışanlarında Görülen Sağlık Problemleri.....	85
Şekil 20: A-B Tipi Kişilik Dağılımı.....	86
Şekil 21: Soruların Cinsiyet Üzerindeki Dağılımı	89
Şekil 22: Tüm Soruların Erkek Çalışanlar Üzerindeki Etkisi	90
Şekil 23: Soruların uygulamaya katılanların yaşları ile ilişkisi	91
Şekil 24: Soruların Bankada Çalışanların Yaşına Göre Dağılımı	91
Şekil 25: Soruların Bankada Çalışanların Eğitim Durumları İle İlişkisi	92
Şekil 26: Soruların Çağrı Merkezinde Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı ...	92
Şekil 27: Soruların Çağrı Merkezinde Çalışanların Medeni Halleri İle İlişkisi.....	93
Şekil 28: Soruların Çağrı Merkezinde Çalışanların Medeni Halleri İle İlişkisi.....	93
Şekil 29: Soruların Bankada Çalışanların Çalışma Süreleri İle İlişkisi	94

Şekil 30: Soruların Çağrı Merkezinde Çalışanların Çalışma Süreleri İle İlişkisi	95
Şekil 31: Soruların Çağrı Merkezinde Çalışanların Çalışma Nedenleri İle İlişkisi	95
Şekil 32: Soruların Bankada Çalışanların Çalışma Nedenleri İle İlişkisi	96
Şekil 33: Çalışma Nedenleri	96
Şekil 34: İşini seven çalışanlar ile stres kaynakları ve belirtileri arasındaki ilişki.....	97
Şekil 35: Başka iş bulamadığı için bu işte çalışanların stress kaynakları ve belirtilerini gösteren dağılımı.....	98



ÖZET

Günümüzde teknoloji hızla ilerlerken, örgütler zaman kaybını önlemek, hataları azaltmak, daha kaliteli ürünler çıkarmak ve tüketicileri memnun etmek için olanaklarını zorlayıp, işletmeye yeni teknolojiler kazandırıyorlar. Elde edilen teknoloji ile örgüt, amacına ulaşmak için büyük bir adım atmaktadır. Başarı, teknolojiyi takip etmek, kaliteli ürünler çıkarmak, müşteriye memnun etmek gibi görünse de başarının temel unsuru örgüt çalışanlarıdır. Çünkü saydıklarımızı elde etmek, ancak kaliteli, işini bilen ve sağlıklı çalışanların varlığı ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle örgütler insana yatırım yaparak hedeflerine giden yolu kısaltabilirler.

Teknolojinin ilerlemesi, ülke koşulları, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeler insanlığın hemen uyum sağlayamayacağı köklü değişikliklerdir. İşte bu değişimler sonucunda insanlar, belli bir baskı ve gerilim hissederler ve bu baskı, insanlarda stresin oluşmasına sebep olur. Stres insanları hem beden hem de ruhen etkileyerek, son yılların önemli bir hastalığı haline gelmiştir.

Stresin ve stresin çalışanlar üzerindeki etkilerinin önemini kavrayan örgütler stresi yenme veya olumsuz etkilerini azaltmak için çeşitli programlar düzenlemekte ve örgüt sağlığını sağlam temeller üzerine oturtmaktadırlar. Bu programlarla çalışanlar, böylece stresin olumlu ve olumsuz etkilerini ayırtedebilmekte, sosyal ve iş hayatlarında yüksek performans gösterebilmektedirler. Böylece çalışanlar örgüte sağladıkları katkı ile mutlu olmakta ve kendine güvenlerini arttırmaktadırlar.

SUMMARY

While technology improves enormously, organizations enforce their limits in order to prevent time wasting, reduce failures, produce better quality products and satisfy consumers by adapting new technologies. By this way, organizations make a big step to achieve the goal. Although success is observed as following the technology, producing high-quality products and satisfying the customers, the key of success is in the hands of employees. This is simply because of the fact that qualified and healthy employees can only realize the success mentioned above. Therefore, organizations can shorten the path to their targets by investing in human beings.

Development of technology, country conditions, economical, social and cultural improvements have great impact on adaptation of human beings. Under these circumstances, human beings feel pressure and tension and this pressure causes occurrence of stress. At the recent years, stress has a significant importance due to its effects on both body and spirit.

Organizations that recognized stress and its adverse effects on employees, arrange variety of programs to overcome or reduce side effects of stress. Thus, employees can distinguish the positive and negative effects of stress and can achieve high performance at their both social and work life. As a result, employees will be happy to see their contribution to the organization.

GİRİŞ

Her geçen gün hızla ilerleyen teknoloji, insanların yaşamına yenilik ve rahatlık getirmekle birlikte sağlık ve mutluluklarından da birşeyler götürmektedir. Hayatları boyunca tanık oldukları yenilik ve değişimlerin insanların üzerinde aşırı bir endişe ve gerilim yaratması onların stresle karşı karşıya kalmalarına, stresi yaşamalarına neden olmuştur.

Stres yaşayan çalışanların sayısı arttıkça ve en önemlisi bu sorunun önüne geçmek için herhangi bir çalışma yapılmazsa, tüm sektörlerde özellikle de az gelişmiş ülkelerde, işgücü kaybına neden olur. İş gücü kaybı ile birlikte gelen hatalar, kalitesiz üretim, müşteri kaybı ve kazalar hem örgüt hem de ülke için çok büyük mali kayıp demektir. Bu nedenle, iş gücü kaybı, sanayileşme ve büyüme yolundaki ülkelerde büyük bir engel olarak görülmelidir.

Bu çalışmanın amacı, hizmet sektöründe faaliyet gösteren iki kurumun stres faktörleri, belirtileri, kişilik tipleri ve stress düzeyleri arasında bir karşılaştırma yapmak, sürekli telefonla konuşan çağrı merkezi elemanlarının yaşadıkları stresin banka elemanlarından daha fazla olduğunu göstermektir. Bu amaçla yerli ve yabancı dilde yazılmış kaynaklardan yararlanarak hazırladığımız bu çalışma teorik olarak “Hizmet sektöründe çalışanların stres düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma” adını taşımakta ve bir uygulamayı da kapsayan dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; stres kavramı ve strese karşı bireylerin verdiği fiziksel, duygusal ve davranışsal tepkiler üzerinde durulmuştur.

İkinci bölüm; stres kaynaklarını, stresle başa çıkma yöntemlerini ve stres sonuçlarını ayrıntılı bir şekilde almış, çeşitli kurumların stresin etkisi, maliyeti ve sonuçları üzerine yapmış oldukları çalışma sonuçlarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde; uygulama kapsamına aldığımız çağrı merkezlerinin işleyiş biçimi, amaçları, karşılaştıkları müşteri tipleri, ve onların yarattığı stres üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümün sonunda, çağrı merkezinde stres üzerine yapılmış bir çalışma yer almaktadır.

Dördüncü ve son bölüm ise; uygulamaya ayrılmıştır. Uygulama için hizmet sektöründe faaliyet gösteren çağrı merkezi ve banka seçilmiş, elemanların etkilendikleri stres kaynakları, gösterdikleri tepkiler ve stres düzeylerinin belirlenmesine çalışılmış ve her iki kurum elemanları için karşılaştırma yapılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

STRES KAVRAMI VE STRESE KARŞI TEPKİLER

1.1 Stres Kavramının Tanımı

Latince’de “estricia” ve eski Fransızca’da “estrece” sözcüklerinden gelen stres, isim olarak kullanıldığında; zorlanma, gerilme, baskı gibi anlamlara gelmektedir.17. y.y.’da felaket, bela, keder gibi anlamlarda kullanılmayı başlayan stresin, 18. y.y. ve 19. y.y.’ da ise anlamı biraz değişerek objelere kişiye, organa veya ruhsal yapıya yönelik güç, baskı, zor gibi anlamlarda kullanılmıştır. 20. y.y.’a geldiğimizde stresin insan hayatında her an varlığını hissettirdiğini görüyoruz. Stres için farklı tanımlara yer verilmiş ve böylece bilim adamları kavrama daha geniş ve anlamlı bilgiler katmışlardır.¹

Stres, birey üzerinde karşı koyma yeteneklerini ve kaynaklarını aşan istekler olduğunda ortaya çıkan; bireysel özellikler ve/veya psikolojik süreçlerinde dolaylı olarak etkilediği, fizyolojik ya da psikolojik tepkiler bütünü olarak görülmektedir²

“Stres nedir?” sorusuna bilimsel çevrelerce farklı yanıtlar verilmiştir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:³

Kavramı ilk kez kullanan Hans Selye, stresi vücudun herhangi bir dış talebe karşı *tepkisi* olarak tanımlar.

Meneghan ve Mullan kısaca; stres, organizmanın zararlı ortamlara *tepkisidir*, demiştir.

¹ Acar Baltaş ve Zuhâl Baltaş, *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, İstanbul, Remzi Kitabevi, 20. Basım, 2000, s.18.

² Özcan Köknel, *Zorlanan İnsan*, Altın Kitaplar Yayınevi, s.41.

³ Morgan, W.P. *Physical Activity and Mental Health*, 1997, s.107 and Caroline Raymond, “Stress- The Real Milenium Bug”, *Stress News*, October 2000, Vol.12, No.4

Torrance'ın ifadesinde organizmada olumlu ya da olumsuz yönde anlamlı değişikliklere yol açan her türlü *uyarıcı* streslidir.

Krantz, Grunber ve Baum'un tanımında stres fiziksel ve /veya ruhsal varlığın tehdit altında olduğunu algılayan kişinin *içsel durumuna* işaret eder. Kişi, karşısındaki potansiyel tehditle başa çıkamayacağını algıladığında stres tepkisi verir.

Ivancevich ve Matteson' a göre stres, insan üzerinde fiziksel veya psikolojik baskı yaratan dışsal bir hareket, durum veya olay sonucunda kişilik özellikleri veya psikolojik süreçlerce yönlendirilen *uyumsal bir tepkidir*.⁴

Lazarus'a göre stres, olayın birey tarafında değerlendirilmesinin sonucudur.⁵ Olaylar stres yaratmaz, bir kişinin o olayı yorumlaması o olayın stresli olmasına yol açar. Kısacası Lazarus'a göre stres kişiden kaynaklanan bireysel dayanma gücünü aşan, bireye göre kendisini tehdit eden ilişkilerin toplamıdır.

Selye, stresin olumsuz yönlerinin yanında yaşam içindeki olumlu ve motive edici yönlerini de vurgulayarak bir sınıflandırma yapmış, stresi distress-yararlı ve eustress-zararlı olarak ikiye ayırmıştır. Bunlardan birincisi yaşandıkça neşe, canlılık ve kazanç sağlayan, istenmesi gereken bir durumdur.⁶

Yararlı stres ile zararlı stres arasındaki temel fark, vücutta meydana getirdiği etkidir. Yararlı yani pozitif stres (evlenmek gibi) vücutta stres alarmına neden olur. Kalp atışları hızlanır, terleme başlar. Negatif etkileri ise geçici ve kısa dönemlidir. Zararlı stres ise genellikle vücutta uzun süreli kalır.⁷

⁴ John M. Ivancevich, and Michael T. Matteson, **Stress and Work**, Second Edition Richard D. Irwin, Inc. 1999, s. 8-9

⁵ İlhan Erdogan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1996, s.274

⁶ Nick Nykodym and Katie George, "Stress busting on the job". **Personnel**, Vol.66, No.7, July 1989, s.56.; ve Acar Baltaş ve Zuhale Baltaş, a.g.e., s.67

⁷ Patricia Buhler, "Stres Management", **Supervision**, Vol.54, No.5, May 1993, s.17

Drafke ve Kosen, zararlı ve yararlı stresin tipik belirtilerini Tablo1.de özetlemiştir.⁸

Tablo 1: Zararlı ve Yararlı Stresin Belirtileri

Zararlı Stres Belirtileri	Yararlı Stres Belirtileri
<ul style="list-style-type: none">▪ Uykusuzluk ve diğer uyku hastalıkları▪ Astım ve diğer solunum problemleri▪ Deride oluşan lekeler▪ Mide bulantısı▪ Ülser▪ İnce veya kalın bağırsak spazmı▪ Baş, boyun ve sırt ağrısı▪ Ağız ve boğaz kuruması	<ul style="list-style-type: none">▪ İş tatmini▪ İş ve hayata karşı olumlu tutumlar▪ Başkalarını dinlemeye gönüllü olma▪ Başkalarının duygularını anlayabilme▪ Gülümseme▪ Olayların gülünç yönlerini görme▪ Bilginin uygulanması▪ Yaratıcılık▪ Yüksek verimlilik

Kaynak: Michael W. Drafke and Stan Kossen, *The Human Side of Organizations*, Seventh Edition., New York: Addison Wesley Longman, Inc., 1998, s.426

Stresin ne olduğunu açıklarken ne olmadığını da vurgulamak gerekir.⁹

Herşeyden önce stres basit bir endişe değildir. Endişe yalnızca duygusal ve psikolojiktir. Oysa stres fizyolojik de olabilir. Böylece, stres beraberinde endişe de getirebilir ama ikisi aynı şey değildir.

İkinci olarak stresin sinirsel tansiyon değişmesi olmadığının söylenmesi gerekir. Endişe gibi sinirsel tansiyon da stresten kaynaklanabilir ama ikisi aynı değildir. Bazı insanlar stresi sinirsel tepki yoluyla dışa vurmadan, içlerinde tutabilirler.

⁸ Michael W. Drafke and Stan Kossen, *The Human Side of Organizations*, Seventh Edition., New York: Addison Wesley Longman, Inc., 1998, s.426 ve Yates Jere, *Gerilim Altındaki Yönetici*, İlgı Yayıncılık, İst. 1985, s.104-105

⁹ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, Fifth Edition., New York: McGraw-Hill, Inc., 1989, s.195.

Stres her zaman zarar verici olarak düşünülmemelidir. Mutluluk için kaçınılması gerekmeyen stres aranır, bu durumda önemli olan stresten kaçmak değil onu idare etmektir. Bir taraftan bireyin hayatına ve iş yaşamına zarar veren stres bir taraftan da bireyin başarısı için gerekli olan dinamizmi sağlar.

1.2 Bireylerin Strese Karşı Verdiği Tepkiler

1.2.1 Fizyolojik Tepkiler

1.2.1.1 Savaş veya Kaç Tepkisi

İnsan vücudu algılanan tehdide karşı kendini koruyabilmek için “savaş veya kaç” adı verilen bir tepki dizisini devreye sokar. “Savaş veya kaç” tepkisi, tehlike ile karşılaşan canlının onunla başa çıkabileceğine inandığında mücadele ederek, başa çıkamayacağını düşündüğünde ise kaçarak yeni duruma uyum sağlamasıdır. Çevreye, bireysel farklılıklara ve tehdidin şiddetine göre değişebilmekle birlikte savaşma veya kaçma durumundaki insan tehlike altında hayatını sürdürebilmek için aşağıdaki bedensel tepkileri verir.¹⁰

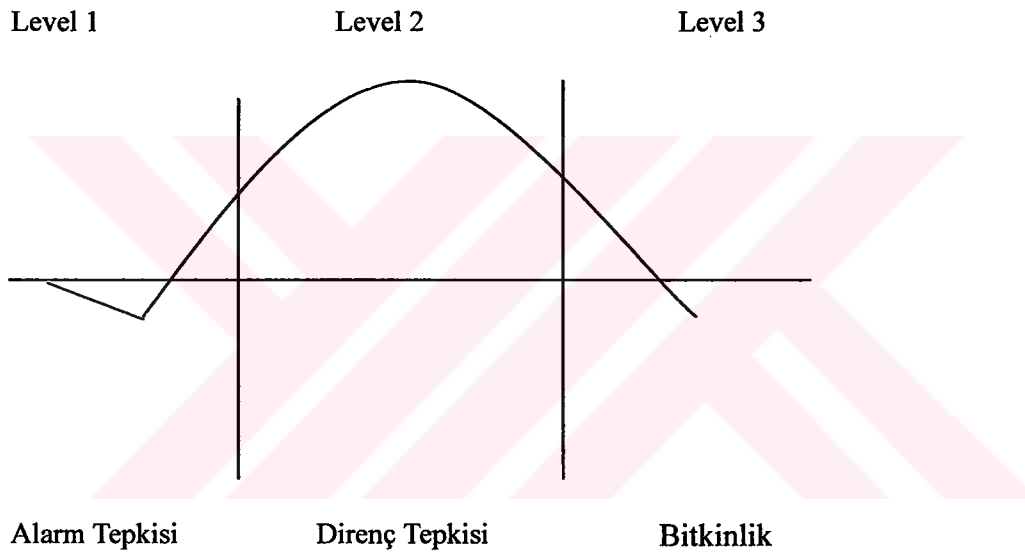
- Kalp vuruş sayısı artar, kan basıncı yükselir. Böylece organlara daha çok kan gider ve vücudun performansı artar.
- Solunum sıklığı artar. Bedene daha fazla oksijen pompalanır.
- Kas gerilimi artar ve savaşmak veya korunmak için kuvvet arttırılır.
- Sindirim yavaşlar veya durur. İç organlardaki kan, daha çok ihtiyaç duyulan kas ve beyine geçer.
- Göz bebekleri büyür, bütün duyular artar. Böylece tehdide karşı algı güçlenir.
- Kanı pıhtılaştırıcı mekanizmalar harekete geçer ve olası yaralanmalarda kan kaybına karşı önlem alınır.

¹⁰ Chantal Gosselin and Adrian Taylor, “Exercise As a Stress Management Tool”, *Stress News*, Vol.11, No.4, October 1999, s.5 ve Michael W. Drafke and Stan Kossen, a.g.e.,s.410.

- Hipofiz bezi uyarılır. Böbreküstü bezinden adrenalin - noadrenalin salgılanır.
- Depolanmış yağ ve şeker kana karışır böylece vücudun ihtiyaç duyacağı enerji arttırılmış olur.

1.2.1.2 Genel Uyum Belirtisi

Organizma, tehdit edilmesi sonucunda dengesini yeniden sağlayabilmesi için yeni duruma uyum sağlamak zorundadır. Bu nedenle stres tepkisi “Genel Uyum Belirtisi” (General Adotation Syndrome) olarak ta anılır. Selye’ ye göre genel uyum belirtisinin üç aşaması vardır.¹¹



Şekil 1: Genel Uyum Sendromu

Kaynak: Jerald Greenberg and Robert A. Baron, **Behavior in Organizations**, Sixth Edition, 1999, s.498

Alarm Aşaması

Bu dönemde organizma dış uyarıyı stress olarak algılar. Organizma şoka girer. Hemen ardından karşı şok dönemi gelir. organizma bu durumla başa çıkabilmek için aktif fizyolojik girişimlerde bulunur. İşte bu dönemde beden, yukarıda sayılan tepkileri verir.

¹¹ Jerald Greenberg and Robert A. Baron, **Behavior in Organizations**, Sixth Edition, 1999, s.498 – 500 ve Terence R. Mitchell, and James R. Larson Jr., **People in Organizations; An Introduction to Organizational Behavior**, Third Edition, New York: McGraw-Hill Book Company, 1987, s.192.

Amaç mücadele ederek veya kaçarak kendini korumaktır.

Direnç Aşaması

Parasempatik ve sempatik sistemin gerilimi değişir, beden strese karşı bölgesel tepkilerle direnç sağlamaya çalışır. Bu süreçte alarm dönemine ek olarak veya alarm dönemindeki tepkilerden farklı olarak yeni bedensel belirti ve şikayetler görülür. Bunların belirgin olanları şunlardır:

- Ağızda ve boğazda kuruluk
- Bitkinlik ve yorgunluk
- Ani kilo değişiklikleri
- Baş ağrısı ve baş dönmesi
- Boyunda ve sırtta kasılma ve ağrı
- Denge kaybı
- Uyku bozuklukları
- El, ayak ve tüm vücutta terleme
- Uykuda diş gıcırdatma ve konuşma
- Mide, barsak ve sindirim bozuklukları
- Konuşma güçlüğü ve aşırı konuşma

Tükenme Aşaması

Stres verici çok önemli algılanıp uzun sürerse, tükenme aşamasına gelinir. Her organizmanın uyum yeteneği ve enerjisi farklı olmakla birlikte başa çıkılamayan stresler dengeyi bozar ve uyum enerjisi tükenir. Tükenme, bitkinlik, ciddi ruhsal ve bedensel izler bu dönemde organizmada önemli yaralar açar. Uzun süre stresle karşı karşıya kalan insanlarda meydana gelen en tipik psikosomatik rahatsızlıklar aşağıdaki gibidir.

- Dolaşım sistemi, kalp-damar hastalıkları
- Sindirim sistemi, mide-barsak hastalıkları
- Kas, kemik ve sinir sistemi hastalıkları
- Deri hastalıkları
- İç salgı bezleri hastalıkları

- Solunum sistemi hastalıkları
- Ürolojik hastalıklar

Friedman ve Boot-Kewley, daha önce yapılmış 101 çalışmayı inceledikten sonra, stres kavramı içinde yer alan sinirlilik, düşmanlık, şiddet, kaygı gibi psikolojik özelliklerle koroner kalp hastalıkları, romatoid artirid, ülser, astım ve başağrıları arasındaki ilişkileri incelemişler; inceledikleri 5 fiziksel rahatsızlığında psikosomatik kökenli olduğu sonucuna varmışlardır.¹²

1.2.2 Zihinsel Tepkiler

Stres, dikkat ve konsantrasyon yeteneğini zayıflatır, düşüncelerin mantıklı organize edilmesini güçleştirir. Eldeki işe konsantre olmak yerine, düşünceler yapılan işin olumsuz sonuçları üzerinde tasalanmaya dönüşebilir. Bu da sahip olunan bilgi ve yeteneklerin kullanılmasını engeller. Örneğin sınavdan kötü not alabileceğinden kaygılanmaya başlayan öğrenci sürekli başarısızlığı ve yetersizliğini düşündükçe soruları algılamakta ve muhakemede zorlanıp çok iyi bildiği soruları dahi cevaplamakta güçlük çeker.

Eğer ilk strese başa çıkma çabaları başarısız olursa, kaygı artar ve çözüm seçeneklerini algılayamamaya başlar. Bu durumda bilinçsizce çaba sarfedip sıkıştığını hisseder. Yangınlarda, insanların çıkış kapılarının içeri doğru açıldığını düşünüp sürekli kapıyı aynı yönde zorlamaları ve binayı terkedemeyişleri o anda kapının dışarı doğru açılabilceğini düşünmemelerinden kaynaklanır.

1.2.3 Duygusal Tepkiler

Stresli durumlar, üstesinden gelinebilecek caydırıcı bir talep karşısında ortaya çıkabilecek neşe ve canlılık gibi duygusal tepkiler yaratabileceği gibi, huzursuzluk, çevreye yabancılaşma, hastalık hastası olma, doyumsuzluk, mutsuzluk ve umutsuzluk gibi ruhsal belirtiler şeklinde de görülür. Kişi, işe uyumsuzluk, iş arkadaşları ile

¹² Baria Öztaş, Stres Fizyolojisi ve Stresin Organizmada Oluşturduğu Zararlı Etkiler, **Stres Yönetimi Semineri**, TÜSSİDE, Gebze-Kocaeli, Aralık 1987, s.66.

sürtüşmeler, iş yavaşlatma, sorumluluk üstlenmekten kaçınma, işini sevmeme, genel bir ilgisizlik, işten kaçma eğilimi gibi duygusal belirtiler gösterir. En tipik duygusal stres tipleri ise kaygı, sinirlilik, şiddet ve depresyondur.¹³

1.2.3.1 Kaygı

Stres altındaki insanın en belirgin duygusal tepkilerinden biri kaygıdır. Kaygı; endişe, uruntu, korku, telaş, üzüntü gibi insanda baskı ve gerilime yol açan duygulanım durumudur.¹⁴Kaygının temel özelliği, tamamen üzüntü doğrultusunda bir duygulanma biçimidir.

Kaygı nedenlerini bireyin algılama biçiminden ayrı tutmak olanaksızdır. Tehdit edici olarak algılanan bir duruma verilecek ilk tepki kaygıdır.¹⁵ Belirli bir ortam içinde kendisini güvenli ve huzurlu hissedene birinde kaygı olmazken aynı koşullarda tehlike hissedene bir başkası kaygı içinde olabilir. Bu nedenle, kültür, eğitim ve kişilik özelliklerine göre stresin tipik duygusal tepkilerinden biri olan kaygı durumu da değişiklik gösterir.

1.2.3.2 Sinirlenme ve Şiddet

Stresli durumlarda sıklıkla verilen tepkilerden biri de şiddete yol açabilecek sinirliliktir. Laboratuvar çalışmaları, aynı kafese kapatılan iki hayvanın stres kaynağı olan elektrik şokuyla karşı karşıya kaldıklarında kavga etmeye başladıklarını, şok kesildiğinde ise kavgayı kestiklerini göstermiştir.¹⁶ Aynı şekilde insanlarda kendilerini tehdit eden veya hedefe ulaşmaktan alıkoyan bir obje veya kişiyle karşılaştıklarında sinirlenip şiddete başvurabilirler. Araştırmalar engellenme durumunda şiddetin tek tepki biçimi olmadığını gösterse de, tipik tepkilerden biri olduğu açıktır. Çocukların, oyuncakları arkadaşları tarafından alıkoyulduğunda karşılarındakine saldırmaları bu

¹³ İnci Artan, *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, M.Ü., İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, 1986, s.56.

¹⁴ Özcan Köknel, a.g.e., s.55

¹⁵ URL: <http://www.psychwww.com/mtsite/smpage.html>

¹⁶ P. Uçman, *Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Başa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar*, *Psikoloji Dergisi*, Ocak 1990, Cilt 7, Sayı 24, s. 58

güdüsel tepkidendir. Yetişkinler ise çoğunlukla şiddet duygularını fiziksel değil sözel olarak dile getirirler.

Engelleyen kişiye doğrudan saldırmak her zaman akıllıca veya mümkün değildir. Bazen, kişiyi engel belirsiz veya soyut olabilir. Böyle durumlarda, şiddet yön değiştirip suçsuz bir insan veya objeye yönelebilir. Patronuna sinirlenen işçinin ailesine şiddet göstermesi ve sınıfta kalan öğrencinin hırsını arkadaşından alması gibi...

1.2.3.3 Depresyon

Engellenen insanın vereceği tepkilerden bir diğeri de şiddetin tam tersi olan kendini çekme ve kayıtsızlıktır. Eğer stresli durum uzun süre devam eder ve kişi stresle başa çıkmada başarılı olamazsa bu kayıtsızlık derinleşir ve çöküşe yani depresyona dönüşür.

Bazı kimselerde duygusal çöküntü, günler, haftalar hatta aylarca sürebilir. Fakat birey günlük yaşantısının gereklerini normal olarak yerine getirebilir. Bu kişiler depresyon tepkisi içindedir. Duygusal çöküntünün şiddeti artarsa ve birey kendi kendine bakamaz hale gelirse bu duruma *psikotik depresyon* adı verilir.¹⁷

Duygusal çöküntü yaşayan bireylerde gözlenebilecek belirtiler şunlardır:¹⁸

- Hüzünlü yüz ifadesi,
- Durgunluk,
- Yetersizlik duygusu,
- Çabuk yorulma,
- Bükülüp kamburlaşma,
- İntihar arzusu,
- Hiçbirşeye ilgi duymama,

¹⁷ David Buchanan and Andrzej Huczynski, *Organizational Behavior- An Introductory Text*, Third Edition, New York, 1999, s.636.

¹⁸ P. Uçman, a.g.m., s.50.

- Rahat uyuyamama,
- Konuşmanın yavaşlaması,
- Kararsızlık,
- Umutsuzluk,
- İştahsızlık,

Yukarıda belirtilen belirtilerin tümü aynı kişide gözlemlenmeyebilir. Bunların içinde en fazla görülen kişinin kendini değersiz - yetersiz hissetmesi ve herşeyden şikayet etmesidir.

1.2.4. Davranışsal Tepkiler

Bu belittiler arasında kişinin kaza yapma eğilimi, ilaç kullanma alışkanlığı, duygusal patlamalar, aşırı yemek yeme veya iştah kaybı, aşırı heyecanlanma, aşırı sigara veya ilaça tüketimi, titremeler, sinirli kahkahalar, uygun olmayan şakalar yapma, konuşmanın bozulması, görüntüde ve davranışlarda ani değişimler sayılabilir.

1.2.4.1 Sigara Alışkanlığı

Stres içinde olan kişiler, gerginliklerini kısa bir süre azaltabilmek için sigara içme eğilimindedirler. Ancak bu tüketimin giderek artması kişiyi buna bağımlı yapar. Rahatsızlığına bu sefer sağlığını da tehdit edecek yeni bir sorun eklenmiş olur.

Selye'nin Genel Uyum Sendromunda söz ettiği gibi daha fazla miktarda nikotin insanın sistemine girdikçe kişi buna alışır. Uyarılmak için daha fazla miktarda nikotin arar ve geri dönüş süresi artar. Böylece kişinin stres içinde olma süresi uzar.¹⁹

1.2.4.2 Alkol Alışkanlığı (Alkolizm)

Kişilerin davranışlarında değişiklik yapan, onları normal olarak adlandırılan davranışlardan uzaklaştıran ve genellikle diğer insanlardan ayıran bu tür alışkanlıklar,

¹⁹ Yates, a.g.e., s. 8

genelde stres belirtileridir. Kişiler stresli durumlardan kurtulmak amacıyla yardım bekledikleri bu tür uyarıcıların etkisinde kalmakta ve onlardan kurtulma çareleri aramaya başlamaktadırlar.

Diğer bireyler tarafından kolaylıkla gözlenen bu tür stres belirtileri kişinin yaşantısında ve çalışmalarında bir takım olumsuzluklar ortaya çıkarır.

Kişilerin stres içinde olmaları sonucu ortaya çıkan, kendini ve sosyal çevresini etkileyen belirtiler, iş yaşamını da tehdit etmeye başlar. Stres içindeki kişi işinde bir takım sorunlar çıkararak kendini gösterir. Bunlar işe devamsızlık veya geç gelme alışkanlığı çevresindekilerle kötü ilişkiler içinde olma, verimlilik düşmesi, iş dönüşüm oranlarının yüksekliği, iş tatminsizliği, performans düşüklüğü, sorumsuzluk iş ekarşı ilgisiz davranma, zaman kaybı yaratma olarak sayılabilir.

1.3 Stres ve Verimlilik

Stres, performans ve etkinlik üzerinde yararlı ve zararlı bir takım etkiler göstermektedir. Bu konuda ilk kez 1908'de Robert M. Yerkes ve John D. Dodson çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmaların sonucunda stres arttıkça etkinlik ve performansın da artacağı ortaya çıkmıştır. Ancak bu doğrusal ilişki belli bir noktaya kadar devam etmekte o noktadan sonra, (kırılma noktası) stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır. Bulunan bu sonuç Yerkes – Dodson veya kısaltılmış şekliyle “Y–D” yasası olarak adlandırılmıştır.²⁰

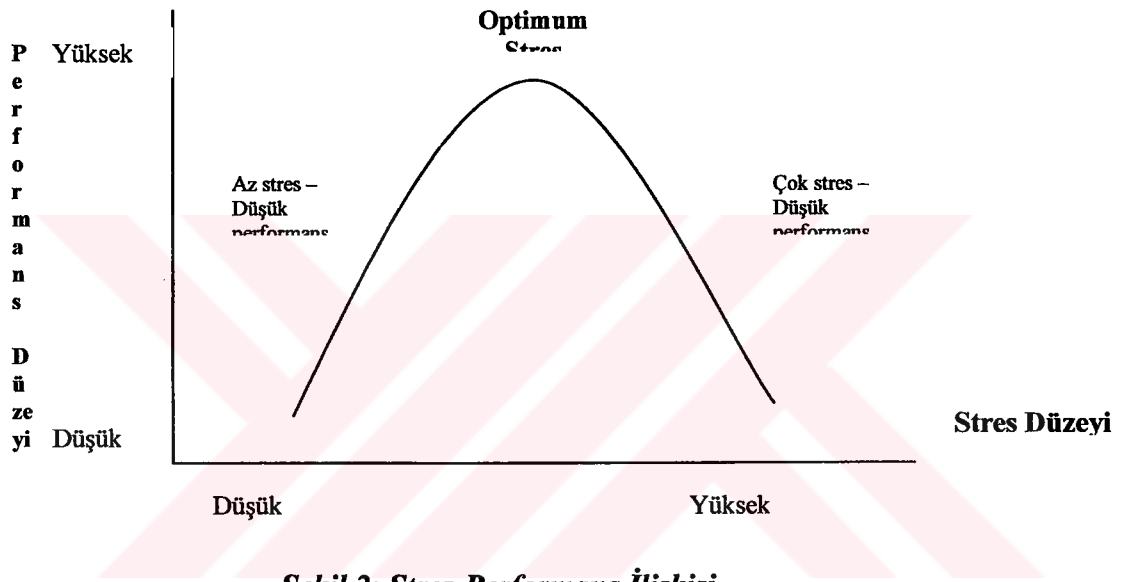
Bu yasada da görüldüğü gibi stres normal düzeyin üzerine çıktığı zaman yani yoğunluğu arttığı zaman kişiler bundan olumsuz etkilenmekte ve dolayısıyla performansları da düşmektedir. Çünkü aşırı derecede yoğun olan stres, kişinin dikkatinin dağılmasına, yargılanmalarında ve kararlarında bir takım yanlışlıklar yapmasına ve önemli noktalarla, önemsiz noktaları ayırtedememesine neden olmaktadır.²¹

²⁰ İnci Artan, a.g.e., s.118

²¹ Azim Öztürk, “İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz”, *Verimlilik Dergisi*, Vol: 51, April 2000, s.116

Bireylerin çalıştıkları ortamlar, çalıştıkları insanlar, iş gerekleri,, hedefler, beklentiler, kişisel farklılıklar ve iş ortamında oluşan farklı stres kaynakları her bireyi farklı etkilemekte bu da onların performansına farklı yansımaktadır.

Stres ve performans arasındaki ilişki ne şekilde sonuçlanırsa sonuçlansın Şekil 2’ de gösterildiği gibi, bu ilişki literatürde genel olarak kabul edilmiş şekliyle tersine dönmüş U eğrisi (inverted - U – stress / performans curve) ile açıklanmaktadır.²²



Şekil 2: Stres-Performans İlişkisi

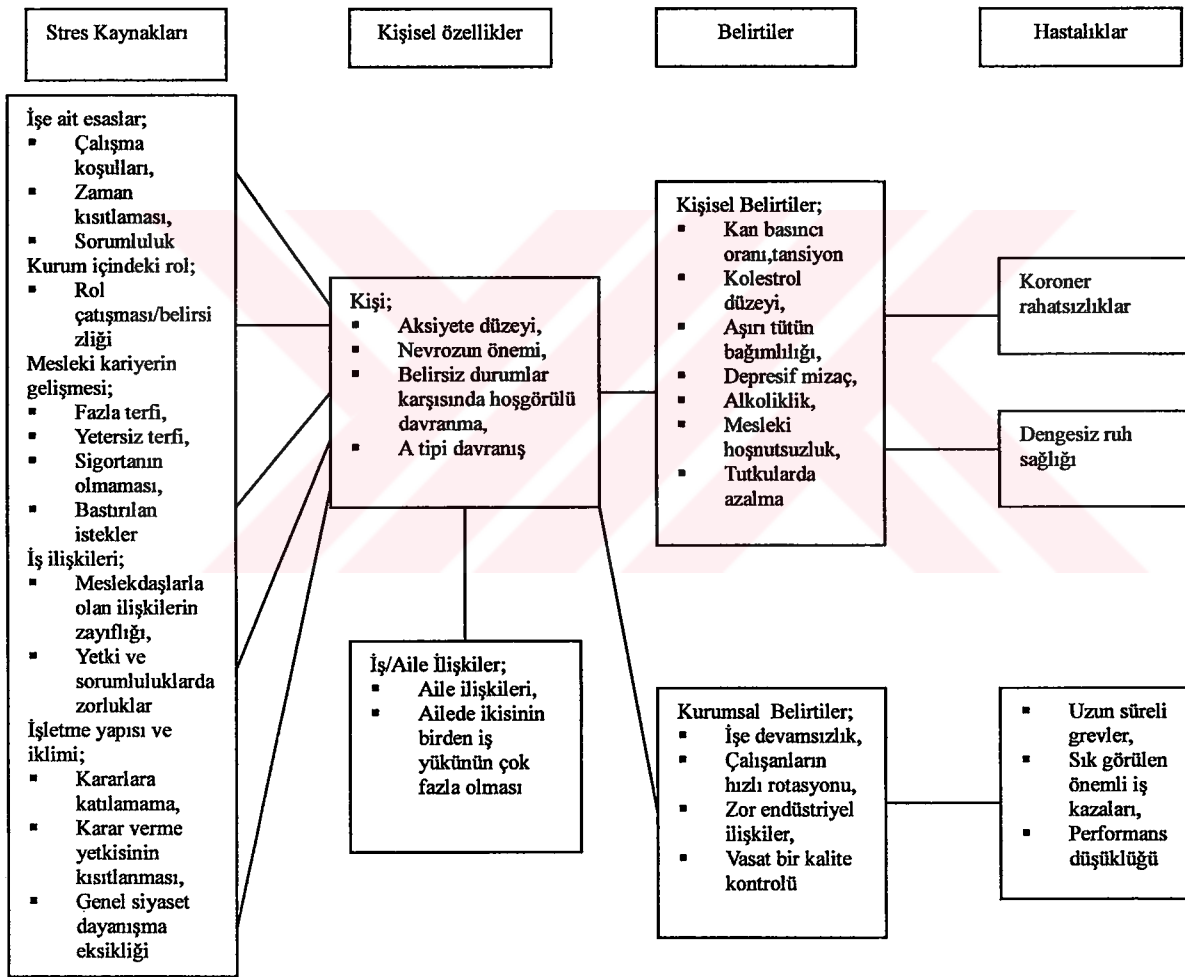
Kaynak: John R. Schermerhorn Jr. James G. Hunt and Richard N. Osborn,
Managing Organizational Behavior, Third Edition, New York: John Willey & Sons,
Inc., 1988, s.533

²² URL: <http://www.psychwww.com/mtsite/smpage.html>; Robert Kreitner and Angelo Kinicki,
Organizational Behavior, Richard D. Irwin, Inc.,1989,s.568-570.; John R. Schermerhorn Jr. James G.
Hunt and Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, Third Edition, New York: John
Willey & Sons, Inc., 1988, s.533

İKİNCİ BÖLÜM

STRES KAYNAKLARI VE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

Bu bölümde stres kaynakları, kişisel özellikler, strese karşı bireylerin gösterdiği tepkiler ve stresin sonuçları anlatılacaktır. Bölümün başında konu hakkında genel bir bilgi edinebilmek için aşağıda Cooper tarafından oluşturulmuş Mesleki stres modeli verilmiştir.



Şekil 3: Mesleki Stres Modeli

Kaynak: Laurie J. Mullins, Management and Organizational Behavior, Fifth Edition, New York: 1999, ss.230.

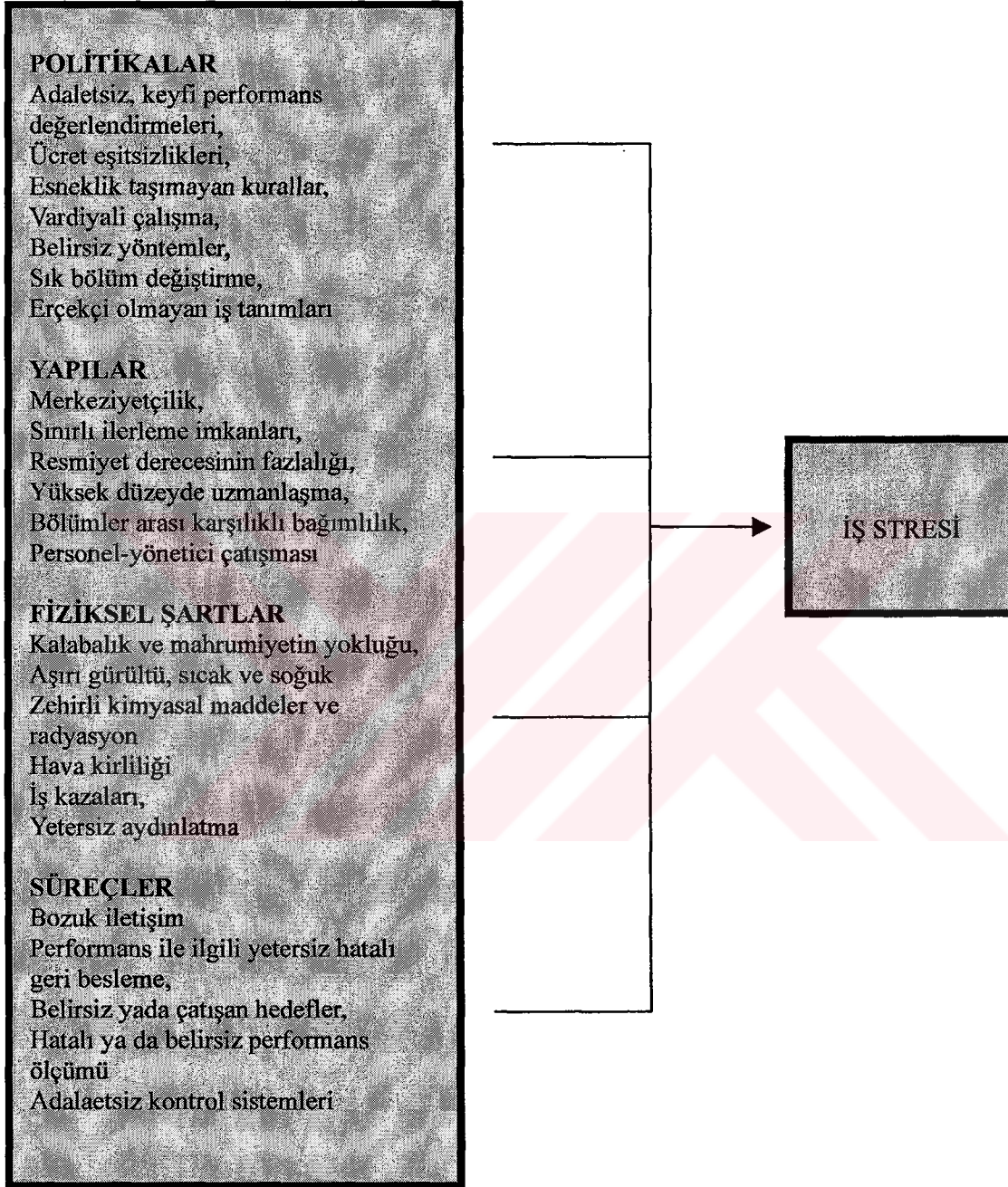
2.1 Stres Kaynakları

Stres kaynakları, tehdit olarak algılanan ve organizmada olumsuz sonuçlar yaratan uyarıcılardır. Kişi ne kadar çok ve şiddetli stres kaynağına, ne kadar sıklıkla maruz kalırsa yaşadığı stresin o derece yüksek olması beklenir. Bu bölümde bireylerin stres yaşamalarına neden olan örgütsel, kişisel ve iş ile ilgili sebepleri ayrıntıları ile incelenecektir..

2.1.1 İşe Bağlı Stres Kaynakları

Kişilerin stres içinde olmaları sonucu ortaya çıkan kendini ve sosyal çevresini etkileyen belirtiler, iş yaşamını da olumsuz yönde etkilemeye başlar. Stres içindeki birey bir takım sorunları beraberinde sürüklediği gibi yoğun iş düzeyi ile stres yükü artmaktadır. Ekip içi çalışmalarda, bir ekibi direkt olarak etkileyebilecek ama uzun-süreli olması muhtemel olmayan bu davranış, devamsızlık, geç gelme ya da hedefe yönelik çalışmaları önleyici olarak başlamakta; ancak gerekli önlemler alınmadıkça ekip ve birey için oluşacak performans değişimi ek maliyet yaratabilmektedir.

Kişilerin strese girmelerine neden olan bu kaynaklar tek tek veya birkaçı birlikte ortaya çıktıklarında kişilerin strese girdikleri ve çalışma düzeyleri ile yaptıkları işin kalitesinin düştüğü gözlemlenmiştir. Aşağıdaki şekilde bireyin örgüt içerisinde karşı karşıya kaldığı stres faktörleri anlatılmak istenmiştir. Her bir faktör tek tek açıklanacaktır.



Şekil 4: Makro Düzeyde Örgütsel Stres Kaynakları

Kaynak: Samuel C.Certo, **Modern Management; Quality, Ethics and the Global Environment**, Fifth Edition, Boston: Allyn and Bacon, 1992, s.368.

2.1.1.1 İşin Gerekerinden Kaynaklanan Stres Kaynakları

2.1.1.1.1. Kötü Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları standartların altında veya üstünde seyreden bir işletmenin çalışanları sahip oldukları koşullar doğrultusunda stres yaşarlar. Fiziksel faktörler olarak gürültü, titreşim, aydınlanma ve hava koşullarını inceleyeceğiz.

a.Gürültü: İşyerlerinde, sokakta, evde katlanmak zorunda kaldığımız gürültü bazı koşullar altında dayanılmaz stresler yaratabilirler.özellikle endüstriyel alanlarda rastlanmakla beraber 80 desibeli aşan gürültülü ortamlarda sürekli bulunma sonucu işitme bozukluklarının dışında yüksek tansiyon, kardiyovasküler düzensizlikler ve mide ülseri gibi rahatsızlıklar ortaya çıkabilmektedir. Mekanik aletlerin sürekli çalıştığı otomobil ve tekstil sektörleri gibi gürültünün 85-90 desibeli aştığı işyerlerinde işitme kayıpları ile birlikte devamlı hipertansiyon kaydedilmiştir. Bunun yanında gürültünün yarattığı stres altında adrenalinin ani düşmesi ile damarlarda görülen daralmanın sürekliliği, damarların esnekliğini yitirerek daralıp sertleşmesine ve dokularda beslenme bozukluğuna bağlı zedelenmelere yol açmaktadır. Bu nedenle uzun süre gürültülü ortamlarda çalışanlarda daha sık kardiyovasküler rahatsızlıklar incelenir. Adrenlin hormonu salgılayan böbrek üstü bezlerinin genişleyip lenf dokularının büzüşmesinin yol açtığı mide ve barsak ülserleri, gürültü stresin bir diğer sonucudur. Özellikle tekstil sektöründe mide şikayetleri yaygındır.²³

Gürültünün etkileri algılanma yoğunluğuna bağlıdır. Bireysel farklılıklara göre, algılama ve gürültüye tolerans değişiklikler gösterir. Kaygılı ve sıkıntılı kişiler gürültüden daha fazla etkilenirler. Sesin gereksiz ve rahatsız edici olduğuna inanmak olumsuz etkiyi artırır. Bu algı farklılıklarına rağmen gürültüye bağlı görülen başlıca psikolojik sonuçlar; kaygı düzeyinde artış, çabuk sinirlenme, uykusuzluk ve kronik baş

²³ Tolga Gümüşay, Bir Metal Fabrikasında çalışan İşçiler Üzerinde Stres-Özsaygı-Verimlilik İlişkisinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü.,S.B.E., İstanbul:1997, ss.7-8.

ağrılarıdır. Örgütsel olarak ise, iş kazalarında ve devamsızlıktaki artış gürültünün yarattığı sonuçlardır.²⁴

b. Titreşim: özellikle gürültü ile birleştiğinde titreşim, çalışanın sağlığını bozucu sonuçlar yaratmaktadır. Adele gerilimine yol açan titreşim, sinir, dolaşım ve sindirim sistemlerini olumsuz etkilemektedir. Psikolojik olarak ise belirli frekans aralığında titreşime maruz kalan kişilerde aşırı sıkıntı hissi görülebilmekte, ayrıca refleks, konsantrasyon azalmaları, beceri kaybı gibi performans düşüklüklerine de neden olabilmektedir.²⁵

c. Aydınlanma: Yetersiz aydınlanma, göz kamaşması ve uygun olmayan renklerin kullanımı ışık stresine yol açan faktörlerdir. Görme sistemi üzerindeki ışık stresinin sonucu olarak meydana gelen yorgunluk, kassal ve sinirseldir; uykusuzluk, dolaşım bozukluğu gibi otonom sinir sisteminin fonksiyonel rahatsızlıklarına neden olabilir. Gün ışığından yoksun mekanlarda uzun süre bulunmak, olumsuz fizyolojik ve psikolojik sonuçlara yol açar. Işık stresinin yol açtığı sinirsel yorgunluk, duygusal algıların azalması reaksiyon süresini uzatarak performansı etkilemektedir. “Endüstriyel kazaların %5’inin yetersiz aydınlanma sonucu olduğu saptanmıştır.”²⁶

d. Hava Koşulları: Sıcaklık, nem ve hava akımının uygun kombinasyonu, kişinin çalıştığı ortamda rahat hissetmesini sağlar. Vücut alışkın olmadığı koşullara uyum sağlarken ilave bir yük üstlenir, fizyolojik, psikolojik açıdan zorlanır, buna bağlı olarak performans düşüklükleri, kaza ve hatalarda artış gibi örgütsel sonuçlarla birlikte dolaşım bozuklukları ve deri rahatsızlıkları gibi fizyolojik sonuçlar da ortaya çıkar.

2.1.1.1.2. Zaman Kısıtlaması

İnsanlar yapacakları işleri, ulaşacakları noktaları bir zamana göre planlarlar. Kişiler planladıkları zamanda istedikleri davranışı gerçekleştiremezlerse veya önlerine, zaman planlarını aksatacak engeller çıkarsa strese girerler. Zaman baskısını duygusal

²⁴ Walter H.Gmelch, **Beyond Stress to Effective Management**, Washington State University, 1982, s.22

²⁵ Tolga Gümüştay, a.g.e.,s.8.

²⁶ Yates.a.g.e., s. 41 ve John R. Schermerhorn Jr. James G. Hunt and Richard N. Osborn, a.g.e., s.536.

yapısında bir stres sebebi olarak gören kişi için bir yere giderken ortaya çıkan trafik yoğunluğu bir duygusal stres kaynağıdır. Ayrıca kişinin iyi zaman planlaması yapamaması da bir stres kaynağıdır. Bazı yöneticiler işlerini tam planlayamazlar, zamana hükmetme özellikleri daha azdır. Zaman baskısını bir stres kaynağı olmaktan kurtarmak için önce iyi bir planlama yapmak, işleri yapılabilecek zaman dilimlerinin içine sığdırmak gerekir.²⁷

2.1.1.1.3. Az veya çok iş

Bir sonuca ulaşılamayacak kadar çok iş veya hedef olmadan kapasitenin çok çok altındaki iş yüklemeleri başlı başına stres kaynağıdır. Kişisel performansın iş yükünü hafifletecek oranda yetersiz olması ya da kişisel performansı yükseltmeyi amaçlamayan faaliyet hacmi kişinin giderek işten, firmanın hedeflerinden ve firmanın bir parçası olması güdülerinden uzaklaşmasını ve stres altına girmesini sağlamaktadır.

276 üst düzey yönetici ve bir finansal kuruluşta çalışan 1204 alt düzey işgören üzerinde yapılan bir incelemeye göre çıkarılan sonuçlar şöyle:²⁸

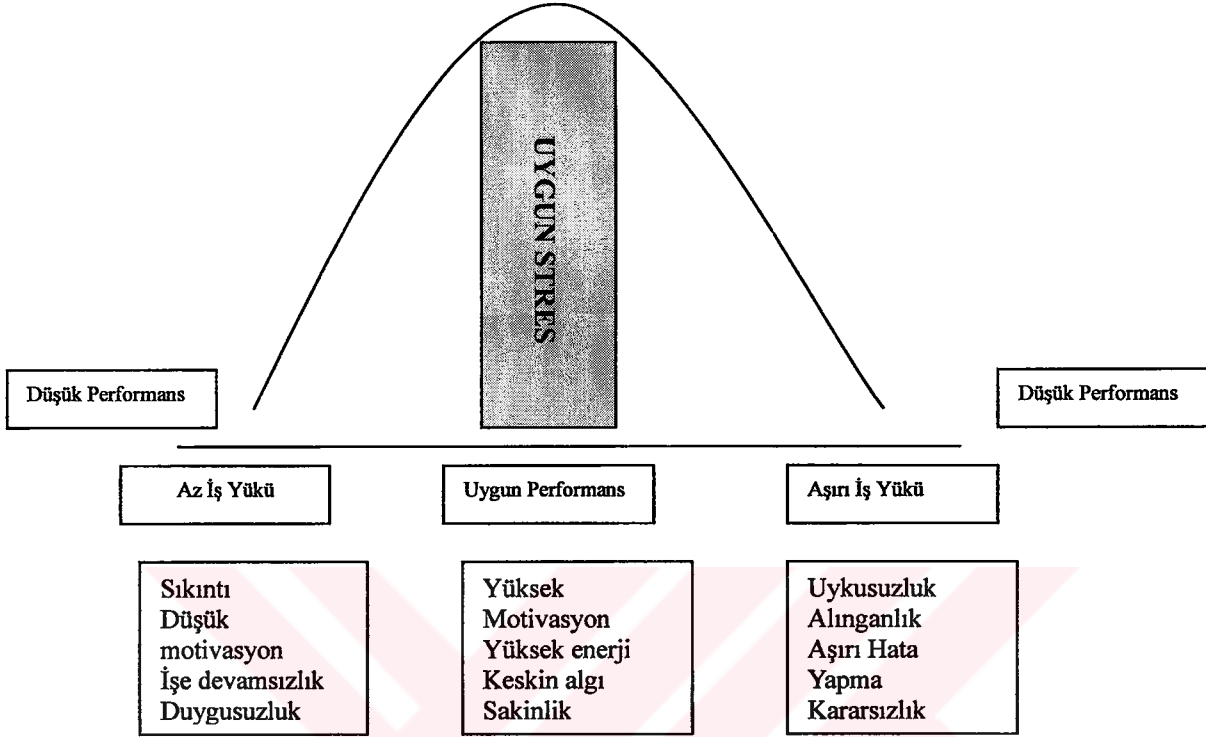
- Alt düzeydeki kişilerin temel stres kaynağı, rol belirsizliği ve aşırı iş yüküdür.
- Üst düzeydekiler ise, fazla iş yükü ve çatışmalı roller nedeniyle strese girdiklerini ifade etmişlerdir

Aşırı iş yükü, insanların gerektiğinde "Hayır" diyememesinden kaynaklanır. Hayır diyememenin ise birçok nedeni vardır. Bu nedenlerin başında kariyerini tehlikeye atmamak, olumsuz insan izlenimini çıkartmamak gibi, endişeler yer alır. Oysa birey hayır diyememenin bedelini, aşırı yüklenmesi nedeniyle karşılaşıacağı başarısızlıklarla da ödeyebileceğini unutmamalıdır. Öte yandan stres nedeniyle, alkol bağımlılığı, çeşitli psikosomatik bozukluklar, işten alınan doyumun düşmesi riski de gündemde olacaktır.²⁹

²⁷ İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İ.Ü. İşl.Fak., İstanbul: 1996,s.288

²⁸ URL:<http://www.hastarehberi.com>

²⁹ URL:<http://www.hastarehberi.com>



Şekil 5: Aşırı İş yüğü – Az İş Yüğü Eğrisi

Kaynak: İnci Artan, Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, M.Ü., İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, 1986, s.74

2.1.1.1.4. Aşırı Bilgi Yüğü

Kişiler çalışma hayatları boyunca, bazı günler kolayca hazmedemeyecekleri ve hafızalarında tutamayacakları kadar çok bilgi ile karşı karşıya kalırlar. Bireylerin hem iş ile ilgili konularda kendilerini geliştirmek hem de sosyal hayatlarını idame ettirmek, entellektüel olmak amacıyla günlük gazete ve dergileri de okumak ve gerekli bilgileri not almak hayatlarının bir parçası olmaktadır.

Duygusal düzeyde algılama arttığı zaman, nasıl gerçek saptırılıyorsa, aşırı bilgi yüğü ile karşılaşıldığında düşünce yeteneği ve bilgiyi işleyişte aksaklıklar ortaya

Gece vardiyasında çalışmak gündüz uyumak anlamına gelir ve bu da uykunun hem süresini hem de kalitesini etkiler. Yapılan araştırmalar, uyku bozukluğuna rastlanma sıklığının gündüz çalışanlarda % 5-11 arasında, gece vardiyasında çalışanlarda ise %50-62 arasında olduğunu göstermektedir.³¹ 1989 yılında bir tekstil fabrikasında vardiya ile çalışan 122 işçiyle yapılan bir araştırmanın sonucunda;

Aralıksız bir vardiya çalışması sürdüren işçilerin fiziksel ve zihinsel stres sonucu uyku problemleri, yorgunluk ve sosyal huzursuzlukları bulunduğu ortaya çıkmıştır.³²

2.3.1.17. Otomasyon

Teknolojinin hızla gelişmesi ile birlikte otomatikleşen sistemler çalışanların yaratıcılıklarını ve becerilerini sergilemelerine engel olur.³³ Örneğin bant sisteminde, işçiler, sürekli aynı hareketleri belirtilmiş sürede tekrarlamak zorundadır. Bu tür sistemlerde çalışanlar kendilerini robot gibi hissederken çoğunlukla iş doyumunu yaşayamazlar. Yapılacak iş sayısı, hareket eden kayışın hızına bağlıdır. Böyle olunca biribiri ardına gelen işleri yetiştirmek zorunda olmak ve hiçbir nedenle bantın başından ayrılamamak çalışan üzerinde büyük bir baskı yaratır ve tükenme hissi ile beraber işçiyi ezer.

Timio, Gentili ve Pede adlı üç İtalyan araştırmacı bir konfeksiyon atölyesinde çalışan işçilerle, bant üzerinde üretim yapan metal işçilerinden oluşan iki grup üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Her iki grupta parçabaşı üretim yapmaktadırlar. Harcadıkları efor ve yaptıkları iş birbirine çok çok yakın olmakla beraber, bant üzerinde zamana karşı çalışan işçilerin üriner adrenalın seviyelerinin diğerlerinden 4,5 kat, noadrenalın seviyelerinin de 2 kattan fazla olduğu tespit edilmiştir. Çalışma altı ay sonra tekrarlanmış ve aynı sonuçlar elde edilmiştir.³⁴

³¹ Acar Baltaş ve Zuhâl Baltaş, a.g.e., s.83

³² Tolga Gümüşay, a.g.e., s.11.

³³ Patrick E. Connor and Charla Hart Worley, "Managing Organizational Stress", **Business Quartley**, Vol.56, No.1, Summer 1991, s.61 ve Richard S. DeFrank and John Ivancevich, "Stress on the Job: an executive update", **The Academy of Management Executive**, Vol.12, No.3, August 1998, s.55.

çıkılmaktadır. Bu durum kişilerin karar almasını etkiler ve doğru karar alamazlar. Okumak ve bilgi almak gerektiren raporlar, gazeteler, dergiler ve kısa notlarla yürütülen haberleşme aşırı bir şekilde arttığı zaman, kişilerin algılamaları ve dolayısıyla bunlardan kendileri için yararlı olanları ayırmaları oldukça zorlaşacaktır.³⁰

2.1.1.1.5. Teknolojik Değişme ve Belirsizlikler

Çalışan bireylerin de strese neden olan diğer bir etmen de teknolojik değişme ve belirsizliklerdir. İş yeri sahiplerinin; gelişen teknolojiyi takip edememeleri sonucu hem üretimin verimliliği düşmekte hem de istenilen ürün kalitesine ulaşamamaktadır. Çünkü yeni teknoloji tüketicilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayıp daha kaliteli ürünlerin üretilmesine neden olduğu gibi, üretim süreçlerini de hızlandırarak hem üretimin verimini arttırmakta hem de hata ve fireleri azaltmaktadır. Buna uymayan işyerleri rekabet avantajını kaybederek kapanmaktadırlar. Bu durum işletme sahipleri ve çalışanlar üzerinde işlerini kaybetme korkusunun doğurduğu strese neden olmaktadır.

Teknolojik değişmelerin doğurduğu ikinci bir endişe, korku ve belirsizlik kaynağı da bazı iş mesleklerini geleceğini tehlikeye sokmasıdır. Teknolojik gelişmeler yeni iş ve meslek alanlarının ortaya çıkmasına neden olurken bunun sonucunda bazı iş ve mesleklerin ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Bu duruma maruz kalan iş adamları ve çalışanlar stresle karşı karşıya kalırlar.

2.1.1.1.6. Vardiya Düzeni ile Çalışmak

Vardiya düzeni ile çalışmak, fabrikalarda, ulaşım, posta, sağlık hizmetleri ve çağrı merkezlerinde uygulanan bir çalışma sistemidir. Vardiya düzeninde çalışanlar hafta sonlarını da içine alabilen ve 24 saatin bölünmesi ile oluşan zaman dilimlerinden birinde mesai yaparlar ve belirli periyotlarla mesai saatlerini değiştirirler. Vardiya düzeni iki yönden zararlı olmaktadır. Uyku ve sindirim açısından bedenin biyolojik ritmi ile çelişmekte ve aile hayatını, sosyal yaşamı bozmaktadır.

³⁰ İnci Artan, a.g.e., ss.74-75

2.1.1.2 Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Kaynakları

Günlük iş yaşantısı dahilinde bireylerin birbirleri ile, çevreleri, yöneticileri ve müşterileri ile iletişiminde genel çerçeveyi belirleyen faktör, mevcut iş akışı içinde geliştirilmiş olan roldür. İşgören aynı örgüt içinde farklı rolleri üstlenmek zorunda kalabilir.

2.1.1.2.1. Rol Çatışması

İşgören aynı örgüt içinde farklı rolleri üstlenince aynı düzeydeki kişiler arasından yükselen ve yönetici rolünü üstlenen kişi belirli bir zaman dilimi içinde yönetici rolü ile arkadaş rolünün arasında kalır. Veyahut yerine getirilmesi gereken görev bir başka görevin yapılmasını engelliyor ve zorlaştırıyorsa da ortaya rol çatışması çıkar. İşgörenlerin üstlendikleri roller ne denli birbirine zıt ise çatışma da o denli kuvvetli olur. Bu da kişide kaygı ve strese neden olur.³⁵

Bir araştırmaya göre, işgörenlerin % 48'i arasıra, % 15'i sık sık rol çatışmasına düşmektedir.³⁶

2.1.1.2.2 Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği, bireyden ne beklendiğinin açıkça belirtilmemesi ya da bireyin karar almasına yetecek kadar bilginin bireye verilmemesinden kaynaklanır. İş zorlaştıran birçok olumsuzluğu işin zorluğuna eklemek mümkündür. Bunlar; bilgi aktarımı, eksik görev tanımı, değerlendirme kriterlerinin bulunmaması şeklinde sıralanabilir ve hepsi birer stres nedenidir.

Rol belirsizliği, bireyin tutum ve davranışlarında rehber edineceği kişilere başvurmasını engeller. Bu belirsizlik, bireyin yavaş hareket etmesine ve işini geç yapmasına neden olur. Rol belirsizliği, işgörenin işine olan güvenini kaybetmesine yol

³⁵ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, Fifth edition, 1998, s.229

³⁶ Richard S. DeFrank and John Ivancevich, a.g.m., s.45

açar. Bu güvensizlik başlı başına bir stres kaynağıdır ve ancak işgörenlerin hepsinin kendilerinden ne beklendiğini gösteren görev tanımlarıyla ortadan kaldırılabılır.

Peterson ve okul arkadaşlarının yaptığı son çalışmada 21 ülke alınmış ve bu ülkelerde rol belirsizliğinin ne durumda olduğu, kimin bu konuda en kötü durumda olduğu ortaya çıkarılmıştır. Asya ve Afrika ülkelerinde Western ülkelere göre daha yüksek oranda rol belirsizliği tespit edilmiştir.³⁷

2.1.1.2.3 Kişilerden Sorumlu Olma

Bu stres yapıcı, bireyin tek başına yaşamış olduğu stres yapıcılardan farklı olarak, toplulukla ilişkide ve özellikle yöneticilik pozisyonunda ortaya çıkmaktadır. Grupta çözüm bekleyen sorunlar, iş yoğunluğundan dolayı faaliyet hacmini daraltmakta ve kümülatif olarak teknoloji ve teknolojinin kullanımı ile artan sorunlar stres yapıcı konumunda görünmektedirler.³⁸

NASA'da Goddard Uzay Merkezinde, John R. P. French ile Robert Caplan'ın ortaklaşa olarak yaptıkları çalışmada, insanlar üzerinde çok fazla sorumluluğu olan yöneticilerin stres düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.³⁹

Bu yöneticiler zamanlarının büyük bir kısmını toplantılarda veya telefon görüşmelerinde geçirmekte, günlük çalışma süresinin çok kısa bir süresinde yalnız başlarına çalışma yapabilmektedirler. Stres düzeyleri yüksek olan bu yöneticilerin, diğerlerine göre daha fazla sigara içmekte olduğu, yüksek kan basıncı ve kolesterol düzeyine sahip oldukları da bu araştırma sonucunda saptanmıştır.

³⁷ Laurie J. Mullins, **Management and Organizational Behavior**, Fifth Edition, New York: 1999, ss.231-232.

³⁸ Ogder TANNEN, **Stress**, Time Life Books, 1976, s.52. ve Jerald Greenberg and Robert A. Baron, a.g.e., s.508.

³⁹ İnci Artan, a.g.e., s.80

2.1.1.3 Mesleki Gelişimden Kaynaklanan Stres Nedenleri

İş yaşantısında belirli performans değerlendirmeleri, çalışma kalitesini ölçmeye yarayan istatistiki yöntemler sayesinde çalışanların iş hayatını planlayacak ve iş hayatında yükselmelerini sağlayacak belli başlı kriterler bulunmaktadır. Bu kriterlere göre kişiler iş yaşamlarının geleceğini planlamaktadırlar. Ancak kariyer ölçümleri esnasında ve sonrasında doğacak sorunlar kişilerin stres düzeyini yükseltmektedir.

2.1.1.3.1 Aşırı ödüllendirme

Kişilerin iş yaşamlarında ulaşılmış olduğu sonuçlar firma politikaları doğrultusunda değerlendirilerek ödüllendirilmektedir. Bu süreç, çalışanların iş kalitesini arttırmalarına yol açmakta, daha iyiye olan yönelme firmaya, vizyonu doğrultusunda hız kazandırmaktadır. Ancak, kariyer anlamındaki ödüllendirmelerin erken, sık veya aşırı olması daha sonraki dönemlerde yanlış şartlama yaratabilmekte ve bireylerin firmanın ekonomik süreci içinde yavaşlamalarına neden olmaktadır. Erken, sık ve aşırı ödülleme kişilerin işe olan katkılarını azaltarak kendilerini geliştirmekten vazgeçmelerine, hedefleri yolunda çabalamaktan uzaklaşmaya yöneltmektedir. Dışsal ve daha doğrusu örgütsel koşullamalarla engellenmiş olan birey strese yöneltilmiştir.

Andrew J. Dubrin dediği gibi, örgütte kişiler kendi yetenekleri ve bilgileri dışında görevlere yerleştirilirlerse, böyle bir durum memnuniyetsizliğe ve giderek stres düzeyinin yükselmesine yol açar. Kişilerden beklenen verimlilik elde edilememekte ve bu kişilerin ilerlemesi söz konusu olamamaktadır.⁴⁰

2.1.1.3.2. Yetersiz ödüllendirme

Ödüllendirmenin firmada etkin bir güç olarak kullanılmaması yetersiz ödüllendirme sorununu yaratmaktadır. Ödüllendirmenin dengeli olmadığı, önemli kriterlerin göz ardı edildiği süreçlerde, kişilerin hedefledikleri ve hak ettiklerini

⁴⁰ Yates, a.g.e., s.48. ve Jerald Greenberg and Robert A. Baron, a.g.e., s.508.

düşündükleri basamakları çıkamamaları hayal kırıklığına sebep olmaktadır. İşten sıkılma, işi hafife alma ve önceki motivasyonu yakalayamama gibi belli başlı sorunlar oluşturur ve bu sorunlar bireyin stres yaşamasına neden olur.⁴¹

Michigan Üniversitesi ve Amerikan Sağlık ve Eğitim bakanlığınca yapılan bir araştırmaya göre, can sıkıntısından kaynaklanan stresin, uzun çalışma saatleri, ağır iş yükü ve sorumlulukların oluşturduğu baskıdan daha etkili olduğu anlaşılmıştır.⁴² araştırmada öğretim görevlilerinden, fabrika işçilerine kadar 23 meslek grubu incelenmiş, 2010 kişi üzerinde anket uygulanmış ayrıca 390 kişiden kan basıncı, nabız, kolesterol miktarı gibi fizyolojik bilgiler derlenmiştir. Can sıkıntısından (ağır iş yükünden) en fazla şikayetçi olanların montaj fabrikasında çalışan işgörenler oldukları, yine bant işgörenlerinde ve makina teknisenlerinde endişe, tedirginlik, depresyon gibi stres belirtilerine rastlandığı anlaşılmıştır. Ayrıca, işlerinde sıkılan bireylerin yeteneklerini yeterince kullanamadıkları, işlerini basit gördüklerini ve beklentilerini bulamadıklarını belirlemiştir.

2.1.1.3.3. İş güvenliğinin yokluğu

Krizlerle hatırladığımız yakın tarihimizde iş güvenliği sorunu en önemli stres etmenlerden birisi olmuştur. Çalışanlara işten çıkartıldıklarının son güne kadar söylenmemesi, iş etkileşiminde bulunan bireylerin birer birer işten çıkartılması bu sorunu yaratmıştır. Özellikle bazı yabancı firmalarda büyüyen bu sorun karşısında, işten çıkartılma sonrasında insan kaynakları hizmeti verilmekte ve eski elemanlara yeni iş bulma iş güvenliği sorununun önüne geçmek için izlenen politikalar dandır.

2.1.1.3.4. Engellenme

Kişinin istediği noktaya gelememesine neden olan herhangi bir faktörün,

⁴¹John R. Schermerhorn Jr. James G. Hunt and Richard N. Osborn, ss.242-243. ve Don Hellriegel, John W. Slocum Jr. and Richard W. Woodman, **Organizational Behavior**, Seventh Edition, New York, west Publishing Company, 1995, ss.242-243; Joseph C. Sanders, Daniel L. Fulks and James K. Knoblett, a.g.m., s. 46.

⁴²Jeniffer Smith, "An Employer's Guide to Stress at Work Litigation", **Stress News**, July 1998, Vol.10, No.3, s.9

kişinin kendi iradesi dışında olması halinde, bundan etkilenmesi söz konusudur. Ancak kişi başarısızlığın kendinden kaynaklandığını hissederse, dayanılması son derece güç bir durum ortaya çıkar. Ve bu durum düzeltilmedikçe stres düzeyi de çok yüksektir.⁴³

2.1.1.3.5. Başarı

Meslekte başarının, bir stres kaynağı olmasına yol açan en önemli faktörlerden biri olmasının nedeni, insanın kendini değerlendirme biçimi ile ilgilidir. Meslekte başarı, büyük ölçüde kişilerin kendi haklarında ne düşündüklerini tayin eden bir faktördür; kişi başarılı olduğu zaman kendi hakkındaki değerlemesi olumlu bir şekilde yükselir, başarısız olduğu zaman ise düşer. Bu düşük değerlendirme kişide strese yol açar.

2.1.1.4 İşteki İlişkilerden Kaynaklanan Stres Kaynakları

İşyerindeki yapısal, fiziksel şartlar ne kadar önemliyse, çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri de bir o kadar önemlidir. Çalışanlar aralarındaki ilişkileri sağlıklı bir temele oturtamadıklarında olumsuz stres ile karşı karşıya kalacaklardır.

Astlarla İlişkiler: Başkalarının çalışmalarını yönetmek, yöneticilerin yapması gereken en önemli işlerdir. Bu nedenle de zaman zaman bu ilişkilerde rahatsızlık ortaya çıkacaktır.

Yöneticinin otoritesini kullanması astları ile olan ilişkilerinin önemli bir konusudur. Güç ve otorite konularında her zaman sorunlar ortaya çıkabilir. Yöneticilerin astlarına yetki devretmesi de otorite kullanımı ile ilgilidir.

Yöneticinin otoritesini kullanması ile astlarının bu konudaki beklentilerinin çatışması veya uyumsuzluğu, ilişkileri bozan ve dolayısıyla strese neden olan bir durumdur.

⁴³ URL: <http://www.psychwww.com/mtsite/smpage.html>

Üstlerle İlişkiler: Çalışanlar amirlerine kendilerini göstermek ve yaptıkları çalışmalar karşısında takdir edilmek isterler. Yapılan iş karşısında takdir görmeyen ve farkedilmeyen kişi kendini rahatsız ve işe yaramaz hissedebilir. Bu da kişiyi strese iten sebeplerden biridir.

Meslekdaşlarla İlişkiler: Aynı düzeyde bulunan çalışanlar birbirleri ile yardımlaşmak durumundadırlar. Diğer yandan kariyeri için hedeflediği noktaya ulaşmak içinde her bir meslekdaşı ile rekabet halindedir. Bu durum çalışanları strese iter. Sorunları aynı olmasına karşılık, zayıf görünme korkusu ile birbirlerine kendilerini açamayacaklardır. Ve özellikle rekabet ortamının söz konusu olduğu durumlarda, çalışan, çevresindeki insanlara güvenmeyecek ve yapay ilişkiler kuracaktır.

2.1.1.5 Örgüt Yapısı ve İkliminden Kaynaklanan Stres Nedenleri

Çalışan kişiler açısından özel bir anlamı olan, örgüt alanı, kişinin çalıştığı, düşündüğü ve arkadaşları ile beraber olduğu bölgeye denmektedir. Roller bu alan içinde çok rahat yerine getirilebilir. Pek çok kişi örgütte kendi alanları (büro, oda, masa, telefon vb. gibi) ile ilgili olarak sahiplik duygusu geliştirmişlerdir. Bu nedenle de kendilerinin olanın bozulmaması için, onu diğerlerinden korurlar. Eğer kişi, kendi örgüt alanında kendini rahat hissederse, buradan başka bir yere geçmek sözkonusu olduğunda, stres içine girebilecektir. Kişinin yabancı olarak kabul ettiği bir alanda çalışma yapmasının strese neden olduğu, French ve Caplan tarafından, mühendisler ve yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada ortaya çıkarılmıştır.⁴⁴

Bu çalışmalardan da görüldüğü gibi, örgütsel alan sınırları, kişilerin rollerini yapmalarında son derece önemli konulardan biridir. Bunun uygun olmayan koşullarda olması kişiler için önemli bir stres kaynağı olabilmektedir.

⁴⁴ İnci Artan, a.g.e., s.80

2.1.1.5.1 Kararlara katılmama

Verilen amaçlara ulaşma, amaçlara ulaşma yolunda ortaya çıkacak sorunlarla baş edebilme güdüsü altındaki şahıs oldukça fazla stres ile eş zamanlı olarak düşük performans sergilemektedir. Ve önceden belirlenmiş olan amaç doğrultusunda ilerleyen birey, şirket politikalarının değişmesi sonucu planlarını gözden geçirmek zorunda kalacaktır. Ancak şirket politikaları doğrultusunda ilerlemek konusunda hemfikir olmayan birey, dileklerinin şirket misyonu ile çelişmesi sonucu stres altına girer. Doğrularını tartışabileceği ve belirli bir zeminde ortak hedeflerin belirlenebileceği bir şirket hiyerarşisinde bu stres yapıcının etkisi azalacaktır.

2.1.1.5.2 Bürokratik Sorunlar

Bürokratik sorunların bir diğer genel şekli ise klasik bir takım görüşlerle ortaya çıkar. “verilen iş benim iş tanımıma uymuyor” veya “bu iş, diğer bölümlerin işi” gibi cümleler bürokratik sorunların oluşmasına yol açan davranışların söze dökülmesidir. Kişiler bir iş yapmaya çalıştıkları zaman karşılaştıkları bu iki cümle, onlarda stres yaratabilir. Aynı zamanda bu davranışlar örgütlerin hasta örgütler şekline geldiklerinin de bir göstergesidir. Bu tür örgütlerde yaratıcılık ve olağanüstü davranışlar görülmez. Sorunlar alışlagelmiş olduğu için çözümlerde alışlagelmiş yöntemlerdir.⁴⁵

2.1.1.5.3. Uyum Baskısı

Kişilerin düşüncelerini kontrol etmek sakıncalıdır ve bunu insanlara baskı kullanarak uygulamak kişiler için stres doludur.

2.1.2 Kişisel Stres Kaynakları

Stres kaynaklarınının diğer bir başlığını bireysel ihtiyaçlar, kapasite ve karakter gibi unsurları kapsayan bireysel faktörler oluşturur. Kişisel stres kaynakları çalışkanların

⁴⁵ İnci Artan, a.g.e., s.90.

sosyal çevrelerinden ve en önemlisi kişilik özelliklerinden kaynaklanır.

2.1.2.1 Sosyal Hayattan Kaynaklanan Stres Kaynakları

Sosyal hayattan kaynaklanan stres yapıcılar ne örgütle ne de kişilik ile doğrudan ilgilidir. Kişisel problemlerin ortaya çıkması ile oluşur. Ancak kişiye özgü bir şey değildir. Bu sorunlar genelde herkeste görülebilen genel sorunlardır. Örneğin, geçmiş tecrübeler, aile problemleri, çocukların yetiştirilmesi, eğitimler, eşlerin iş sorunlarını eve taşımaları, kadınlarda görülen menopoz, erkeklerde görülen andropoz, cinsel sorunlar, ergenlik dönemleri, orta yaş bunalımı ve parasal sorunlar verilebilir.⁴⁶

Orta Yaş Bunalımı: Bunalım süresince kişiler, kendi kendilerine bir vicdan muhasebesi yapmakta, kendi değer yargılarının ne olduğunu, kendileri için neyin önemli olduğunu araştırmakta ve bunları, gerçekleştirdikleri ile karşılaştırmaktadırlar. Bu devrede iş ilişkilerinde çalkantılar yaşanmaktadır. Yeni bir iş aramak, yeni bir işe girmek, yeni insanlar tanımak eskisine göre daha zor olacağından kişileri strese sokmaktadır. Kişiler yapmayı arzuladıkları fakat şimdiye kadar gerçekleştiremedikleri bazı arzularını gerçekleştirme hevesine kapılarak bir akım yanlış adımlar atabilirler.

Aile Sorunları: İletişim kopukluğu, geniş aile olma, çekirdek aile olma, kültürel farklılıklar aile içinde çeşitli sorunları doğurabilir. Bu sorunlar stresin kaynağı olabilir.

İşe Gidip Gelme: Büyük şehirlerde, iş yerlerine uzak mesafelerde çalışan kişiler, hergün işe yetişmek ve akşamları eve dönebilmek için çabalamak durumundadırlar. Bu da kişileri gerilime sokar, bunların birikerek çoğalması kişinin strese girmesine yol açar.

Parasal Sorunlar: Kişiler belirli bir yaşam seviyesine ulaşmak için oldukça fazla çalışırlar. Eşlerin herikisinin de çalışması, zaman zaman birden fazla işte çalışması,

⁴⁶ Robert Kreitner and Angelo Kinicki, a.g.e., ss.580- 583.

hafta sonlarında mesai yapma v.b. parasal sorunlar nedeniyle ortaya çıkar. Bu durum hem sağlık hemde aile yapısının bozulması yönünden stres dolu olabilir.

2.1.2.2 Kişinin Kendinden Kaynaklanan Stres Kaynakları

İşin Anlamının Kaybedilmesi: Kişiler yaptıkları işi sevmedikleri ve saymadıkları, ortaya konulan hizmetin bir başkası için bir değer ifade edebileceğini düşünmedikleri sürece mutlu olamazlar. Kendini anlamsız bulan kişi strese girer ve kendisini arayış içinde bulur.

Kişilerin Hırslarında Hüsrana (Frustration) Uğraması: Ümit edilenden daha düşük düzeyde olmak kişinin hüsrana uğraması için önemli bir etkidir. Kişi arzuladığı düzeye gelme aşamasında kendisinden ya da başkasından kaynaklanan engellemeler ile karşılaşır ve bu engelleri ortadan kaldıramaz ise strese girer.⁴⁷

İşe Karşı Aşırı İlgi: Başarılı olmak için işten başka bir şey düşünmeyen iş ve özel yaşamın ayrımının nasıl yapılacağını bilmeyen kişiler, sosyal ortamlar uzaklaşıp, evliler ise evlilikleri bozular, sağlıkları tehlikeye girer. İçki ve sigara alışkanlıkları başlar ve giderek artar.

Hayat Olayları: teknolojik ve sosyal değişiklikler, yaşam ve kariyerde oluşan değişiklikler stres yaratır. Yaşamdaki bu değişiklikler yavaş yavaş oluşabildiği gibi aniden de meydana gelmektedir.⁴⁸ Holmes ve Rahe tarafından yapılan çalışmalar sonrası Son Yaşam Olayları Listesi (Schedule of Recent Life Events) ve daha sonra geliştirilerek ortaya çıkarılan Sosyal Yönden Adaptasyon Derecelendirme Tablosu (Social Readjustment Rating Scale – SRRS) oluşturulmuştur.⁴⁹ Bu tablo, en çok stres oluşturan en az stres yaratıcıya kadar 43 hayat olayını sıralamaktadır. Bu olaylardan en fazla stres yaratana 100 puan verilmiş (eşin ölümü), en düşük stres yaratıcı olana da 11 puan verilerek (basit kanun ihlali ve sınavlar) derecelendirilmiştir. Böyle bir tablo

⁴⁷Robert Kreitner and Angelo Kinicki, a.g.e., ss.584.

⁴⁸Fred Luthans, a.g.e., s.138.

⁴⁹Ivancevich, John M. and Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, Second Edition Richard D. Irwin, Inc. 1990, s.234.

oluşturulduktan sonra kişilere, geçen 6 –24 ay içinde yaşadıkları olayları işaretlemeleri söylenmiş, sonra işaretlenen olayların puanları toplanıp toplam puanların gelecekteki olaylarla korelasyonu bulunmuştur. SRRS çok basit bir forma sahip olduğundan bazen yanlış kullanılmış, bireylerin 300 puanı aşmamaları tavsiye edilmiş, bu puanı aşacakların ise gelecekte bir dizi hastalıkla karşı karşıya kalacakları ileri sürülmüştür.

Holmes ve Rahe bu tabloyu, hayata uyumdaki değişmelerin streste kilit faktör olduğunu düşünerek geliştirmişlerdir. Bu ölçekte elde edilen tablodaki olayların bazıları stres yaratsalar dahi insanlar tarafından istenirler. Evlilik töreni stres yaratıcı olabilir, aynı zamanda mutluluk verici bir olaydır da. Hayat olayları tablosu geliştirildikten sonra bu tablonun içinde yer alması gereken değişkenlerin sayısı ve türü tartışılmıştır. Ayrıca değişkenlerin tüm insanlar için aynı anlamı taşıyacağı yönündeki düşünce de bu ölçeğin zayıf taraflarındandır. Örneğin eşin ölümü her zaman 100 puan olarak düşünülmüştür. Halbuki evliliğin ömrü, eşin sağlık durumu, kaçınıcı eş olduğu gibi özellikler bu faktörün etkisini kişiden kişiye farklılaştıracaktır. Holmes ve Rahe tarafından geliştirilen hayat olayları tablosunun yetersizliklerinin gidreilmesi için sonradan bir dizi benzer yaklaşımlı ölçek geliştirilmiştir.⁵⁰

Zamanla geliştirilen bir diğer hayat olayları tablosu ise günlük küçük iyi ve kötü olaylar cetvelidir. Richard Lazarus ve Berkeley tarafından geliştirilen bu ölçeğe göre bireyin günlük yaşantısında karşısına çıkan olumlu ve olumsuz sıradan olayların değerlendirilmesi ve bu olayların stres yaratıcı olarak etkisinin ölçülmesi şeklinde olmuştur.⁵¹

⁵⁰ İlhan Erdoğan, a.g.e., ss.297-298. And ⁵⁰ Ivancevich, John M. and Michael T. Matteson, a.g.e., s.234.

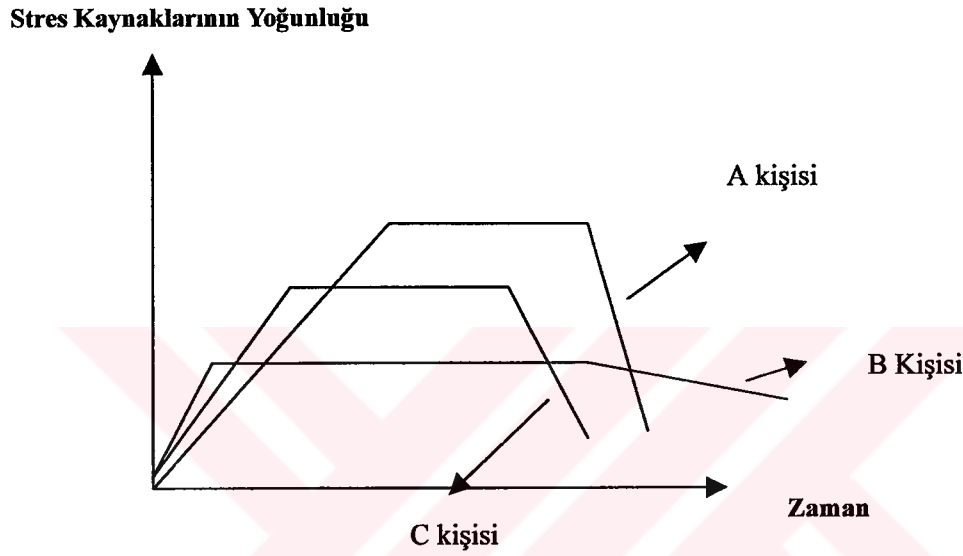
⁵¹ Laurie J. Mullins, a.g.e., ss.234-235.

Tablo 2: Hayat Olayları Envanteri (The Social Readjustment Rating Scale)

Eş Ölümü	100
Boşanma	73
Evlilikte ayrılma	65
Cezaevine girme	63
Yakın Bir Aile Üyesinin Kaybı	63
Kişisel yaralanma ve hastalık	53
Evlenme	50
İş de kırgınlıklar	47
Evlilikte barışma	45
Emeklilik	45
Aile Üyesinin sağlığında değişiklik	44
Gebelik	40
Seks güçlükleri	39
Yeni aile üyesinin kazanılması	39
İşe yeni uyum	39
Parasal durumda değişiklik	38
Yakın bir dostun ölümü	37
İşin farklı bir yanına geçme	36
Eşle tartışma ve sayısında değişme	35
10.000 doların üzerinde borçlanma	31
İpotek veya borcun paraya çevrilmesi	30
İşte sorumluluğun değişmesi	29
Erkek ve kız çocuğun evden ayrılması	29
Kanundaki zorluklar	29
Çok iyi bireysel başarı	28
Kadının ev dışında çalışmaya başlaması ve çıkması	26
Eğitimin başlaması ve bitmesi	26
Yaşama şartlarında önemli değişim	25
Kişisel alışkanlıkların düzeltilmesi	24
Patronla ilgili sorunlar	23
Çalışma saatlerinde ve şartlarında önemli değişim	20
İkamet değiştirme	20
Okul değiştirme	20
Boş zaman faaliyetlerinde değişme	19
Dini faaliyetlerde değişme	19
Sosyal faaliyetlerde değişme	18
10.000\$'dan az rehin verilmesi daha az borçlanma	17
Uyku alışkanlıklarında değişme	16
Ailenin biraraya gelme sayısında değişme	15
Yeme alışkanlıklarında değişme	15
Tatil	13
Noel	12
Küçük hukuki sorunlar	11

Kaynak: Laurie J. Mullins, **Management and Organizational Behavior**, Fifth Edition, New York: 1999, s.234

Kişilik: Strese dayanıklılık insandan insana değişebilmektedir. Bazı insanlar daha şiddetli ve süratle alarm durumuna geçerek stresten daha çabuk etkilenirler, bazı insanlardan bunun tersine bu süreç daha yavaştır. Yine bazı insanlarda stres durumu daha uzun yaşanır ve direnç düzeyleri daha düşüktür. Belirtilen hususlar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.⁵²



Şekil 6: Strese Dayanıklılığın İnsandan İnsana Farklılıklar Göstermesi

Kaynak: Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, Fifth edition, 1998, s.235.

Şekilde görüldüğü gibi üç kişinin alarma geçme direnme ve tükenme aşamaları birbirlerinden farklı nitelikler arz etmektedir. Bu durumda diyebiliriz ki, strese duyarlılık ve dayanıklılık her kişide farklıdır ve bu açılarından her insan diğerinden farklıdır.

Ancak genelde, her konuda olduğu gibi strese daha duyarlı olanlar ve strese daha az duyarlı olan insanlar olmak üzere stresten etkilenen insanlar iki grupta toplanırlar. 1960 dan sonra Friedman ve Rosenman stres araştırmalarında A tipi ve B tipi kişilikleri kullandılar. Bunlar oldukça sabit özellikler düşünülürdü. Friedman ve Rosenman'ın araştırmalarında 10 yıl boyunca izlenen 35-59 yaşlarındaki 3524 erkek deneğin yarısı A

⁵² Erol Eren, a.g.e., s.235

tipi yarısı B tipi olarak gruplandırılmıştır. Bu araştırma koroner kalp hastalığı açısından incelendiğinde hastalığa yakalanan 257 hastanın %70'inin A tipi profiline sahip olduğu ortaya çıkmıştır.⁵³

A tipi profili strese yatkın olduğu buna karşılık B tipinin ise örgütsel ilişkiler ve iş başarımı açısından stresten uzak olduğu yönünde bir görüş ortaya çıktı.⁵⁴

Yapılan bu araştırma çerçevesinde bu iki tipin belirgin özellikleri Tablo 3 'de verilmiştir.⁵⁵

Tablo 3: A ve B Tipi Kişilik Özellikleri

A Tipi	B Tipi
<ul style="list-style-type: none">▪ Sürekli hareket eder.▪ Hızlı yürür.▪ Hızlı yer.▪ Hızlı konuşur.▪ Sabırsızdır.▪ İki şeyi aynı anda yapar.▪ Başarıyı miktarı ile ölçer.▪ Rekabeti sever.▪ Zaman baskısını sever.▪ Ben merkezcidirler.	<ul style="list-style-type: none">▪ Zaman ile ilgilenmez.▪ Sabırlıdır.▪ Eğlenmek için oyun oynar.▪ Suçluluk duymadan dinlenir.▪ Acelesi yoktur.▪ İş bitirmek için zaman saplantısı yoktur.▪ Konuşmaları rahat ve espirilidir.▪ Kendilerinden ve çevrelerinden emindirler.▪ Hoşgörülüdürler.

Friedman ve Rosenman A tipi kişiliğini “en az zamanda en çok işi, gerekirse diğer kişilere karşı çıkararak yapmaya çalışan hırslı ve kavgacı insanlar” olarak tanımlarlar. a tipi elemanlar (yöneticiler, satıcılar, personel yöneticileri, sekreterler)

⁵³ Tolga Gümüştay, a.g.e., s.73. Cook, Hunsaker and Coffey, **Management and Organizational Behavior**, Second Edition, 2000, s.151-152.

⁵⁴ Fred Luthans, a.g.e., s.201

⁵⁵ Erol Eren, a.g.e., s.236; İlhan Erdoğan, a.g.e., s.293; Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Third Edition, Alfa Yayınları, Bursa:1998, s. 192; Gülay Dudak, “Farklı Yönetim Basamaklarındaki Yöneticilerin Strese Yatkınlık Eğilimleri – A Tipi Davranış”, **MESS Mercek İşveren Gazetesi**, Ekim 1999, s.74 ve Mahmut Paksoy, “İşletmelerde Stres: A ve B Tipi Davranış”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, No.7, s.92.

oldukça çok stres yaşarlar.

Bu tipler:

- Uzun zor saatler boyu işlerini bir an önce bitirme baskısı altında ve fazla yük üstlenerek çalışırlar.
- Geceleri çoğunlukla eve iş götürürler ve işlerini yapsalar bile tam olarak rahatlayamazlar.
- Sürekli olarak kendi kendileri ile rekabet ederler. Yüksek üretkenlik standartları vardır.
- Zaman zaman çalışmaktan bıkarlar, başkalarının başarılı çalışmalarından rahatsız olmaya ve amirce yanlış anlaşılmaya meyillidirler.

Rosenman ve Friedman'ın araştırmalarının çok gündemde olduğu dönemlerde A kişilik profiline sahip olan yöneticilerin stresin olumsuz sonuçlarından çok etkilendikleri düşünülmüştür. Ancak daha sonra yapılan araştırmalar bu kanıyı değiştirmiş ve A tipi içinde yer alan yöneticilerin stresi fazla yaşasalar dahi, B tipine oranla stresle mücadelede daha başarılı oldukları yönünde bulgular elde edilmiştir. Aslında B tipinin çalışma davranışı A tipinin tam tersine gelişmektedir. B tipi, işle veya iş ortamıyla doğrudan ilişkisi olmayan uyaranlarla daha fazla ilgilenmekte, bu özelliklerinedeniyle de iş stresinden uzak kalmaktadırlar. B tipi için başarı ve yükselme önemli sonuç değildir, bu nedenle şin doğurduğu olumsuzluklardan fazla etkilenmezler, yükselemedikleri için rahatsız olamazlar.⁵⁶ Stres açısından tüm olumsuzluklarına rağmen A tipi yöneticilerin üst kademelerde daha başarılı olduğu, bu başarısında stresin olumsuzluğunu azaltmada bir etken olduğu düşünülmeye başlanmıştır.

2.2. Stresin Sonuçları ve Etkileri

Günümüzde ilerleyen teknolojiye dayalı sektörler ve sektörlerarası rekabet ve teknoloji altyapısının servisi gerekliliği çalışma saatlerini uzatmış ve teknoloji altyapısının 24 saat kontrolünü gerektirmiştir. Stresin kaynağının krizlerle ya da

⁵⁶ İlhan Erdoğan, a.g.e., s.294.

engellerle sınırlı tutulmayıp, aynı zamanda aşırı heyecan, sevinç, sinir ve duygusallaşma gibi etmenlerin de rol oynadığı düşünüldüğünde, stresin bireyin tüm hayatında etkisi olduğu göz ardı edilemeyecek bir etmen olacağı görülmektedir. Dünyadaki bazı bölgelerin nüfusuna doğru orantılı olarak yapılan bir araştırmaya göre hastalarda %70 ile %80 arasında (stresin varlığını sorgularla ya da sadece hastanın aktarımıyla) stresin varlığı saptanmıştır. Yine sadece Amerika Birleşik Devletleri lokasyonlu bir çalışmada stres hastalığının tedavisi için başvurular 1990 ve 2000 yılları içerisinde %5 oranından %15 oranına ilerlemiştir.⁵⁷

- Stresi yaşayanların yarısından fazlası problemi bir uzman ile çözüme ihtiyacı duymaktadır. Geri kalan kısım iş arkadaşlarından destek almaktadır.
- Başırgırlarının yarısından fazlası stres nedenlidir.
- Australian Council of Trade Union (ACTU) tarafından National Survey on Stress at Work adlı araştırmaya göre, bireylerde görülen stres belirtileri şöyle sıralanmaktadır. % 73 baş ağrısı, % 70 devamlı yorgunluk hissi, % 38 uykusuzluk, % 66 sinirli olma durumu, % 61 depresyon hali görülmektedir. Aynı zamanda stres sonucu ani ölümlere rastlandığı gibi, tansiyon, kalp, kas ve mide rahatsızlıkları görülmektedir.
- European Union'da yapılan araştırma sonuçlarına göre, U.S. endüstrisinde stresin maliyeti, yıllık 300 milyar dolardır. Harcamalar, iş kazalarına, yapılan devamsızlıklar ve bunun sonucu oluşan üretim kaybına, sigorta masraflarına ve işçi devir hızına bağlıdır.⁵⁸ Work-Stress konulu araştırmanın stres kaynakları bölümünde çalışanların, % 18' inin zaman baskısı, % 35-40 arasının yetkisizlik ve % 25' inin monotonluk yüzünden stres yaşadıkları belirlenmiştir.
- ACTU tarafından ulaşım, üretim, sağlık, eğitim, finans, özel ve devlet kuruluşlarında yapılan araştırmaya göre, stres sebepleri ve istatistiki değerleri şu şekildedir: % 53 iletişim eksikliği, % 42 iş yükü artışı, % 36 iş güvensizliği, % 29 organizasyonel değişiklik ve yeniden yapılanma, % 18 kötü çalışma koşulları, % 16 eğitim eksikliği ve yeni teknolojilerden

⁵⁷ Charlene Marmer Solomon, "Stress to the Limit", *Workforce*, September 1999, Vol.78, No.9, s.49.

⁵⁸ URL:<http://www.cdc.gov/niosh/stresswk.html>.

yararlanamama, % 15 eleman ve kaynak eksikliği ve % 14 uzun çalışma saatleri stres oluşturan faktörler olarak belirlenmiştir.⁵⁹

- The American Institute of Stress raporuna göre, iş kazalarının % 60-80'i, işten ayrılmaların % 4'ü stres nedeniyle meydana gelmektedir.
- Trade Union Congress (TUC) tarafından, 1998 ve 2000 yıllarında, 14 sektörde çalışan 9.000 kişiden toplanan veriler ile çalışanların sektörlere göre en önemli sorunları ve stresin sektörlere göre nedenleri üzerine geniş bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma hakkındaki genel bilgiler ve sonuçları aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.⁶⁰ Çalışmanın uygulandığı çalışanların özellikleri, uygulama alanı ve sonuçları üzerinde durursak,
 - % 92' si tüm gün çalışıyor,
 - Çoğunluğu işçilerden oluşuyor,
 - % 29' u (16-35 yaş) kadınlardan oluşuyor,
 - % 57' si 200 kişinin altında çalışan bulunduran işletmelerde çalışıyor,
 - % 27' si 50 kişinin altında çalışan bulunduran işletmelerde çalışıyor,
 - % 64' ü kamu sektöründe çalışıyor,
 - % 20' si üretim sektöründe olmak üzere, geriye kalanı özel sektörde çalışmaktadır.
 - Ele alınan sektörler; tarım ve balıkçılık, sağlık, otel ve restoranlar, banka-finans-sigorta, sosyal hizmetler, eğitim, üretim, enerji, hoş vakit geçirilecek telefon servisleri, inşaat, belediyeler, hükümet, ulaşım, iletişim ve bunların dışındakiler....
 - İşletmelerde rastlanan sorunlar 1998 ve 2000 yılları için Tablo 4' te yer almaktadır.

⁵⁹ URL:<http://www.cpsu.org/stress/survey.htm> and

URL:http://www.nohsc.gov.au/NewsandWhatsNew/NOHSCNews/newsmay98/wsnmay98_03.html

Tablo 4: İşletmelerdeki Ana Sorunlar

İşletmelerde çalışanlarda rastlanan sorunlar	2000 (%)	1998 (%)
Çok çalışma ve stres	66	77
Sırt ağrısı	44	44
Sık sık yaşanan vücut ağrıları	41	37
Araç-gereç problemi	36	48
Yalnız çalışmak	32	28
Hata yapmak, gözden düşmek	32	46
Uzun çalışma saatleri	29	25
Tehdit	28	28
Gürültü	25	30
Makine arızaları	22	24
Tozlu, pis çalışma ortamı	21	19
Yüksek sıcaklık	20	27

Kaynak: URL:http://www.tuc.org.uk/h_and_s/tuc-4093-f0.cfm

Tablo 5: Sektörlere göre işletmelerde rastlanan problemler

Sektör	1.derece problem	2.derece problem
Tarım ve balıkçılık	Stres ve çok çalışma (%50)	Sırt ağrısı (%48)
Sağlık	Stres ve çok çalışma (%74)	Sırt ağrısı (%67)
Otel ve restoran	Sırt ağrısı (%76)	Stres ve çok çalışma (%60)
Banka-finans-sigorta	Stres ve çok çalışma (%86)	Araç-gereç problemi (%60)
Sosyal hizmetler	Stres ve çok çalışma (%82)	Yalnız çalışmak (%56)
Eğitim	Stres ve çok çalışma (%82)	Araç-gereç problemi (%36)
Üretim	Gürültü (%57)	Makine arızaları (%54)
Enerji	Stres ve çok çalışma (%64)	Hata yapmak (%51)
Telefon servisleri	Stres ve çok çalışma (%64)	Sırt ağrısı (%51)
İnşaat	Sırt ağrısı (%57)	Tozlu, pis çalışma ortamı (%55)
Belediyeler	Stres ve çok çalışma (%73)	Araç-gereç problemi (%76)
Hükümet	Stres ve çok çalışma (%81)	Araç-gereç problemi (%76)
Ulaşım-iletişim	Stres ve çok çalışma (%68)	Sırt ağrısı (%51)
Diğer sektörler	Stres ve çok çalışma (%59)	Sık sık yaşanan vücut ağrıları(%44)

Kaynak: URL:http://www.tuc.org.uk/h_and_s/tuc-4093-f0.cfm

⁶⁰ URL:http://www.tuc.org.uk/h_and_s/tuc-4093-f0.cfm

Tablo 6: Stres nedenleri

Stres nedeni	(%)
Çok çalışma	74
Çalışanların yeterliliği	53
Teknolojiden yararlanamama	44
Uzun çalışma saatleri	39
Vardiyalı çalışma	30

Kaynak: URL:http://www.tuc.org.uk/h_and_s/tuc-4093-f0.cfm

Çalışma, bu stres nedenlerinin daha çok hangi sektörlerde karşılaşıldığı konusuna da ışık tutmuştur.

Çok çalışma, tarım ve balıkçılık (%98), sosyal hizmetler (%96), eğitim (%92), bankacılık-finans-sigorta (%88), hükümet (%86), sağlık (%84), belediyeler (%83), enerji (%82) ve hotel ve restoranlarda (%81) oranında görülmektedir.

Teknolojilerdeki değişiklik ve teknolojiden yararlanamama, enerji(%70), hükümet (%64), sosyal hizmetler (%63), bankacılık-finans-sigorta (%61), eğitim (%56) ve belediyelerde (%55) oranlarında görülmektedir.

Uzun çalışma saatleri, ulaşım-iletişim (%70), sosyal hizmetler (%57), hotel-restoranlar (%56) ve inşaatsektöründe (%50) oranında görülmektedir.

Vardiyalı çalışma, üretim (%68), ulaşım-iletişim (%63), hotel-restoran (%49), telefon servisleri (%44), sosyal hizmetler (%41) ve sağlık sektöründe (%40) oranlarında görülmektedir.

Cinsiyet ve ırkla ilgili problem, sosyal hizmetler (%24), belediyelerde (%11) oranlarında görülmektedir.

2.2.1 Stresin Sonuçları

Stres altında kalan bireylerde görülen bazı tepkileri, fizyolojik, ruhsal, davranışsal ve algılamaya yönelik olarak 4 grupta toplamak mümkündür.

2.2.1.1. Stresin Fizyolojik Sonuçları

- Sindirim sisteminde yavaşlama,
- Yüksek tansiyon, kilo kaybı veya aşırı kilo alma,
- Kalp atışında artış,
- Kan basıncında artış,
- Solunum sıklığı artar,
- Depolanmış yağ ve şeker kana karışır böylece vücudun ihtiyaç duyacağı enerji arttırılmış olur.
- Göz bebekleri büyür, bütün duyumlar artar. Böylece tehdiye karşı algı güçlenir.
- Hareket sistemi hastalıkları, göbekte yağ birikimi,
- Düzensiz adet kanamalar ve migren ağrıları da yine stresin fizyolojik sonuçlarındandır.

2.2.1.2. Stresin Ruhsal Sonuçları

- İşe uyumsuzluk,
- Kaygı, sinirlilik ve şiddet,
- Depresyon
- Alınganlık
- Uykusuzluk gibi etkiler stresin ruhsal sonuçlarıdır.

2.2.1.3. Stresin Davranışsal Sonuçları

- İşini sevmeme,
- İş arkadaşları ile sürtüşme,
- Sorumluluk üstlenmekten kaçma,
- Performans düşüklüğü ve kazaların artması,
- İşten ayrılma oranlarının artması
- Konuşma bozuklukları gibi etkiler stresin davranışsal sonuçlarıdır.

2.2.1.4. Stresin Algılamaya Yönelik Sonuçları

- Dikkatsizlik,
- Kararsızlık,
- Konsantrasyon eksikliği gibi etkiler algılamaya yönelik sonuçlardır.

2.2.1.5. Stresin Örgütsel Sonuçları

Stresin bireylerde görülen fiziksel, ruhsal, davranışsal ve algılamaya yönelik sonuçlarının bütünü örgütlerin,

- Üretimini yaptıkları ürünün kalitesinde düşme,
- Üretim kaybı,
- Artan kazalar, hatalı çıkan ürünler doğrultusunda oluşan aşırı harcamalar stresin örgütsel sonuçlarındandır.

2.2.2. Tükenmişlik (Burnout)

Son zamanlarda insanlarla yüz yüze ilişkilerle yürütülen mesleklerde çalışan kişilerin karşı karşıya kaldıkları olumsuzluklardan biri de tükenmişlik kavramıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Tükenmişlik stres, mesleki depresyon...v.b kavramlar ile yakından ilişkili olmakla birlikte onlardan ayrı bir kompleks yapı oluşturmaktadır. Tükenmişlik; yorgunluk, çaresizlik, ümitsizlik duyguları, olumsuz benlik kavramı, işe-yaşama ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlardan psikosomatik hastalıklara ve işten ayrılmaya değin etki alanlarına sahiptir.

Maslach ve Jackson tükenmişliği; fiziksel bitkinlik, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik duyguları, olumsuz benlik kavramı gelişimi, işe, yaşama ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve mental bir tükenme sendromu

olarak tanımlamışlardır.⁶¹

Tükenmişlik özellikle, eğitim, tıp ve sosyal hizmetler de görülmektedir. ⁶² Cunningham öğretmen tükenmişliğini; uzun süren bir öğretmen stresi sonucunda öncelikle fiziksel, duygusal ve davranışsal çökkünlük özellikleri ile karakterize edilen bir sendrom olarak tanımlarken, Hendrickson ise; öğretme zevki derece derece azalırken, kaygı duygusuyla başlayan psikolojik, davranışsal ve duygusal yorgunluk olarak tanımlamaktadır.

Maslach tükenmişliğin, üç ayrı durum halinde ortaya çıktığını belirtmektedir. Bunlar; duygusal, kişisel başarısızlık ve duyarsızlaşma şeklindeki tükenmişlik durumlarıdır. ⁶³

Duygusal Tükenme: Duygusal kaynakların tükendiği şeklindeki hislerin atıldığı görülür. Çalışanlar bu hissettikleri psikolojik yapıları ile daha fazla dayanamayacaklarını düşünürler.

Duyarsızlaşma: Kişiler muhatapları hakkında negatif alaycı tutumlara ve duygulara sahip olurlar. Örneğin hemşireler, hasta ismi söylemek yerine hastanın hastalığı ile ilgili takma isimler (kırık bacak..) kullanırlar. ⁶⁴

Kişisel Başarısızlık: Özellikle muhataplarının işleri konusunda, kişi kendisi hakkında olumsuz değerlendirmeler yapma eğilimi taşır. Kişi işindeki başarısından tatmin olamadığı için kendisini mutsuz hissedebilir

Araştırmacılar tükenmişliğe yol açan pek çok olay ve durum tespit etmişlerdir. Bunlardan Miller ve Smith tükenmişliğin sinsice gelişen bir durum olduğunu belirterek

⁶¹ Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C. & Jackson, S.E. , *MBI- General Survey*, Consulting Psychologists.1996.

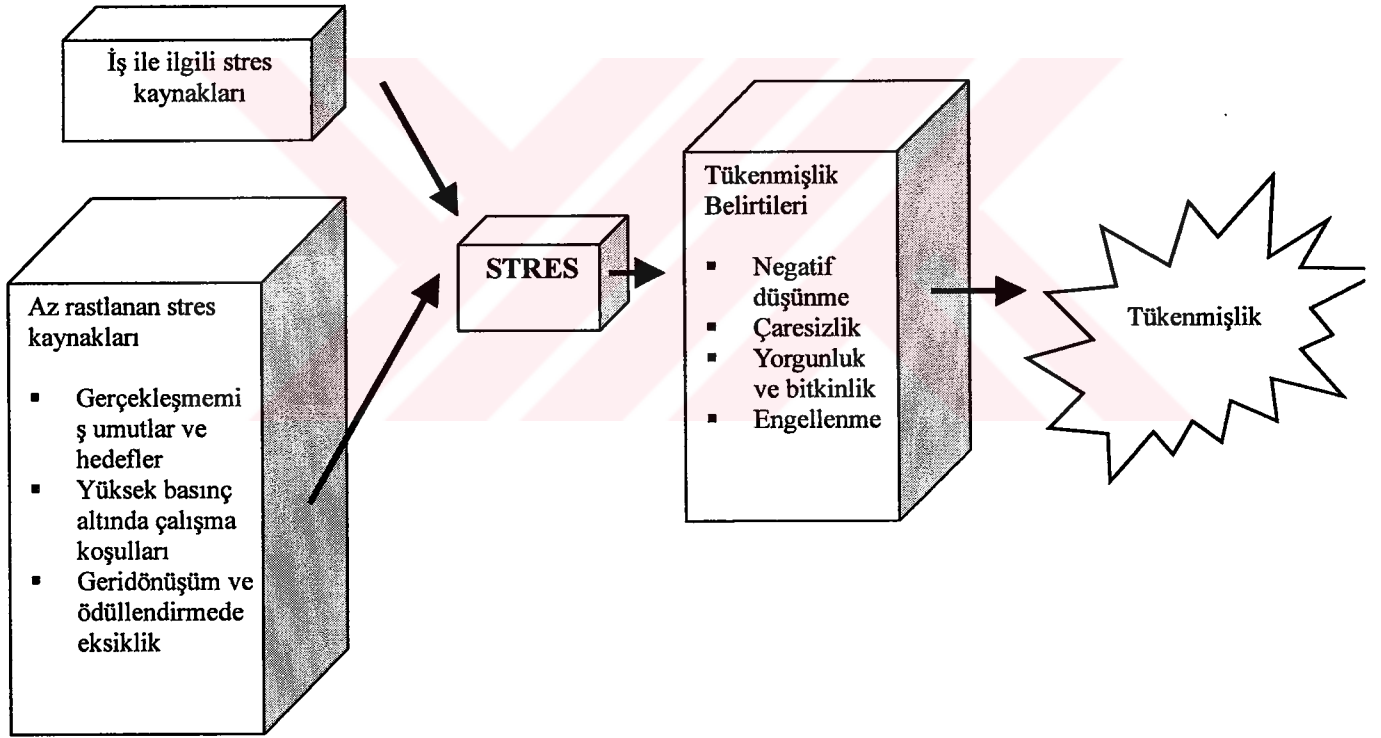
⁶² <http://www.baptistesat.com/WOR003.htm>.

⁶³ Laurie J. Mullins, a.g.e., s.236.

⁶⁴ Don Hellriegel, John W. Slocum Jr. and Richard w. Woodman, a.g.e., s.250

tükenmişliğe yol açabilecek bazı olayları açıklamışlardır. Bunlar: ⁶⁵

- 1.Beklenti düzeyinin yüksek olması ve ulaşılması olanaksız olan hedeflere sahip olmak.
- 2.Zihinsel yorgunluk ve iş stresi,
- 3.Kendi kendini aşırı güdülemeye çalışmak,
- 4.Katı kurallar,
- 5.Her şeyi mükemmel yapma isteği,
- 6.İnsanlarla sık sık karşı karşıya gelmek,
- 7.Zamanı gelmeden üst makama terfi etme şeklindedir.



Şekil 7: Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Robert Kreitner and Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, Richard D. Irwin, Inc.,1989,s.576.

⁶⁵Jennifer Koch Laabs, "Overload: What's Causing It, and How to Solve It", **Workforce**, January 1999, Vol. 78, No. 1, s. 30

Tükenmişlik belirtileri fiziksel, duygusal ve davranışsal olarak sınıflandırılabilir.⁶⁶

A. Fiziksel Belirtiler:

1. Yorgunluk ve bitkinlik,
2. Kolay kolay geçmeyen soğuk algınlığı ve gripler,
3. Uykusuzluk, solunum güçlüğü, kilo kaybı, uyuşukluk,
4. Deri şikayetleri, genel ağrı ve sızılar,
5. Yüksek kolesterol ve kronik kalp rahatsızlığı.

B. Duygusal ve Davranışsal Belirtiler:

1. Çabuk öfkelenme, işten nefret etme, şüphe ve edişe,
2. Alınganlık, takdir edilmediğini düşünme,
3. İş doyumsuzluğu, işe geç gelme, gelmeme,
4. İlaç, alkol, sigara alımı ya da alımında artma,
5. Aile çatışmaları, aile ve arkadaşlardan uzaklaşma,
6. İçer kapanma, özgüven ve özsaygıda azalma, sıkıntı,
7. Çaresizlik, konsantrasyon güçlüğü, kolay ağlama, hevesizlik,
8. Unutkanlık, suçluluk,
9. Örgütlenmede yetersizlik,
10. Rol çatışması,
11. Görevlilere fazla güvenmeme, onlardan kaçınma,
12. Çalıştığı kuruma yönelik ilgi kaybı,
13. Bazı işleri erteleme ya da sürüncemede bırakma,
14. Başarısızlık duygusu ve çalışmaya direnç gösterme,
15. Hizmet sunduğu insanlara tek tip davranma, onları küçümseme, alay etme,
16. Hizmet verdiği kişilerle ilişkiyi erteleme, onlarla yüz yüze gelmeye, telefonla konuşmaya direnç gösterme,

⁶⁶ http://www.af.mil/news/Dec1995/n19951214_15.html.

17. Arkadaşları ile iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı ve suçlayıcı olma,
18. Sık sık işinden ayrılmayı düşünme,
19. Yöneticilerin onları desteklemediklerini, onların iş performanslarını anlamadıklarını düşünme, iş çevresine, arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı kızgınlık,
20. Duygusal durumdaki dalgalanmalar ve bunların sonucu olarak benlik imajının olumsuz yönde değişmeye başlaması

Tükenmişlik olgusunu en çok yaşayanlar, hayatının büyük bir bölümünü işkolik olarak geçiren ve aşırı iş yükü altında çalışanlardır. Şekil 8' de bazı meslekler için kişilerarası temasın sıklığı ve yoğunluğuna göre tükenmişlik düzeyleri incelenmiştir.⁶⁷

Kişilerarası Temasın Sıklığı	Resepsiyonist Satış temsilcisi Kütüphaneci Orta Tükenmişlik	Sosyal hizmet görevlisi Müşteri hizmet yetkilisi Öğretmen Hemşire Yüksek Tükenmişlik
	Fizik araştırmacısı Orman bekçisi Petrol rafineri işletmecisi Laboratuvar temsilcisi Düşük Tükenmişlik	Koruma memuru İtfaiyeci Polis dedektifi Orta Tükenmişlik

Kişilerarası Temasın Yoğunluğu

Şekil 8: Tükenmişlik Düzeyleri

Kaynak: Don Hellriegel, John W. Slocum Jr. and Richard w. Woodman, **Organizational Behavior**, Seventh Edition, New York: West Publishing Company, 1995, s.251

⁶⁷ Don Hellriegel, John W. Slocum Jr. and Richard w. Woodman, a.g.e.,s.251

Tükenmişliğin önlenmesine ilişkin araştırmacılar bazı önerilerde bulunmuşlardır.⁶⁸

1. Ruhunuzu rahatlatın ve rahatlama sanatını öğrenin, önünüze problemler çıktığında şaşırmayın,
2. Zamanınızı düzenli (programlı) kullanın,
3. Uyuyun ve uyku düzeninize dikkat edin
4. Yüzün, tenis oynayın, yürüyün,
5. Rahatlayın, en az yirmi dakikalık periyotlarla stresin zararlı etkilerinden uzaklaşın,
6. Küçük spor gruplarına katılın,
7. Düşüncenizi değiştirin, benlik tutumlarınızı iyileştirin,
8. Eğlenin, çocuklar gibi olun, bir kitap satın alın, yaşamı ciddiye almayın...

2.3 Stres Yönetimi

Aşırı stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini arttırmak amacıyla, durumu değiştirme ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye “stres yönetimi” denir. Stres yönetimi, bireylerde oluşan stresin olumlu yönlerini ortaya çıkarıp performansı arttırmada kullanırken olumsuz yanlarını da azaltmak ya da yok etmek amacındadır.⁶⁹

Stresle başa çıkmayı işletme yönetimi açısından örgütsel ve bireysel başa çıkma yöntemleri olarak iki grup altında toplamak mümkündür.⁷⁰ İş hayatında kişinin karşı karşıya kaldığı stres yaratıcılarını, kendisinin yok etmesi mümkün değildir. İşte bu durumda, bireysel başa çıkma yöntemlerine başvurması, stresin olumsuz etkilerini kontrol altına alması gerekir. İşletmeyi örgütleyen ve yönetenler de işgören için stres yaratan faktörlerden bir kısmını yok edebilirlerse, kişiyi daha huzurlu bir ortamda çalışır hale getireceklerdir.

⁶⁸ <http://www.aafg.org/fpm/970400/lead.html>

⁶⁹ <http://www.geocities.com/hasumas/depresyon.html>

⁷⁰ Robert Kreitner, and Angelo Kinicki, a.g.e., s.572

2.3.1. Stres Yönetiminde Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri

İnsanlar günlük iş ve toplumsal yaşantısı içinde karşı karşıya kaldığı ve bireysel çabası ile önleyemeyeceği stresin olumsuz etkilerini yok etmeye dönük bir takım başa çıkma yöntemleri uygulamaktadır. Bu yöntemlerden bazıları aşağıda açıklanmıştır.⁷¹

2.3.1.1. Egzersiz (Exercise)

Tıp ve biyoloji alanındaki tüm gelişmelere rağmen insan zeka ve bilgisinin analizde zorlandığı en mükemmel sistemlerden birisi olan vücut, stres yaratan bir olayla karşılaştığında kaçış veya savaşıma tepkisini vermek için kimyasal salgılar üretir. Kas gücünden çok, zihinsel çalışma yapan ve iş zamanının önemli bir kısmını bir odada sandalyesinde oturarak geçiren kişinin vücudu stresle başa çıkmaya çalışırken kendisi masanın başında sınırlı hareketler yapabilmektedir. böyle bir ikilem içinde bulunan vücut stresörlerin karşısında gergindir ve doğal yapısı gereği kendisini hızlı faaliyetlere hazırlar ancak, bilinen çalışma koşulları sebebiyle bu nadiren olur.⁷²

Stres kaynaklarının çoğunun etkisi ile boyun, omuz ve sırt kaslarında oluşan gerginlik, başağrısına neden olmaktadır. Boyun tutulması çok sık rastlanan bir stres belirtisidir.⁷³

Egzersiz iyi ve bilinçli bir şekilde uygulanırsa stresle başa çıkmada son derece yararlı sonuçlar ortaya çıkarır. Egzersiz tüm vücudu canlandıran, kasları güçlü bir şekilde kullanarak, derin soluk alıp vermeyi sağlayan etkinliklerin tümü olarak adlandırılır. Koşma, tenis, bisikletjimmastik, aerobik, yüzme ile hızlı ve enerjik yürüyüş egzersize örnek olarak gösterilen hareketlerdir.

Stresle baş etme tekniği olarak egzersizin uygulanması bir takım tartışmalara

⁷¹ İnci Artan, a.g.e., ss.136-138.; Don Hellriegel, John W. Slocum Jr. and Richard w. Woodman, a.g.e., s.255. and URL: <http://www.psychwww.com/mtsite/smpage.html>.

⁷² İlhan Erdoğan, a.g.e., s.319.

⁷³ Fred Luthans, a.g.e., s.144

yol açmaktadır. Egzersizlerin pek çoğunu evde yapmaya olanak yoktur. Çünkü bunlar hem geniş bir alan, hem de bir takım araç gereç gerektirmektedir. Bu da kişiler için pahalı olabilir. Belirli bir zaman harcamasına neden olması da işletmeler için bir yük niteliğindedir. Bu nedenle tüm çalışanlara mı, yoksa yalnızca yöneticilere mi uygulanacağı tartışma konusudur. Ancak yine de egzersiz uygulamak kişilerde bir güçlülük duygusuna yol açmaktadır. Egzersiz sonucu ortaya çıkan fiziksel ve biyokimyasal değişimler stresin olumsuz etkilerini azaltmaktadır. Çünkü beyne giden kan miktarı, egzersiz sonucu artan sirkülasyon nedeniyle çoğalmaktadır. Bu da oksijen ulaşımında iyileşmelere ve sonunda zihinsel işlevlerde canlılığa neden olmaktadır.⁷⁴

2.3.1.2. Rahatlama (Relaxation)

1930' larda Jacobson tarafından bir stres azaltma yöntemi olarak gevşeme eğitimi ileri sürülmüştür. Bu yöntem katılanlara kendi vücutlarının belli bir kısmı üzerinde yoğunlaşmaları ve daha sonra kaslarını dinlendirmeleri öğretilmiştir. Bu şekilde yapılan yoğunlaşmalar tüm vücutta gevşeme ve rahatlama sağlamaktadır. Rahatlama ile birlikte kişide şu değişiklikler göze çarpmaktadır.⁷⁵

Psikolojik olarak başarılı gevşeme, gerilim ve kaygı hissinde azalma, kendini iyi hissetme gibi sonuçlar doğurur.

Fizyolojik olarak başarılı gevşeme, kan basıncında azalma, nefes alma ve kalp atışlarının düzenli olması gibi sonuçlar doğurur.

2.3.1.3. Olumlu Hayal Kurma

Stres yönetiminde olumlu hayal kurma stresin olumsuz etkileri ile başa çıkma da geçerli olan yöntemlerdendir. İnsanlar bazen geçmişi düşünürler. Geçmişte yaşadıkları olumsuzlukları düşündüklerinde o anı adeta yaşarlar, üzerinde yorum

⁷⁴ İnci Artan, a.g.e., s. 138.

⁷⁵ Yücel Ertekin, a.g.e., s.95.

yaparlar ve yeniden stresli bir yapıya ulaşırlar. Buna karşılık geçmişte yaşanan olumlu zamanları hayal etmek unutulmuş hazları yeniden yaşamak ve rahatlamak için iyi bir yoldur. Pozitif hayal yöntemi uygulama için az zamanda zihni rahatlatan ama zevkli bir yöntemdir.

2.3.1.4. Meditasyon

Meditasyon dikkat etme kapasitesini, çevredeki küçük algısal belirtileri farketme yeteneğini geliştirmektir. Meditasyon yapan kişilerde kaygı düzeyi, stres, korku, hipertansiyon problemlerinin azaldığı ve aynı zamanda konuştuğu kişilerde sözel olmayan iletileri yakalama hızı da artar.

Transandantal Meditasyon (Transcendental Meditation), en yaygın görülen meditasyon türlerindedir. Transandantal Meditasyon, günde iki kez iki periyot halinde “mantra” olarak adlandırılan bir kelimenin tekrarlanmasından oluşur.⁷⁶ Meditasyon için dört gerekli unsur vardır. Bunlar;⁷⁷

- Sakin bir ortam,
- Rahat bir duruş,
- Tekrar edilen zihinsel bir uyaran ve
- Pasif bir tutumdur.

2.3.1.5. Biyolojik Geri Besleme

Bu yöntem, stresin etkilerini ölçme ve stresle başa çıkma yolu gösteren oldukça tanınmış bir yöntemdir. Biyolojik geri besleme ile kalp atışları ve kas gerilimleri elektronik bir araçla ölçülür. Bu ölçüm ışık ve ses sinyalleri halinde bedendeki bir takım süreçlerle ilgili bilgi vermektedir. Bu geri bildirim sistemi kullanarak vücudumuzun iç

⁷⁶ URL: <http://www.psychwww.com/mts/site/smpage.html> and Jerald Greenberg and Robert A. Baron, a.g.e., s.518.

⁷⁷ Fred Luthans, a.g.e., s.144. and Chantal Gosselin and Adrian Taylor, a.g.m., s.7

durumu ile ilgili denetimleri daha sağlıklı yapabilmemiz mümkün olur.⁷⁸

Biyolojik geri besleme ile bireyler yalnız kalp atışalarını değil kas gerilimi, vücut sıcaklığı, beyin dalgaları mide asidi ve kan basıncını da denetleyebilmektedirler. Böylece bu yöntem hem stresi denetim altında tutmayı hem de bireyleri stresle ortaya çıkabilecek rahatsızlıklardan korumayı sağlamakta etkili olmaktadır. Stres altında çalışan insanların vücut fonksiyonlarının stresin artması ile birlikte azaltılması da sağlanabilmektedir.⁷⁹

2.3.1.6. Davranış Değiştirme (Behavior Change)

Davranış değiştirme, özellikle stresin daha çok etkisinde kalan A tipi bireylerin davranış özelliklerinin değiştirilmesinde uygulanabilir. Daha önce bahsedildiği gibi bu tür kişilik yapılarında yüksek düzeyde hareketlilik, aşırı hırs ve çalışma, zamanla yarışma ve insanlarla ilişkilerde ortaya çıkabilecek iletişimle ilgili olumsuz değişimler dikkat çekmektedir. Davranış değiştirme ile bu tür olumsuzlukların stresli durumlarda daha olumlu tepkilere dönüşmesi sağlanabilir. Bu yöntemle A tipi özellikleri taşıyan bir birey genel olarak daha dinlenmiş ve sağlıklı yanıtlar verebilen bir kişiliğe sahip olur. Bu konuda yapılan araştırmalar, davranış değiştirme uygulamalarından sonra A tipi bireylerin kan basınç düzeylerinin önemli ölçüde düştüğünü de göstermiştir.⁸⁰

2.3.1.7. Zaman Yönetimi (Time Management)

Zaman yönetimi, zamanımızın, amaçlarımızı, sorumluluklarımızı, zevklerimizi ve sosyal yaşamımızın içerdiği etkinliklerimizi bir arada yürütebilecek bir biçimde planlanması anlamına gelmektedir.⁸¹

⁷⁸ Yücel Ertekin, **Stres ve Yönetim**, Türk ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No.253, Ankara, 1993, s.96. and Robert Kreitner and Angelo Kinicki, a.g.e., s.587.

⁷⁹ Yücel Ertekin, a.g.e., s.96.

⁸⁰ Yücel Ertekin, a.g.e., s.96-97.

⁸¹ Michael J. BENNETT, **Four Powers of Communication: Skills for Effective Learning**, McGraw-Hill Series, 1991, New York s.78.

Zaman bir kaynak olduğuna göre, bu kaynağın etken kullanımı önemlidir. Zamanı etken kullanmak; sahip olunan her saati, her dakikayı belli bir hedef ve amaç doğrultusunda, planlayarak kullanmak olarak tanımlanabilir.

Zamanı etken kullanmak için, kişi öncelikle bu konuda istekli olmalı, ve kendisine yardımcı olacak alışkanlıklar kazanmalıdır. Çalışma hayatında bu alışkanlıkların önemi daha da artar. Ayrıca, kişide çalışma ahlakı nosyonunun gelişmesi gerekmektedir. Çalışmanın onurlu bir uğraş olduğu ve buna ayrılan zamanın boşa harcanmaması düşüncesi çok önemlidir. Böyle bir düşünce, kişinin verimli ve kaliteli iş üretmesine, dolayısıyla zamanı etken kullanmasına neden olacaktır. Bunun yanı sıra günümüzde artan ve değişen rekabet koşulları zamanı geri dönüşümü olmayan bir maliyet unsuru olarak tanımlamaktadır. Zamanı etken kullanmak için kazanılması gereken alışkanlıklar şöyle sıralanabilir:⁸²

- Hedef ve amaçların belirgin olması.
- Planlama yapılması,
- Önceliklerin belirlenmiş olması,
- Acil durum değerlendirilmesinin yapılması gerekmektedir.

2.3.1.7.1. Hedef ve Amaçların Belirgin Olması

Amaç, gelecekte sahip olmayı istediğimiz değerler ve kendimizi görmek istediğimiz yerdir. Yaşamımızda ulaşmak istediğimiz "şey" dir. Birçok insan "amacınız nedir?" sorusuna bu kapsamda cevap veremezken, gün içinde bir çok amaçsız hedefi de yerine getirir. Ancak hedefler, bireyi amacına ulaştırırsa önemlidir ve zamanın doğru kullanılması ile eşdeğerdir. Doğru ve belirgin amaçları olmayan insanların günlük olarak belirledikleri hedefleri gerçekleştirmek için çırpınmaları, genellikle düş kırıklığı ve başarısızlıkla sonuçlanır. Bu durum, zamanın etken kullanılmamasıdır. Oysa, belirlenmiş bir amaca ulaşmak için gerçekleştirilebilir hedeflerle çalışmak, ertelenebilir ve vazgeçilebilir işler arasından hedefe uygun zekice seçimler yapma olanağını yaratır. Bu seçimler, zamanı iyi organize etmek ve doğru programlayabilmektir.

⁸² Asuman Uğur, "Zaman Yönetimi", *Anahtar Dergisi*, No:143, 2000, s. 32 – 35.

Başarılı, belirgin ve gerçekleştirilebilir hedefler belirleyebilmek için, bir hedefte bulunması gereken özellikler aşağıda verilmiştir. Hedefler:

- Belirli,
- Ölçülebilir,
- Ulaşılabilir,
- Sonuca yönelik,
- Zamanlı olmalıdır.

2.3.1.7.2. Planlama

Planlama, belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli araç ve yöntemlerin seçimidir. Bu seçimde var olan seçenekleri belirlemek ve en uygun olanına karar vermek yaratıcı düşünceyi, ileriye görme sevisini gerektirir. Ayrıca araştırmalar göstermiştir ki; etkin çalışma süresinin %60'ı planlanabilmekte, %40'lık süre dışardan gelen etkilere harcanmaktadır. Planlama yapmak gerekliliğine rağmen, çok kolay değildir. Çünkü önünde birçok engel vardır. Planlamanın önündeki engeller;⁸³

- Amaç ve hedeflerin belirsizliği ya da doğru belirlenmemiş olması,

- Kısa dönemli planlar,
- Orta dönemli planlar,
- Uzun dönemli planlar

2.3.1.7.3. Önceliklerin Belirlenmesi

Planlama yaparken gerekli olan yapılacaklar listesi, öncelik sırasına göre hazırlanmalıdır. Bu sıralamada nispi öncelikleri belirlerken, şu sorulara cevap aranmalıdır.

1. İş ya da konu gerçekten önemli mi?
2. İşteki amaçlarınıza katkısı ne olabilir?

Yapılan öncelik belirlemesi kişinin amaçlarına ve hedeflerine uygun olmalıdır. Önemlilik tespiti yapılan konu öncelik sırasına konmalıdır. Önemlilik belirlenmesi için yapılan analize göre önemliler dört gruba ayrılır :

- Çok önemli (asıl amaç için mutlaka yapılmalı)
- Oldukça önemli (yapılması gerekli)
- Önemli (yapılması faydalı)
- Önemsiz (yapılması gerekli değil)

2.3.1.7.4. Acil Durum Değerlendirilmesi

Acil durum, çözümü geciktiğinde krize neden olan sorundur. Zamanı etken kullanmada gecikme süresinin belirlenmesi durumun aciliyetini değerlendirmek açısından önemlidir. Acil durum değerlendirilmesi için bir takım kriterler vardır. Bunlar;⁸⁴

- Çok acil (hemen yapılması gerekli)
- Acil (kısa zaman içinde yapılmalı)

⁸⁴ <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/6/atay/atay.html>

- Aciliyeti yok (zaman olduğunda yapılmalı)
- Zaman önemli değil

2.3.1.7.5. Zaman Yönetimini Engelleyen Nedenler

Değişen dünya ile beraber sorunlarımız da değişmektedir. Özellikle zamansızlık, günümüz insanı için en büyük sorundur. Bu sorun toplumumuzda da her kesimden insanı etkilemektedir. Bu sorunun üstesinden gelebilmek için, insanlar düzenli bir şekilde günlük yaptıkları işleri bir kenara not etmeli ve bunu alışkanlık haline getirmelidir. Zamanı yönetebilmek ancak özyönetimle mümkündür. Kendi zaman yönetiminde başarısız olan kişiler, başkalarının zamanına karşı da hassas olmayacaklardır. Zaman yönetimiyle istenilen; iş ve kişisel zamanı dengeleyebilmek, stressiz ve mutlu bir yaşam sürebilmektir.

İşletmelerde zaman yönetimini engelleyen nedenler aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır.

- Kişisel nedenler,
 - Dışsal nedenler,
 - Örgütsel nedenler,
 - Mekanik nedenler.

Kişisel Nedenler: İnsanların kişilik yapıları, alışkanlıkları, biyolojik ritimleri zaman yönetimine yaklaşımlarını değiştirebilir ve kişiler bilinçli ya da bilinçsiz zaman yönetimine engel olabilirler. Zaman yönetimine engel olan kişisel nedenler şöyle sıralanabilir :

- ◆ Organize olamamak,
- ◆ Ertelemek,
- ◆ Sürüncemede bırakma,
- ◆ Kendim yapacağım tutkusu,
- ◆ Zaman tahminlerinde yanılma,
- ◆ Hayır diyememek,
- ◆ Masa düzeninin olmayışı.

Dışsal Nedenler: Zaman yönetimini engelleyen nedenlerden bir kısmı, kişinin doğrudan sebep olmadığı ama çalışma verimini düşünen ve performansını engelleyen nedenlerdir
Bu nedenler;

- ◆ Ziyaretçiler,
- ◆ İş gezileridir.

Örgütsel Nedenler: Zaman yönetimini engelleyen nedenler arasında, işletmelerin yönetsel ve organizasyonel yapılarından kaynaklanan nedenler önemli bir yer tutar.
Bunların başlıcaları :

- ◆ Yetki ve görev devrinin olmayışı
- ◆ Karar verememe,
- ◆ Kriz yönetiminin olmayışı,
- ◆ Verimsiz toplantılar,
- ◆ Çalışma ortamının koşulları,
- ◆ Kuralsız yazışmalar,
- ◆ Hızlı okuma tekniklerinin olmayışı,
- ◆ Öğle yemeği ve dinlenme aralarının uzaması,
- ◆ Sekreterlerin verimsizliği.

Mekanik Nedenler: Teknolojinin büyük bir hızla geliştiği günümüzde, özellikle iletişim ve bilgisayar teknolojilerindeki büyüme baş döndürücüdür. Ancak bu gelişmeler, kullanılmadığında ya da amaç dışı kullanıldığında zaman yönetimini engelleyen nedenlerden biri olmaktadır.. Bu engeller;

- ◆ Telefonlar
- ◆ Teknoloji olarak sıralanabilir.

Zamanın maliyeti yüksektir. Çünkü geçen zamanın geri getirilmesi mümkün olmadığı gibi, zaman biriktirilip, depolanamaz da. Ancak herkesin eşit olarak sahip olduğu kişisel bir kaynak olan zamanı kullanma biçimini kişi kendisi belirler. Zamanın doğru kullanımındaki ön koşul, kişinin istekli ve bilinçli olmasıdır. Bu istek ve bilinç kişinin bir takım yeni alışkanlıklar edinmesine neden olacaktır. Planlama bu alışkanlıklardan sadece biridir.

Günümüzde ekonomik gelişmeler ve rekabet artışı, yönetsel değişikliklere ve çalışma zamanının kullanımındaki farklılıklara neden olmuştur. Artık, denetimci, baskıcı yöneticiler yerine özellikle bilgi akışına önem veren ve zamanın doğru kullanımına özen gösteren yöneticilere ve çalışanlara bırakılmış ve bu tip çalışanlara bırakılmış ve bu tip çalışanlar daha başarılı olarak nitelendirilmiştir.

2.3.1.8. Stres Planı

Kişinin 3-4 hafta boyunca başından geçen olayları ayrıntılı bir şekilde kaydedip, bunlardan hangilerinin onu hüsrana uğrattığı, duygularını ve davranışlarını alt-üst ettiği ve rahatsız ettiğinin araştırılmasıdır. Bundan sonra kişi bu olaylarla ilgili olarak bir planlama yapabilir. Bu olayları ortaya çıkaracak stres kaynakları araştırılır ve öğrenilir. Böylece kişi bu olaylara karşı davranışlarını yeniden programlayacaktır. Bu ise stresin azaltılması ya da ortadan kaldırılması demektir.⁸⁵

2.3.1.9. Diğer Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri

Yukarıda saydığımız bireysel başa çıkma yöntemlerine ek olarak günlük hayatta çok kolay yapabileceğimiz şu yöntemlere başvurulabilir.

- Sağlıklı ve dengeli beslenme,
- Dinlenmek için yeterli zaman ayırma,
- Vücuda zararlı her türlü alışkanlıklardan uzak durma,

⁸⁵ İnci Artan, a.g.e., s.140.

- Alkol, sigara ve ilaç kullanımını azaltma veya hiç kullanmama,
- Hobiler edinme, etkinliklere katılma,
- Masaj yaptıırma,
- Dua veya ibadet etme,
- İşkolik olmama,
- Kişiler arası ilişkileri güçlendirme ve sürdürme,
- İş değiştirme, tatil yapma,
- Güne gülerek başlama ve hayata farklı bir yönden bakmamızı sağlayacak bir inanca bağlanma gibi pek çok alışkanlık çalışma stresini en az düzeyde yaşamamıza neden olur.

Birçok insan stresle başa çıkmada farklı ve fakat etkileri de eşit olmayan yöntemleri kullanmaktadırlar. Kadınlar üzerinde, stresle başa çıkmak için kullandıkları yöntemleri içeren bir çalışmanın sonuçları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.⁸⁶

Tablo 7: Stresle Başa çıkmada Kullanılan Yöntem ve Yanıtlarla İlgili Çizelge

Stresle Başa çıkmada kullanılan yöntemler	Asla (%)	Bazen (%)	Herzaman (%)
Fiziksel hareket	20.2	43.9	35.9
Bir hobi ile uğraşma	26.2	46.6	27.2
İçki içme	42.5	42.9	14.6
İlaç veya uyuşturucu alma.	70.3	21.5	8.1
Hiçbirşey olmamış gibi davranma	20.8	49.3	29.9
Kendi başına kalma	19.5	45.5	34.9
Haklı olduğu halde özür dileme	38.6	48	13.4
Başkalarını suçlama	41.2	50.6	8.1
Öğünmek	13.4	53.9	32.7
Bir arkadaşla konuşma	6.1	37.4	56.5
Eyleme geçme	4.4	45.1	50.5
Sigara içme	70.6	6.8	22.6
Daha çok kahve. Soda içme ve yemek yeme	17.7	40.2	42.1
Herşeyden uzaklaşma	17.3	61.9	20.8

Kaynak: Yücel Ertekin, *Stres ve Yönetim*, Türk ve Ortadoğu Amme İdaresi

⁸⁶ Yücel Ertekin, a.g.e., s.97-98.

Çizelgeden de anlaşılacağı gibi en çok başvurulan yollardan birinin bir arkadaşıyla konuşma, sosyal destek arama ve genel olarak mutluluğu sürdürme eylemleri olduğu anlaşılmaktadır.

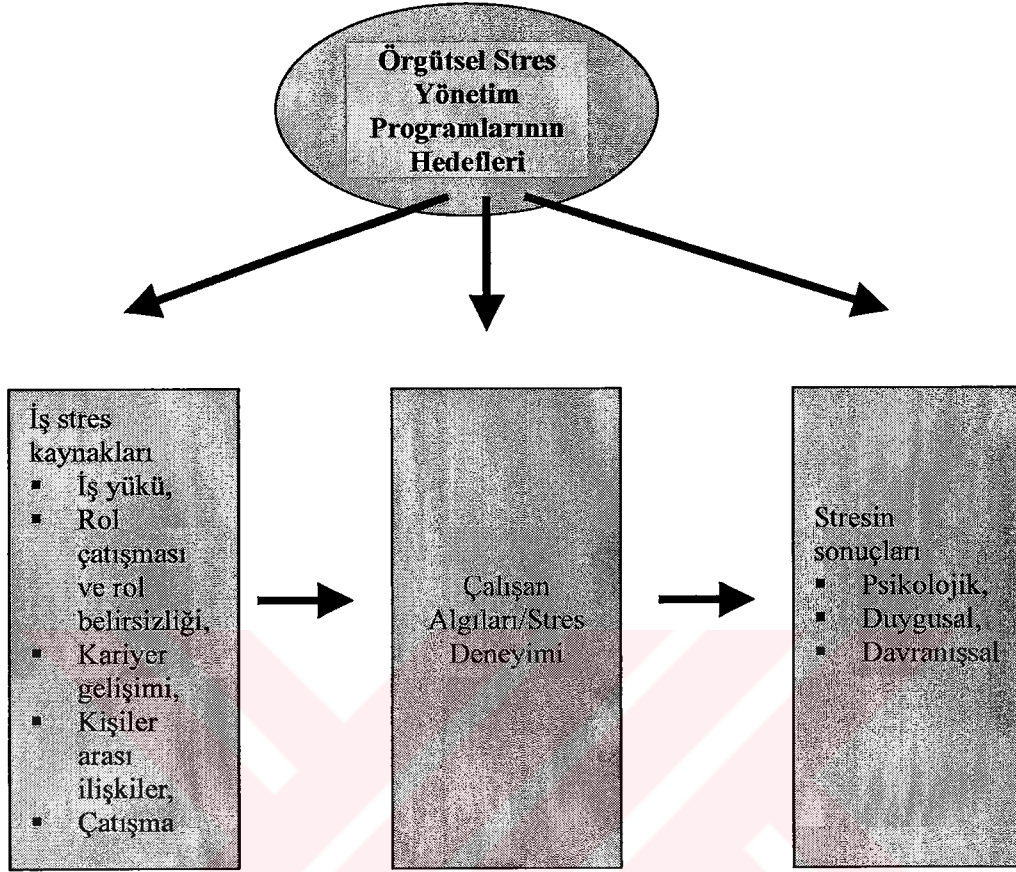
2.3.2. Stres Yönetiminde Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri

Çalışanlar açısından da istenmeyen stresi örgütsel yapının da yarattığını, özellikle işletmede iyi yürümeyen beşeri ilişkiler sistemi, hatalı kariyer geliştirme çalışmaları, yetersiz fiziki çevre başlı başına stres kaynağı olmaktadır. Çalışanın bedensel ve düşünsel yapısını olumsuz etkileyen, çalışanların başarı ve mutluluğunu engelleyen iş stresinin yönetimi açısından işletmeyi yönetenlere de düşen görevler vardır. Yönetim bir dizi örgütsel düzenleme çalışmaları yaparak, gerçekçi politikaları geliştirerek stres yönetimindeki sorumluluğunu yerine getirmelidir.

Stresle başa çıkmada yararlanılabilecek örgütsel mücadele yöntemleri bireyler üzerindeki iş stresini azaltmak veya önlemek amacıyla geliştirilmelidir. Örgütsel stresörler arasında yer alan genel politikalar, işletmenin yapı bozuklukları, fiziksel ortam yetersizliklerine ilişkin olumlu düzenlemeler stres yönetiminin örgütsel yönü ile ilgilidir. Adil bir başarı değerlendirme politikası geliştirmek, kişilerarası ilişkileri aşırı ölçüde katılaştıran biçimleşme ve özelleşmeyi engellemek, bu yönde yapılacak çalışmaların başında gelir. Stres yönetiminde sayılabilecek başlıca örgütsel mücadele teknikleri aşağıda açıklanmıştır.

Ivancevich, Matteson, Freedman ve Philips, örgütsel stres yönetim hedeflerini aşağıdaki şekilde açıklamışlardır.⁸⁷

⁸⁷ Don Hellriegel, John W. Slocum Jr. and Richard w. Woodman, a.g.e., s.258. ve Ivancevich, John M. and Michael T. Matteson, a.g.e, s. 250.



Şekil 9: Örgütsel Stres Yönetim Programlarının Hedefleri

Kaynak: Don Hellriegel, John W. Slocum Jr. And Richard W. Woodman, **Organizational Behavior**, Seventh Edition, New York, west Publishing Company, 1995, s.257

2.3.2.1. Örgüt Ve Yönetim Geliştirme

Yönetim Geliştirme: Bu program örgüt içindeki yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılmaları, karra verme ve sorun çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi için düzenlenen biçimsel programlardır.

Örgüt Geliştirme: Örgüt Geliştirme, bir bütün olarak örgütün performansını geliştirmeyi amaçlar. Buna bağlı olarak örgüt geliştirme amaçları şu şekildedir,

- Örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek,
- Çalışanların birbirleri ile daha etkin haberleşmelerini sağlamak,
- Düşünce, arzu ve önerilerini paylaşmalarını sağlamak,
- Sorunları tüm açıklığı ile ortaya koyabilmek.

Örgüt geliştirme programları iki aşamada yapılır;

1. Örgütün durumu incelenir, sorunlar ortaya konur,
2. Çatışmalar ve sorunlar ele alınır çözüm yolları bulunur.

2.3.2.2. Meslek Danışmanlığı

Örgütsel stres kaynaklarından etkilenerek, strese giren bir çok çalışan iş doyumsuzluğu içindedir. Bu kişiler çalıştıkları için kendilerine göre olmadığını ve gelecek görmedikleri işlerde çalıştırıldıklarını düşünürler. Bu tür sorunlar biçimsel olarak işin değiştirilmesi ile çözülemez. Bir danışman doğrultusunda bireyin yeteneklerine uygun bir iş düşünülerek kişinin departman belki de örgüt değiştirmesi sağlanarak mutlu olması sağlanabilir.⁸⁸

2.3.2.3. Stres Danışmanlığı

Kişi, örgüt içerisinde karşı karşıya kaldığı stresi yenmek için önce kişisel başa çıkma teknikleri ile çözmeye çalışır, istediği sonuca ulaşamayan bireyin örgüt içerisinde danışabileceği stresle başa çıkmada yöntemlerin anlatıldığı bir departmandır. Bu danışmanların, psikolog veya sosyal psikolog olup stres konusuyla uzmanlaşmış olmaları çalışanların başarıya ulaşmalarında yardımcı olabilir.⁸⁹

Bazı orta ölçekli örgütlerde bu tür danışmanlık görevini orta düzey yöneticiler üstlenmektedir. Fakat bu durum genelde çalışanlar açısından ters karşılanıp, amacına

⁸⁸ İnci Artan, a.g.e., s.128. ve Yücel Ertekin, a.g.m., s.93.

⁸⁹ Keith Davis and John W. Newstrom, a.g.e., ss.468-469.

ulaşılamayabilir.

2.3.2.4. Stres Azaltıcı Eğitim Programları

Bu tür eğitim programları, stresi kişilerin en iyi performans gösterecekleri düzeye indirmek amacıyla düzenlenir.program yöneticiler ve çalışanlar için ayrı ayrı düzenlenir.⁹⁰

Sahip oldukları sorumluluk, işlerin yoğunluğu ile oluşan zaman baskısı yöneticilerinde belli bir noktadan sonra sağlıklarına dikkat etmelerini gerektirir. bir danışman tarafından alınan eğitim ile stres, kaynakları ve nasıl başa çıkabilecekleri konusunda bilgi alır, kendi stres düzeylerini tahmin edebilirler.

Bu tür programlarda, çalışanların işlerini gerginlik duymadan yapmaları için bazı yöntemler öğretilebilir, işin en kısa yoldan nasıl yapılacağı, çatışmaları nasıl nleyeceklerini anlatan yöntemler sunulur ve çalışanın bilinenmesi sağlanır.⁹¹

2.3.2.5. Fiziksel evrenin İyi Seçilmesi

Çalışanların stres altına girmelerini sağlayan fiziksel koşullar, ısı ve ışık azaltılabilir veya artırılabilir. Gürültü azaltılabilir. Fiziksel koşulları değiştirmeyen yönetim çalışanların bu stres yapıcılardan korunmaları için kulaklık veya gzlk temin edilebilir.

2.3.2.6. İşi Yeniden Yapılandırma (Job Restructuring)

Bu yöntem aşırı ve az iş yükü, zaman baskıları, iş teslimleri, rol çatışmaları ve rol belirsizliklerinden kaynaklanan stresi önlemede kullanılır.⁹²

⁹⁰ İnci Artan, a.g.e., s.129.

⁹¹ Yücel Ertekin, a.g.e., s.93

⁹² Patrick E. Connor and Charla Hart Worley, a.g.m., s.63.

Sosyo-teknik düzenleme: Fiziksel çevre koşullarından kaynaklanan stres yapıcıları ortadan kaldırmak amacıyla, iş yerinin fiziksel ve teknik özelliklerinin yeniden düzenlenmesidir.

İşin Genişletilmesi: Belirli bir işin görevlerinin çeşit ve sayısını, fazla beceri ve sorumluluk gerektirmeden arttırmaktır. Böylece işçi devri ve devamsızlığı azalmakta, verimlilik artmakta ve kalite yükselmektedir.

İşin Zenginleştirilmesi (job enrichment): İşin, daha anlamlı, yarışmaya olanak sağlayıcı ve ödüllendirici olması amacıyla yeniden tanımlanması ve yapılandırılmasıdır. Çalışanlara kendi çabalarının sonucunda ortaya çıkan ürünlerin sahipliğinde daha fazla pay vermeyi amaçlar. Böylece bu kişiler daha fazla bağımsızlık ve sorumluluk taşıyacaklardır.

2.3.2.7. İyileştirme Programları (Wellness Programs)

Birçok organizasyon çalışanlarına danışmanlık programlarının yanısıra fiziksel egzersizler öneriyor. Bazıları ise, çalışanlarına ücretli izin vererek çalışanlarının olumsuz stresten arınmalarını, stresi azaltmalarını ve kendilerini yenilemelerini sağlarlar.⁹³

Dünyada ve ülkemizde firmalar bünyelerinde oluşturdukları spor salonları ile çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarının iyi duruma gelmesini sağlayarak, hem bireysel hem de örgüt karlılığını artıracak sonuçları elde ederler.⁹⁴ Bu merkezler, firmalar için bir maliyet içerse de, iş kazalarının ve devamsızlığın azalması, verimliliğin artması, iş tatminin yükselmesi, motivasyonun sağlanması, sağlık harcamalarının düşmesi, iş gücü dönüşüm oranındaki azalamalar ile geri dönüşüm sağlanır hatta firma sağlıklı bir istihdam ile karlı konuma geçer.⁹⁵

⁹³ Jerald Greenberg and Robert A. Baron, a.g.e., ss.521- 522.

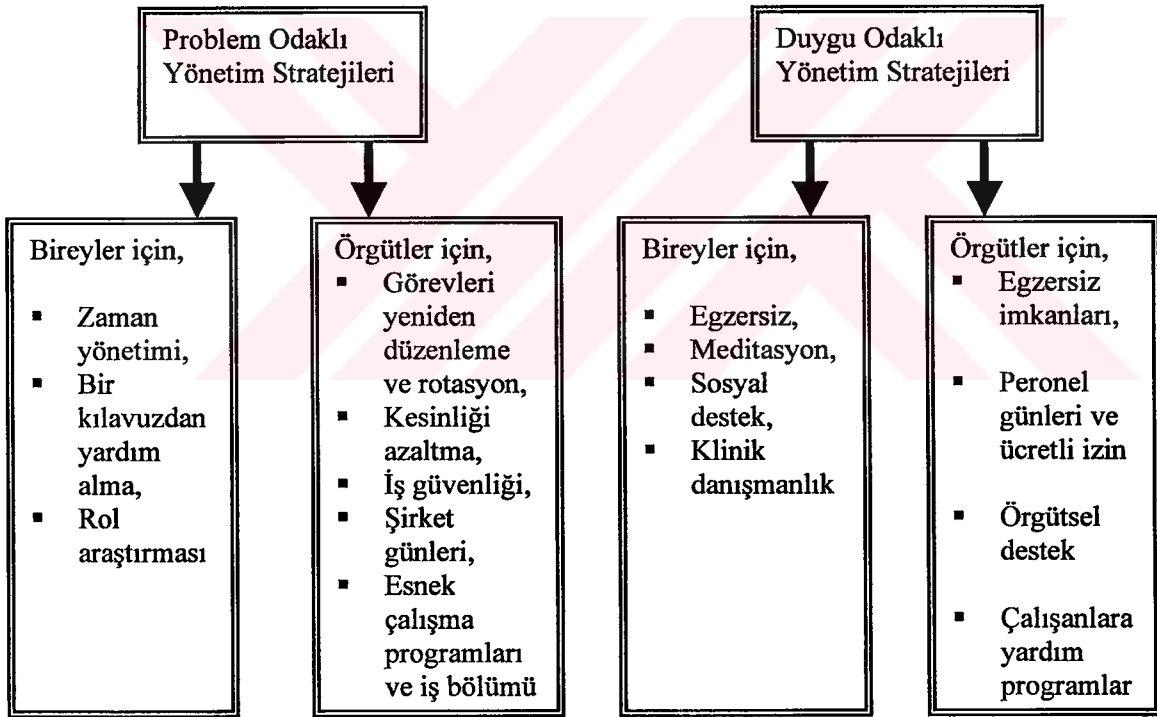
⁹⁴ John R. Schermerhorn Jr. James G. Hunt and Richard N. Osborn, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, New York: John Wiley&Sons, Inc., 1997, s.414.

⁹⁵ George R. Violette, "Employee Wellness is Good Business", **The CPA Journal**, , Vol.60, No.12, December 1990, s.90

2.3.2.8. Stres Yönetim Danışmanlığı

Stres yönetim danışmanlığı yapan firmalar çalışanlara birey olduklarını hatırlatmak, herkes için herşey olamayacaklarını vurgulamak, spor yapmaları için teşviklerde bulunarak sağlıklı çalışanlar oluşturmak, topluma sosyal bireyler kazandırmak için çalışmaktadırlar.

Yukarıda anlatılan stres yönetim tekniklerinden başka sınıflandırmalar yapılabilir. Stres kaynakları ile mücadelede problem odaklı ve duygu odaklı stres yönetim stratejilerinden yararlanılmaktadır. Yapılan araştırmalar ise insanların her iki yöntemi de kullanarak stresle mücadele ettiklerini göstermiştir.⁹⁶



Şekil 10: Stres Yönetim Stratejileri

Kaynak: Jerald Greenberg and Robert A. Baron, **Behavior in Organizations**, Sixth Edition, 1999, s.521

⁹⁶ Jerald Greenberg and Robert A. Baron, a.g.e., s.520.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇAĞRI MERKEZLERİ VE STRES

Üçüncü bin yıla damgasını vuran en hızlı ve baş döndürücü gelişmeler, hiç kuşkusuz bilgi-işlem ve iletişim teknolojileri alanında yaşanmaktadır. Nitekim bu gelişmeler sayesinde, günümüzde, dünya, küçük bir elektronik köy haline dönüşerek, büyük bir bilgi ve iletişim patlaması yaşamaktadır. Her alanı etkisini altına alan bu müthiş gelişmeler, daha önce varolmayan yeni sektörlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu gelişmelerin bir ürünü olarak, günümüzün gelişmiş ülkelerinde ortaya çıkan ve giderek yaygınlaşan bu yeni sektörlerden birisi de telefonla danışma merkezleridir (Call Centers).

Son 10 yılda çağrı merkezlerinin sayısında önemli bir artış olmuştur. Şimdi çağrı merkezlerinin sayısı 250.000 gibi büyük rakamlarla ifade edilmektedir. Bu sayının 70.000 gibi önemli bir kısmı USA'de ve geri kalanı da bu trendi yakalayan Avusturalya, Uzakdoğu, Batı-Doğu Avrupa, Güney Afrika ve Güney Amerika'da dır. USA dışında kalan ülkelerde son 5 yılda çağrı merkezlerinin sayısı %20 artış göstermiştir.⁹⁷ Çağrı merkezleri adı da verilen bu merkezlerin sayısı hızla artarken, bu merkezlerde çalışan sayısı da her geçen gün artmakta ve merkezlerin faaliyet alanları da giderek çeşitlenmektedir.

3.1 Telefonla Danışma Merkezlerinin İşlevleri ve Faaliyet Alanları

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki müthiş gelişmelerin ürünü olarak ortaya çıkan telefonla danışma merkezleri, belirli bir şirketin müşterilerinden gelen telefonları tek bir merkeze yönlendiren ve çok sayıda telefon operatörünün bir arada çalıştığı yeni bir sektördür. Bu merkezlerin amaçları, The Profiles Call Center şirketi tarafından yapılan

⁹⁷ URL:<http://olccinc.com/articles.htm>

bir araştırmaya göre;⁹⁸

- Her bir telefon konuşmasına düşen maliyeti azaltmak,
- Konuşma sayısı arttırmak,
- Satış rakamlarını yükseltmek,
- Şikayetleri en az seviyeye çekmek,
- Yeni müşteriler eklemek,
- Şirketin karlılığını arttırmak, şeklinde belirtilmektedir.

Bu merkezlerin temel amacı ve işlevi, işlerin bir telefonla kısa bir süre içerisinde sona erdirilmesini sağlamaktır. Bu amaçla merkezler, belirli bir şirketin müşterileriyle telefon aracılığıyla direkt bağlantı kurarak, müşteri taleplerine cevap vermektedir.⁹⁹ Bir başka deyişle, telefonla danışma merkezleri, faaliyet gösterdikleri alanlardaki işleri, müşterilerin talepleri doğrultusunda telefon aracılığıyla kısa sürede sonuçlandırmaktadır. Bu nedenle, bazı uzmanlar tarafından “iletişim fabrikaları” olarak da adlandırılan bu merkezler, haftanın yedi günü 24 saat hizmet vermektedir. Bu bakımdan da bu merkezlerdeki çalışma koşulları, geleneksel büro çalışmasından oldukça farklı özellikler sergilemektedir.¹⁰⁰

Nitekim, bu merkezlerde 24 saat vardiya sistemi üretkenlik primi ve fazla çalışma gibi farklı yöntemler birarada uygulanmaktadır. Gelen telefonların 15 saniye gibi oldukça kısa bir, zaman dilimi içinde yanıtlandığı merkezlerde, görüşmelerinde mümkün olduğunca kısa sürede sonuçlandırılması gerekmektedir. Ayrıca işverenler, arzu ettikleri anda telefon operatörlerinin müşterilerle yaptıkları görüşmeleri dinleyerek, çalışanları denetleyebilmektedirler. Merkezlerin sahip olduğu bu farklı özellikler nedeniyle, uzmanlar merkezlerdeki çalışma düzenini, Fordist-Taylorist retim yöntemlerinin geçerli olduğu fabrikalardaki kayar bant sistemine benzetmektedirler.¹⁰¹

Dünya genelinde, ilk olarak finans sektöründe faaliyete geçen bu merkezlerin, faaliyet alanlarının günümüzde giderek çeşitlendiği gözlenmektedir. Turizm, sağlık,

⁹⁸ URL: <http://www.profilesontheweb.com/PITestCr/Assets/docs/steponesurvey.rtf>

⁹⁹ Brian Riggs – Marry E. Thyfault; “The Modern Call Center”, Information Week, 10.4.1999, Issue 755, s.1.

¹⁰⁰ URL:<http://www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/9/06>

¹⁰¹ TÜBA / İİB:1201 – 9 Kasım 1998.

sigortacılık ve kozmetik gibi sektörler, günümüzde bu merkezlerin faaliyet gösterdikleri sektörlerin başında gelmektedir.¹⁰² İlk kurulduklarında banka müşterilerine, bankacılık işlemlerini evlerinden çalışma saatleri dışında yapabilme olanağı sağlayan bu merkezler, şimdi seyahat acentaları, hava alanları, hastaneler, kozmetik ürünlerinin pazarlanması, satış sonrası müşteri hizmetleri, bilgisayar destek hizmetleri gibi pek çok alanda hizmet sunmakta ve faaliyet gösterdikleri sektörler giderek çeşitlenmektedir.

Günümüzde Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Kanada ve Avrupa'da çok sayıda telefonla danışma merkezi bulunmaktadır. 1999 yılı verilerine göre,¹⁰³ ABD'de 70,000 telefonla danışma merkezi bulunmakta ve bu merkezlerde çalışanların sayısının yaklaşık olarak 7,000,000 olduğu tahmin edilmektedir. Yine aynı verilere göre günümüzde ABD'de işgücünün %3 telefonla danışma merkezlerinde istihdam edilmekte ve bu oranın 2002 yılına kadar daha da artması beklenmektedir. Buna karşılık özellikle ABD ve Kanada'da bulunan telefonla danışma merkezlerinin günlük işlemlerden ziyade, telefonla satış ve pazarlama (tele-marketing) hizmeti sundukları görülmektedir. Avrupa'daki merkezler ise; müşteri ilişkilerini geliştirmek ve günlük işlemleri gerçekleştirmek üzere faaliyet göstermektedir. Avrupa'daki merkezlerin çoğunluğu İngiltere ve İrlanda'da bulunmaktadır. Nitekim, Uluslararası Ticaret Büro, Uzman ve Teknik Personel Federasyonu FIET tarafından hazırlanan bir rapora göre¹⁰⁴ Avrupa'da faaliyet gösteren 6,000 telefonla danışma merkezinin yarısından fazlası İngiltere'de bulunmakta ve İngiltere bu anlamda dünya piyasasının %38'ini elinde bulundurmaktadır.

3.2 Telefonla Danışma Merkezlerinde Çalışanların Genel Özellikleri ve Karşılaştıkları Başlıca Sorunlar

Telefonla danışma merkezlerinde çalışanların özellikleri incelendiğinde; başlıca iki önemli özellik hemen göze çarpmaktadır.¹⁰⁵ Bunlardan ilki; telefonla danışma merkezlerinde çalışanlar, genellikle birden fazla yabancı dil bilen ve etkin bilgisayar

¹⁰² Ayşegül Özsan, "Zaman Kaybına İlaç Bulundu", *Hürriyet Finans* 99, 24 Kasım 1999, s.6.

¹⁰³ http://www.callcenternews.com/resources/stats_hr.shtml.

¹⁰⁴ URL:<http://www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/9/06>

¹⁰⁵ URL:<http://www.workforce.com> and URL:<http://www.per-com.com/?source=overture>

kullanma bilgisine sahip nitelikli işgücünden oluşmaktadır. İkincisi ise; bu merkezlerde çalışanların dörtte üçü kadın işgücünden oluşmakta ve bunlarında çoğunluğu 30 yaşın altında bulunmaktadır. Bir başka deyişle, telefonla danışma merkezlerinde; nitelikli, genç ve çoğunluğu kadın olan işgücü istihdam edilmektedir.

Bu merkezlerde çalışanlar, 24 saat vardiya sistemi ile çalışmaktadır. Buna karşılık, belirli süre içinde yanıtlanan telefon sayısı ve müşterilerine davranış biçimlerine göre de ücretlerine ek olarak teşvik edici üretkenlik primi almaktadır. Ayrıca, fazla çalışma uygulamasına da başvurulmuş bu merkezlerde çalışanlara bildikleri her yabancı dil için belli bir miktar ek ücret ödenmektedir. Örneğin, UPS adlı bir telefonla danışma merkezinde çalışan bir telefon operatörü ayda net 1.200 dolar ücret almakta, buna karşılık; bildiği her yabancı dil için çalışana ücretine ek olarak, 100 dolar ödenmektedir.¹⁰⁶ Günümüzde, gelişmiş ülkelerde telefonla danışma merkezleri ile bu merkezlerde çalışanların sayısı hızla artmaktadır. Bir başka deyişle, sayıları her geçen gün artan bu merkezler, günümüzde gelişmiş ülkelerde giderek daha fazla işgücüne istihdam olanağı sunan yeni bir sektör haline dönüşmektedir. Nitekim, daha öncede belirtildiği gibi; örneğin ABD'deki telefonla danışma merkezlerinin sayısı 70,000'e ulaşırken, bu merkezlerde çalışan sayısı da yaklaşık 7,000,000'a ulaşmıştır. Diğer taraftan; Avrupa ülkelerinde de bu merkezlerde çalışan sayısı giderek artmaktadır. Örneğin, en fazla telefonla danışma merkezine sahip ülke olan İngiltere'de yalnızca tek bir şirketin çalışan sayısı yaklaşık 200.000'e ulaşmıştır.¹⁰⁷

Bu gelişmelere karşın, her alanda olduğu gibi, bu merkezlerde de çalışanlar çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmakta ve bu sorunların doğal bir sonucu olarak da, bu merkezlerde yüksek bir işçi devri yaşanmaktadır.¹⁰⁸ Nitekim, bu merkezlerde çalışanların karşı karşıya kaldığı sorunları belli başlı üç grup altında toplamak mümkündür.¹⁰⁹

Çağrı merkezlerinde çalışanların karşılaştıkları sorunlardan ilki, bu merkezlerde

¹⁰⁶ http://www.callcenters.com.au/employee_turnover.htm

¹⁰⁷ TÚBA, a.g.e., s.2

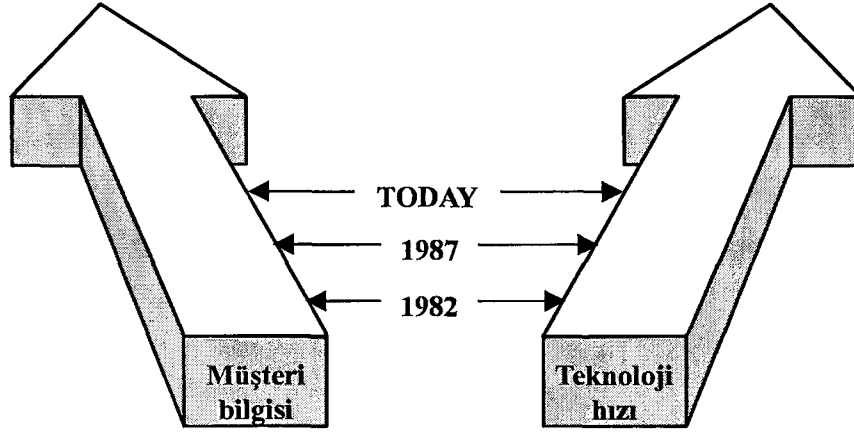
¹⁰⁸ http://www.callcenters.com.au/employee_turnover.htm

¹⁰⁹ Brian Riggs and Marry E. Thyfault, a.g.m., s.5.

çalışanların yaşadıkları yoğun stres ve belirli sağlık sorunlarıdır. Telefonların çok kısa bir süre içinde sonuçlandırılması gereği, görüşmelerin işveren tarafından istenildiğinde denetlenebilmesi telefon operatörlerinin yoğun stres yaşamasına neden olmaktadır. Diğer taraftan işin sürekli bilgisayar başında ve belirli hareketlerin tekrarlanmasını gerektirmesi de bu merkezlerde çalışanların çeşitli sağlık sorunlarıyla karşılaşmasına neden olmaktadır.. Ayrıca işin sürekli konuşmayı gerektirmesi, telefon operatörlerinde ses kısıklığı, boğaz tahrişi gibi üst solunum yolu hastalıklarının daha sık görülmesine yol açmaktadır. Bu merkezlerde çalışanların karşılaştıkları ikinci sorun grubu ise, işin rutin olması, yani müşterilerden gelen telefonların belirli bir süre içinde yanıtlanmasını gerektirmesi ile çalışanlara kendilerini geliştirme ve mesleklerinde ilerleme olanağı sunamamasıdır. Nihayet üçüncü ve son sorun grubunu ise bu merkezlerde çalışan telefon operatörlerinin sendikal örgütlenme ve toplu pazarlık sorunları oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar işverenlerin bu merkezlerde çalışan telefon operatörlerinin sendikal örgütlenmelerini engellemek için çeşitli yöntemlere başvurduklarını göstermektedir. Nitekim, işverenlerin pek çok çoğu, yeni açtıkları telefonla danışma merkezlerinde çalışanları toplu sözleşme kapsamı dışında tutarak ya da yüksek işçi devrini sendikal örgütlenmeyi önleyici bir araç olarak kullanarak, çalışanların sendikal örgütlenme ve toplu pazarlık haklarını kullanmalarına engel olmaya çalışmaktadırlar. Bu durumda, bu merkezlerde çalışanlar açısından önemli sorunlar doğurmaktadır.

3.3.Çağrı Merkezi ve Teknoloji

Çağrı merkezleri ile teknoloji arasındaki ilişkiyi iki taraflı incelemek gerekir. Birincisi müşteri ile teknoloji, ikincisi ise çalışan ile teknoloji arasındaki ilişkidir. Son yirmi yılda teknolojinin hızı, müşterilerin algılayamayacağı hızda gelişmiştir. Öyle ki müşteri, sunulan ürünün nasıl kullanıldığını temel işlevleri ile öğrenmekte, fakat ürünün oluşumunda gerçekleştirilen aşamaları bilmemektedir. Müşteri çağrı merkezine ulaştırdığı şikayetin hemen çözüm bulacağını düşünmekte ve sürecin nasıl işleyeceğini tahmin edememektedir. Bu nedenle, Şekil 11' de görüldüğü gibi, müşterinin neyi nasıl bildiği ile teknolojinin gereklerinin uçurumu büyümüş ve bir ile iki dakika içinde çözüme ulaşmak zorlaşmış ve bu çözümü sağlaması gereken sistemi yürüten insan gücü zorlu, stresli bir yapıyla karşı karşıya kalmıştır.



Şekil 11: Müşteri bilgisi - teknoloji arasındaki ilişki

Kaynak: Stephan Coscia, *Tele-stress, Relief for Call Center Telephone Stress*, Second Edition, 2001, s.13

Bugün, birçok firma, internet sitelerinde sıkça sorulan sorular formatında kolaylıkla çözülebilecek problemleri ortadan kaldırmaktadırlar. Böylece call-center'larda daha zorlu telefonları cevaplama gereği oluşmuştur. Oysa, kolay ve rahatlıkla çözülebilecek problemler, call-center çalışanı için bir mola özelliğini taşımaktadır. Teknolojideki bu hızlı değişim, sektör çalışanlarını stresle kronik olarak yüz yüze getirmekte ve yapılan işin kalitesi bakımından stres yönetimi çözülmesi gereken en önemli konu haline gelmektedir. İş yükündeki bu dengesizlik call-center'ları en stresli iş yerleri kategorisinde görmemize neden olmaktadır.¹¹⁰ Çalışanların müşterilerin sorunlarına en kısa sürede cevap vermeleri için teknolojideki hızlı değişim ile çağrı merkezlerinin kullandıkları ACD, FAQ (Frequently Asked Question) ve IVR (Interactive Voice Response) gibi sistemlerin kullanımının öğrenilmesi ve serileştirilmesi gerekmektedir.¹¹¹ Geliştirilen bu sistemler ile çalışanlar problemlere hızlı çözüm bularak zaman baskısını üstlerinden atmakta ve stres düzeyleri azalmaktadır. Yukarıda anlatılanlar ışığında teknoloji bir yandan çalışanlar üzerinde stres yaratırken bir yandan

¹¹⁰ Stephan Coscia, *Tele-stress, Relief for Call Center Telephone Stress*, Second Edition, 2001, s.13.

¹¹¹ Samuel Greengard, "Planing is Key to Call Center Success", *Workforce*, June 1999, Vol.78, No.6, p.123.

da stres düzeylerini azaltmaktadır.

3.4 Çağrı Merkezi ve Müşteri Memnuniyeti

Giderek müşteri odaklı olan ve müşterinin kural koyucu olarak nitelendirilebileceği bu sektörde çalışanın fiziksel ve duygusal durumunu kontrol ederek planlı ve stressiz bir organizasyon yapısı oluşturmaktadır.

Dünyadaki birçok call-center müşteri memnuniyetinde oldukça büyük rahatsızlıklara neden olmakta, bu döngü yapılan işin de kalitesini düşürmektedir. Öncelikli önlenmesi gereken temel noktalar aşağıda belirtilmiştir.¹¹²

- 1) İş yoğunluğu önceden tahmin edilmeli, çağrı merkezinin elemanları işlerin hacmine göre belirlemek gerekmektedir. Elemanlara, organizasyon yapısı, amaçları, hedeflerini düşünme ve buna göre davranılması gerektiği öğretilmelidir.
- 2) Elemanların eğitiminde telefon ile iletişim yeteneği, işe yoğunluğu, yeterli bilgiye sahip olup olmadığı test edilmelidir.
- 3) Geleneksel, hiyerarşik emir-komuta zincirinin ve şikayetlerin personeli demoralize etmesi ve performans ve buna bağlı olarak kalitenin düşmesi değişimi (düşmesi) engellenmelidir.
- 4) Zaman kısıtı olsa da örgütsel iletişim sağlanmalıdır.
- 5) Ergonomik yapı, fiziksel yer ve yeterli ışık sağlanarak fiziksel koşullar uygun hale getirilmelidir.

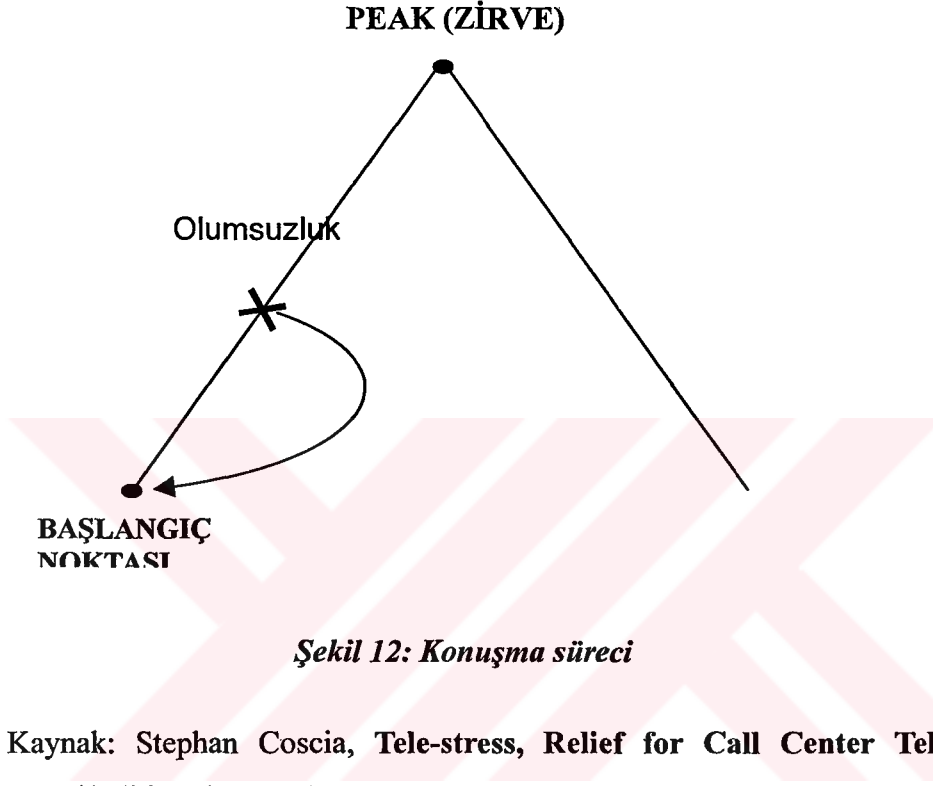
Yukarıda belirtilen beş önerinin gerçekleştirilmesi için çağrı merkezi elemanlarında (agent), olması gerekenler aşağıda madde madde verilmiştir.¹¹³

¹¹² Dayton Fandray, "Five Tips for Successful Call Centers", *Workforce*, September 2000, Vol. 79, No. 9, p. 35.

¹¹³ Stephan Coscia, a.g.e., s.13; Jennifer Koch Laabs, "Overload: What's Causing It, and How to Solve It", *Workforce*, January 1999, Vol.78, No.1, pp.30-37 and Nancy L. Breuer, "Core Competencies Explained", *Personnel Journal*, June 1993, Vol. 72, No. 6, p. 58.

- Müşteri tiplerini iyi tanımalı,

Gün içerisinde karşılaçağı müşteri tipleri arasında elemanları strese yönlendirebilecek iki tip müşteri tipi vardır.¹¹⁴ Kızgın müşteri, ne istediğini bilmeyen müşteri.



Şekil 12: Konuşma süreci

Kaynak: Stephan Coscia, *Tele-stress, Relief for Call Center Telephone Stress*, Second Edition, 2001, s.37.

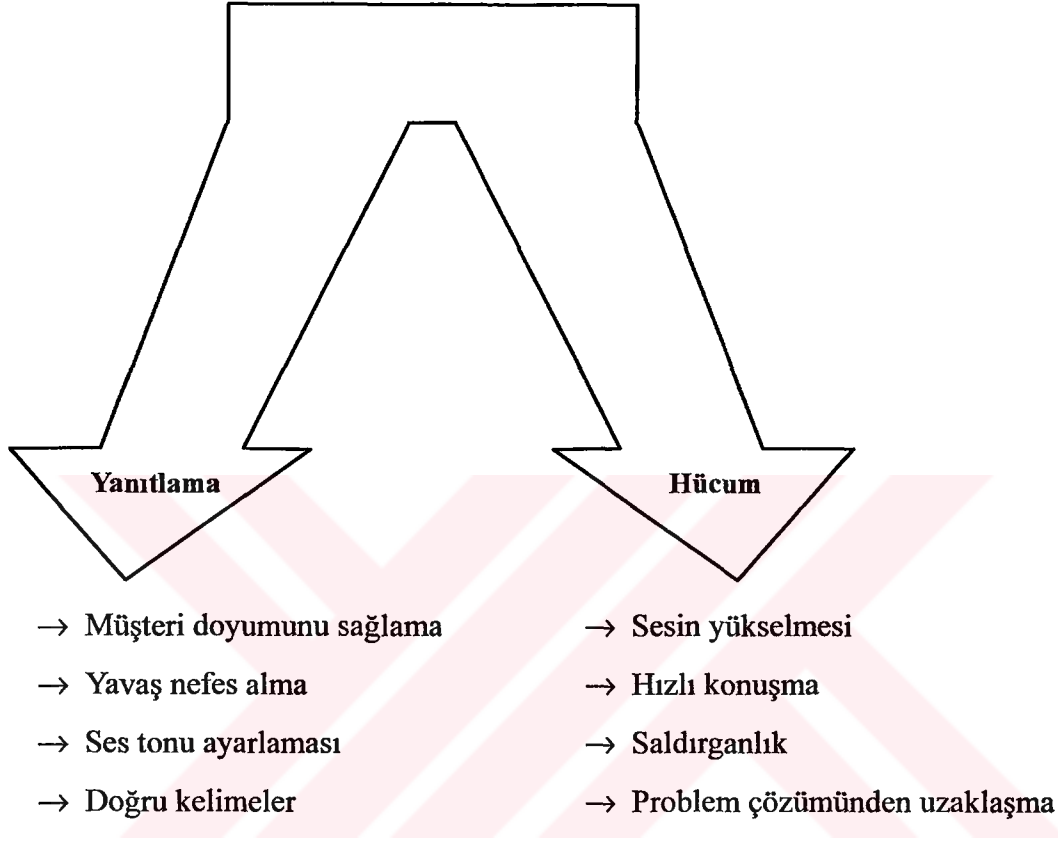
Kızgın müşteri, çağrı merkezine telefon açmadan önce kendince haklı olduğu bir konuda kızgınlık yaşayan kişidir.

Şekil 12’de görüldüğü gibi müşterinin bu davranışı iki sonucu ortaya çıkarmaktadır:

- 1) Çağrı Merkezi çalışanı gün içinde birkaç dakikada sorunları çözebilecek hıza eriştiğinde, sinirli bir müşteri baskısıyla tüm motivasyonunu kaybedebilmektedir.
- 2) Müşteri sonuca giderken önüne çıkan bir engel ile çözümü mümkün sorunların iyileştirilmesine de yardımcı olmamaktadır.

¹¹⁴ Stephan Coscia, a.g.e., s.31.

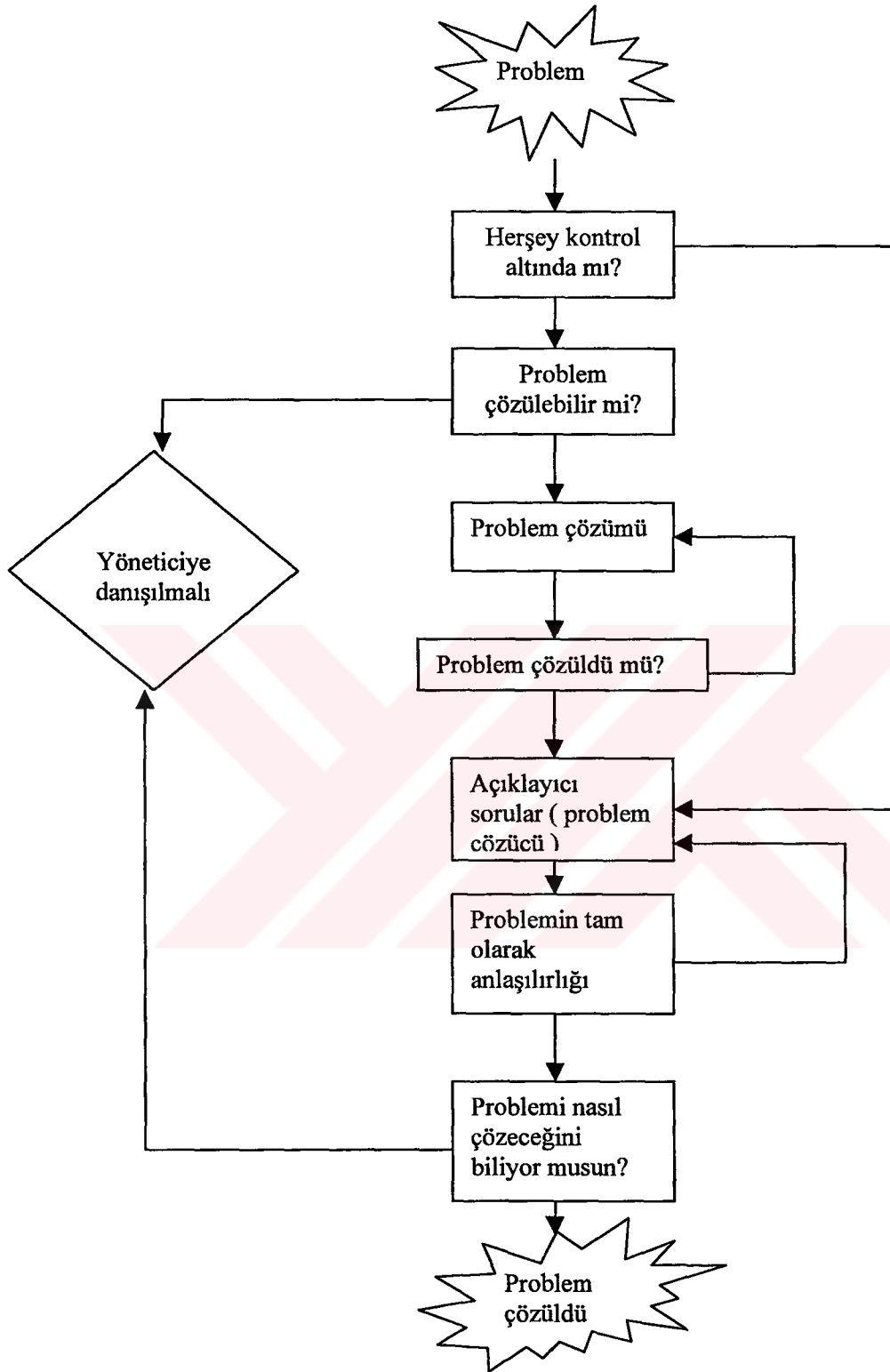
Bu tip müşteriler karşısında elemanın davranış biçimi Şekil 13’de görüldüğü gibi Yanıtlama ve Hücüm olmak üzere iki boyutludur.



Şekil 13: Çağrı Merkezi elemanının 2 seçimi.

Kaynak: Stephan Coscia, *Tele-stress, Relief for Call Center Telephone Stress*, Second Edition, 2001, s.35.

- Hiçbir zaman müşteriye ters cevap verilmemelidir. Bu davranışın uygulanabilirliği yoktur ve profesyonel bir davranış değildir.
- Müşteriyi rahatlatıcı yapıcı diyaloglara girilmeli,
- Müşteri sakinleşince, problemin çözümü için bir strateji geliştirilmeli, çalışan, Şekil 14’ te belirtilen algoritma çerçevesinde müşterilerin problemlerine çözüm bulmaya çalışmalıdır.



Şekil 14: Problem Çözümü Diyagramı

Kaynak: Stephan Coscia, **Tele-stress, Relief for Call Center Telephone Stress**, Second Edition, 2001, s.45

Müşteri konuşmadan mutlu ayrılmalı.

Ne istediğini bilmeyen müşteri ise, yapılan telefon konuşması sırasında tam olarak isteklerini belirtemeyen müşteridir. Bu tip müşteri karşısında, zaman kaybı yaşanmaması için;

Doğru sorular sorulmalı,

Müşteriye seçenekler sunulmalı,

Problem hakkında notlar alınmalı ve müşteri yönlendirilmelidir.

Çağrı merkezi çalışanlarının müşterilere karşı olması gereken genel davranış biçimleri şu şekilde özetlenebilir:

- Müşterilere karşı kibar ve anlayışlı olmalı,
- Karşılaşabileceği sorunları önceden tahmin edebilecek bilgiye sahip olmalı,
- Karışık problemleri çözebilecek analitik düşünceye sahip olmalı,
- Problemleri en kısa sürede çözüme ulaştırmalı,
- Yapılan işlemlerin müşterinin yararına olduğunu belirtmeli,
- Kullandığı dili çok iyi bilmeli ve doğru kelimeleri seçmeli, sınırlı bir yapıya sahip olmamalı,
- Telefonda ses tonu iyi duyulmalı,
- Selamlama ile konuşmaya başlamalı,
- Gelen her şikayetin pazarlama ve ürün geliştirme departmanları için kaynak olduğunu bilmeli,
- Bağlı bulunduğu şirketin ürünlerini iyi tanımalı ve şirketine güvenmeli,
- Müşteriyi dikkatlice dinlemeli ve sorunu tespit etmeli,
- Müşterinin sözünü kesmemeli, sözü kesilen müşteri kendisinin dinlenmediğini hisseder ve rahatsız olur. Konuşmanın yönü değişir.

Müşteri tiplerinden, zaman baskısından ve takım liderleri tarafından denetlenmekten kaynaklanan stres halinde yapılması gerekenleri Stephen Coscia 10 madde altında

toplamıştır. Bunlar;¹¹⁵

1. Dürüst olmak,
2. Stresi belirlemek,
3. Düzenli nefes almak,
4. Akılcı düşünmek,
5. Bulunduğun ortamı o an için değiştirmek,
6. Bildiklerini unutmak,
7. Stres sonucu tiz ve titrek çıkan ses için meyve suyu ve su gibi içecekler buldurmak,
8. Pozitif düşünmek,
9. Müşterilerden sorumlu olmadığını, onlara sadece yardımcı olduğunu bilmek, hatırlamak,
10. Kötülüğe kötülük ile cevap vermemek, misilleme yapmamak.

Çağrı Merkezlerinde stres üzerine yapılmış bu araştırma, sağlık sektörü, ev dekorasyonu, araba kiralama gibi bünyesinde çağrı merkezi bulunduran işletmelerde 158 kişi üzerinde yapılmıştır. Bu çalışma sonrasında 21'inin olayları bir arkadaşları ile paylaştıklarını, % 15' inin açık havada yürüdüklerini, % 8'inin depresif davranışlar sergilediklerini ortaya çıkmıştır. Çalışanların % 18' inin gün boyunca beşten fazla, % 25' inin bir stresli olayla karşılaştıkları belirlenmiştir. Stresin etkileri konusunda bilgi almak isteyenler, % 39 ile stresin sağlığa etkisi, % 33'lük kısmı ise stresin, işteki verimliliği ne derece etkilediğini öğrenmek istediklerini belirtmişlerdir. Sonuçlar mantıklı ve hassas çalışanlara göre sınıflandırıldığında, her iki grup çalışanı da en fazla kızgın müşterilerden etkilenmektedirler. Fakat, bu oran, hassas çalışanlarda % 56 iken, mantıklı çalışanlarda % 35'dir. Stresli olay sonrası mantıklı çalışanların % 22'si yürümeyi, % 22' si arkadaşları ile durumu paylaşmayı tercih etmelerine rağmen hassas çalışanların % 32' si sinirlendiklerini belirtmişlerdir. Hassas çalışanlar gün boyunca bir çok stresli olayla karşılaşırken, bu oran mantıklı çalışanlar için değerlendirildiğinde çalışanların % 30' su bir stresli olayla karşılaşmaktadırlar.

¹¹⁵ Stephan Coscia, a.g.e., ss.86-91

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜNDE YAPILAN BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Günümüzde teknolojinin hızla ilerlemesi, isteklerimizi daha çabuk elde etmemiz için iş için kullanılan sistemden oturma düzenine kadar herşeyin tam ve sağlam bir şekilde kurulması, işletmenin refah ve karlı bir üretim veya satış sağlayacağını göstermez. Tek başına ne teknoloji ne de tam bir tesis hiçbir zaman işletmeyi başarıya götürmemektedir. Başarıya giden yol, çalışanların sağlıklı, işini bilen, kaliteli bireyler olması ile sağlanmaktadır.

Bu düşünceden yola çıkarak, insana yatırım yapmak, başarı için ilk adımdır. İnsana yatırım yapmak, bireyin çalıştığı işi bilerek ve severek yapması için gereklidir. Çalışanın işini bilerek yapması, verilecek teknik konularda eğitimlerle, severek yapması da çalışma için uygun ortam hazırlamak, ilişkileri iyi kurmak, çalışana birey olduğunu hissettirmek, fikir sormak, ödüllendirmek, iş tanımlarını iyi yapmak gibi konularda hassasiyetli davranmak ile gerçekleşmektedir. Bir işyerinde sayılan bu değerlerin varlığı, çalışanı mutlu edebilmekte yokluğu ise mutsuzluğa ve strese itmektedir.

Çalışanların iş ortamında en fazla karşılaştıkları stres sorunun ne olduğu, onu oluşturan faktörleri, stresle başa çıkmak için uygulanması gereken yöntemleri ve stres sonuçlarını içeren bir araştırma yapmak amacıyla tez çalışmasına başlanmış ve uygulama alanı olarak özellikle müşterilerle sürekli irtibat halinde olan hizmet sektörü belirlenmiştir. Araştırma, çağrı merkezlerindeki stresin düzeyini, çağrı merkezi çalışanlarının etkilendikleri stres kaynaklarını belirlemek ve stresle başa çıkma yöntemlerini ortaya çıkarmak, yine aynı sektörde faaliyet gösteren bankaların müşterilerle sürekli yüzyüze çalışan şube elemanlarının, stres kaynakları ve stresle başa

çıkma yöntemlerini karşılaştırmak amacıyla yapılmıştır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın nasıl yapıldığı, anket formlarının nasıl hazırlandığı ve örnek kütlenin nasıl seçildiğine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

4.2.1. Veri Toplama Yöntemi

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir telekomünikasyon şirketi bünyesinde yer alan çağrı merkezi elemanları ile bankada müşteri ile direkt irtibat halinde olan personel araştırmamızın ana kütesini oluşturmaktadır. Araştırma bulguları, ana kütle içerisinde seçilen örnek kütleyle hazırlanan anket formlarının uygulanmasıyla elde edilmiştir. Yani, örnek kütlenin analiz edilmesi ve bilgi toplanması yapılan anket çalışması ile sağlanmıştır.

Anket formu, anket formunu cevaplayacak kişiye hitaben yazılmış bir tanıtım yazısı ile başlamakta ve dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, çalışanların demografik özelliklerini ortaya çıkaracak 9 soru sorulmuştur. İkinci bölümde, çalışanlarda stres yaratabilecek stres kaynaklarına ilişkin 15 soru üçüncü bölümde, deneklerde stres sonrası nasıl tepkilerin meydana geldiği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölüm olan son bölümde, deneklerin kişilik tipleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Anket çağrı merkezi ve bankalarda çalışan elemanların stres düzeylerini, daha çok hangi stres kaynaklarından etkilendiklerini, strese nasıl cevap verdiklerini ve kişilik tiplerini ortaya koymaya çalışan bir testten oluşmaktadır.

4.2.2. Ana Kütle ve Örnek Kütlenin Seçimi

Örnek kütle, hizmet sektöründe çalışan bir telekomünikasyon şirketi bünyesinde faaliyet gösteren sürekli telefonda müşteri ile irtibat halinde olan çağrı merkezinin elemanları ile bir bankanın şubelerinde birebir müşteri ile yüzyüze irtibat halinde olan

bireysel pazarlama elemanları ile yapılmıştır.

Araştırma kapsamına alınan 50 çağrı merkezi ve 50 banka personeline anket formları elden teslim edilerek, anket formu çalışması yapılmıştır (Bkz. Ek.1.). Veriler, daha önce de belirttiğimiz gibi, bu anket formu ile sağlanmıştır.

4.2.3. Araştırmada Kullanılan İstatistik Yöntemler

Anket çalışmasında kullanılan test, 5' li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Bu değerlendirmeye göre; 1. ve 2. ölçek çalışanların anket çalışmasında sorulan düşüncelere katılmadıklarını, 4. ve 5. ölçek ise aynı görüşte olduklarını göstermekte, 3. ölçek ise, sorularda verilen durumla bazen karşılaştıklarını göstermektedir. 50 çağrı merkezi ve 50 banka personelinden alınan anket formları

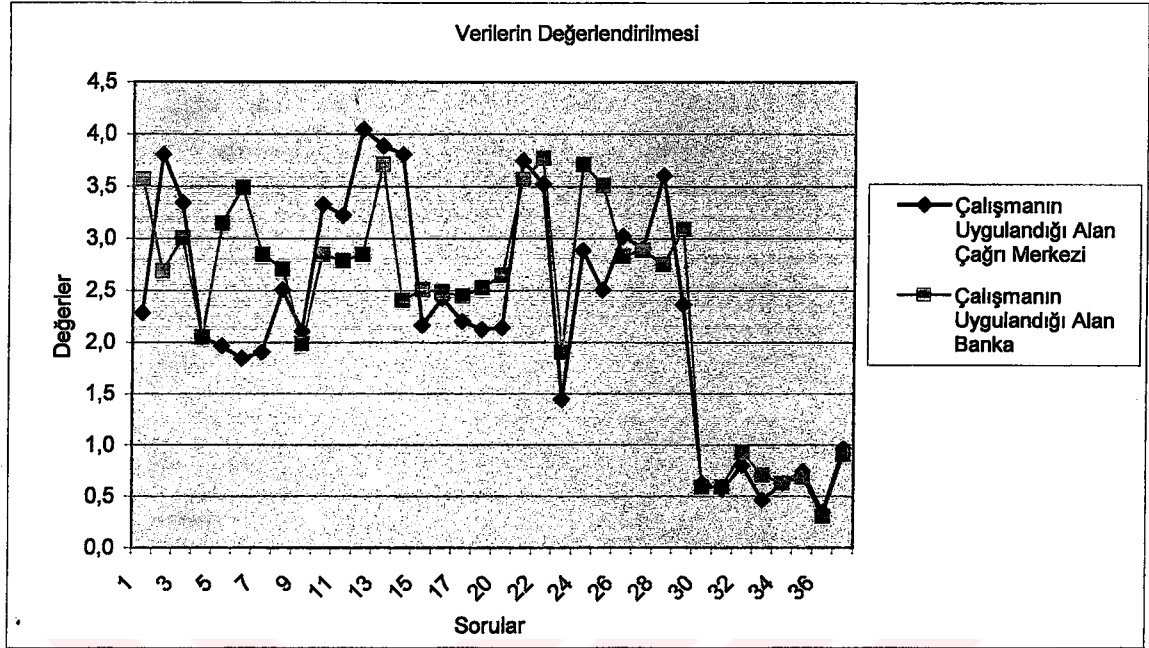
Testin değerlendirilmesinde SPSS programından yararlanılmış ve verilerin aritmetik ortalaması alınmıştır. Herbir soru demografik özelliklere göre değerlendirilmiştir.

4.3. Araştırma Bulgularının Yorumları

Araştırma verileri istatistiki yöntemlerden aritmetik ortalama yöntemi aracılığıyla değerlendirilerek, çağrı merkezi elemanları ile banka elemanlarının sorular karşısındaki genel düşünceleri Tablo 8.de verilmiştir.

Tablo 8: Araştırmadan Elde Edilen Bilgilerin Genel Sonuçları

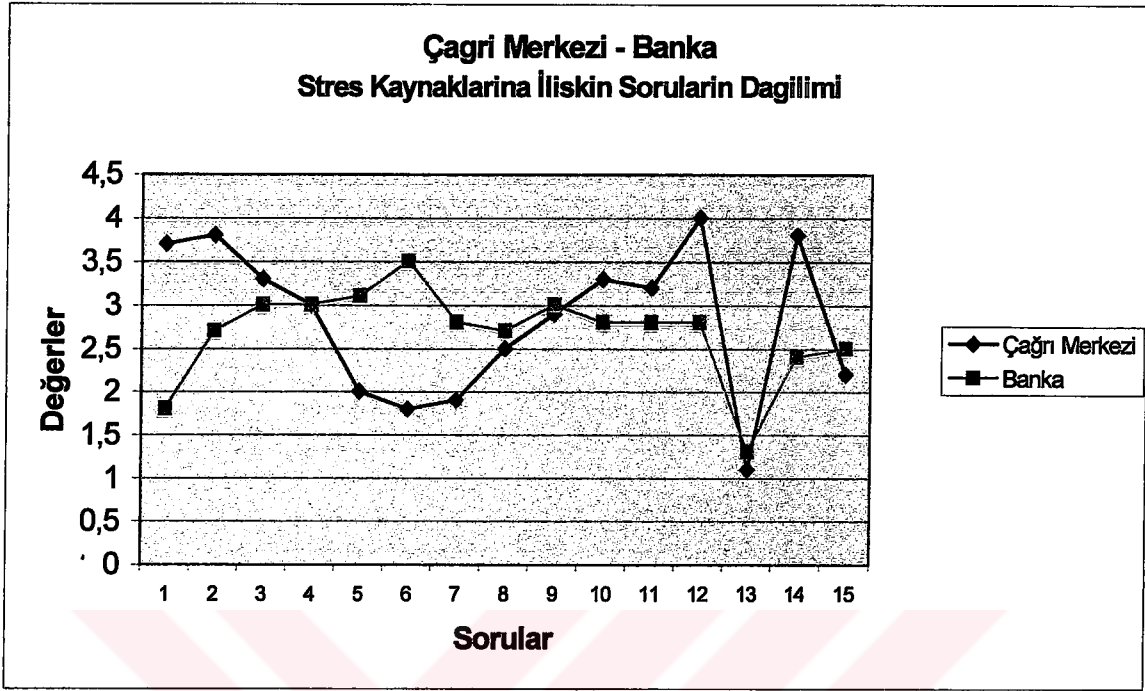
Sorular	Cevap Veren Denek Sayısı		Verilen cevapların aritmetik ortalaması	
	ağrı Merkezi	Banka	ağrı Merkezi	Banka
Soru 1	50	50	3,7	1,8
Soru 2	50	50	3,8	2,7
Soru 3	50	50	3,3	3,0
Soru 4	50	50	3,0	3,0
Soru 5	50	50	2,0	3,1
Soru 6	50	50	1,8	3,5
Soru 7	50	50	1,9	2,8
Soru 8	50	50	2,5	2,7
Soru 9	50	50	2,9	3,0
Soru 10	50	50	3,3	2,8
Soru 11	50	50	3,2	2,8
Soru 12	50	50	4,0	2,8
Soru 13	50	50	1,1	1,3
Soru 14	50	50	3,8	2,4
Soru 15	50	50	2,2	2,5
Soru 16	50	50	2,4	2,5
Soru 17	50	50	2,2	2,4
Soru 19	50	50	2,1	2,5
Soru 20	50	50	2,1	2,6
Soru 21	50	50	3,7	3,6
Soru 22	50	50	3,5	3,8
Soru 23	50	50	1,4	1,9
Soru 24	50	50	2,9	3,7
Soru 25	50	50	2,5	3,5
Soru 26	50	50	3,0	2,8
Soru 27	50	50	2,9	2,9
Soru 28	50	50	3,6	2,7
Soru 29	50	50	2,4	3,1
Soru 30	50	50	0,6	0,6
Soru 31	50	50	0,6	0,6
Soru 32	50	50	0,8	0,9
Soru 33	50	50	0,5	0,7
Soru 34	50	50	0,6	0,6
Soru 35	50	50	0,7	0,7
Soru 36	50	50	0,3	0,3
Soru 37	50	50	1,0	0,9



Şekil 15: Verilerin Değerlendirilmesi

Yukarıda verilerin değerlendirilmesi ile ilgili olan şekil ve tablo da görüldüğü gibi bazı durumlar (zaman baskısı, fiziksel koşullar, çalışma düzeni vb.) çağrı merkezi için olumsuz görünürken bazı durumlardan da (rol çatışması, rol belirsizliği, kararlara katılamama vb.) banka elemanlarının fazla etkilendikleri görülmektedir. Şekil üstündeki soruların değerlendirilmesi 1-5 arasında yapılmış olup 5' e doğru yapılan seçimler şartların olumsuz ve stresten etkilenme düzeyinin yüksek olduğunu belirtmektedir.

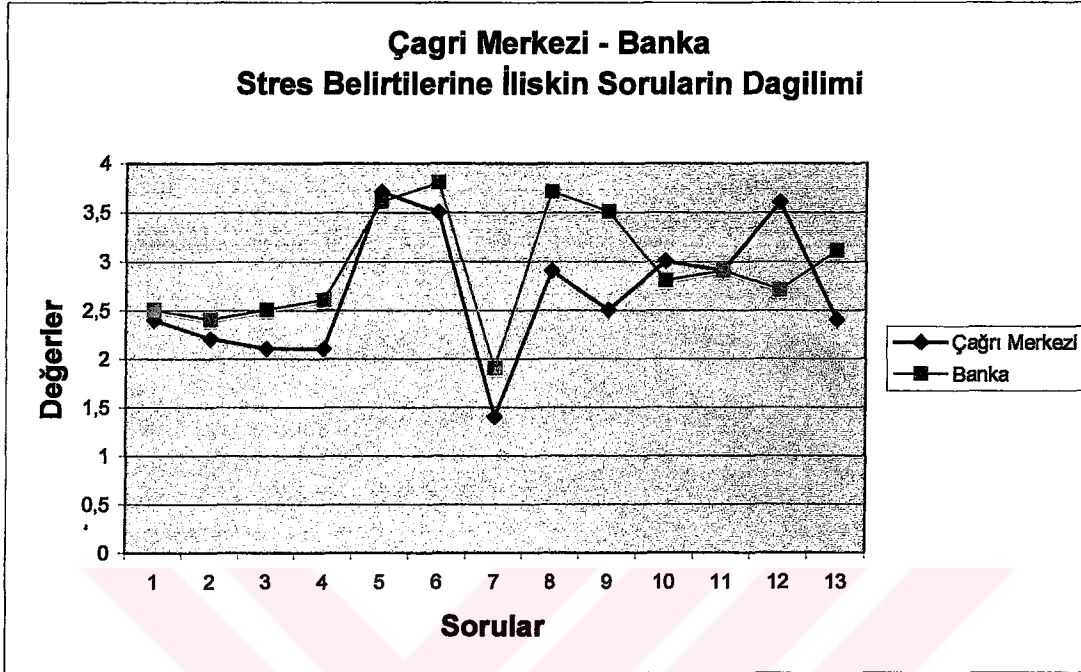
4.3.1. Stres Kaynaklarına İlişkin Soruların Dağılımı



Şekil 16: Çağrı Merkezi-Banka Stres Kaynaklarına İlişkin Soruların Dağılımı

Şekil16' dan da belli olduğu üzere çağrı merkezi elemanları öncelikli olarak zaman baskısından çok etkilenmektedirler. Bu faktörü takip eden stres kaynakları, araç ve gereçlerin bozulması, sistemin arızalanması, çalışma düzeni ki bu özellikle vardiyalı çalışma düzeninden kaynaklanmaktadır. Buna karşın banka elemanları, işyerinde rol çatışması, rol belirsizliği, işle ilgili kararlara katılamama gibi personeli mutsuz edebilecek bazı faktörlerden çağrı merkezi elemanlarına oranla daha fazla etkilenirler. Diğer faktörlerin etkileri, Tablo 8' den ayrıntılı olarak incelenebilmektedir.

4.3.2. Stres Belirtilerine İlişkin Soruların Dağılımı

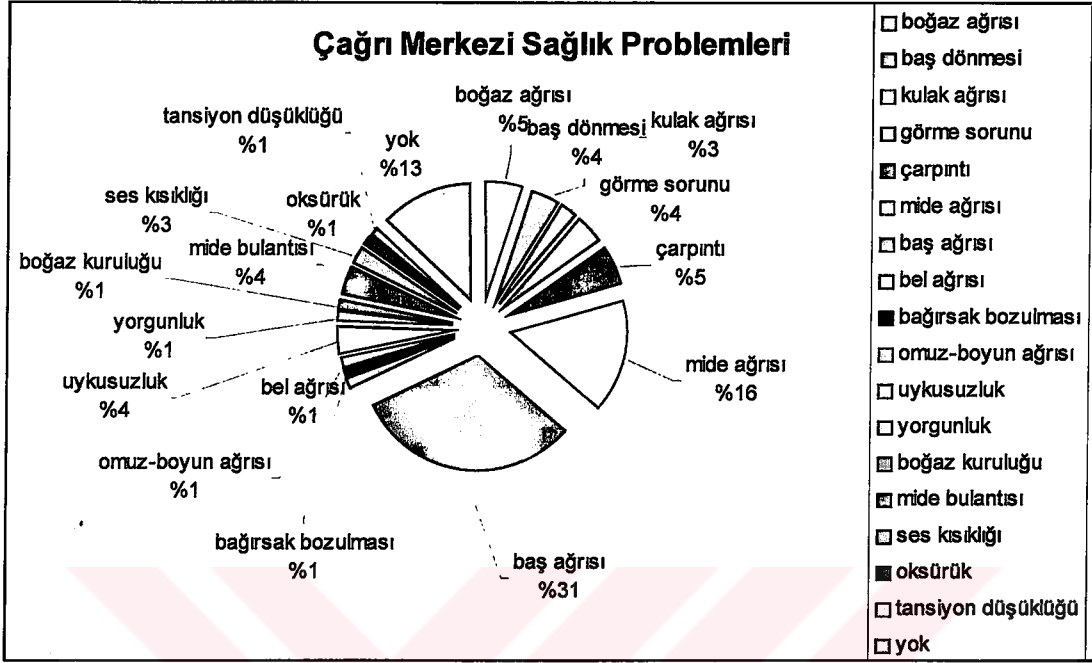


Şekil 17: Çağrı Merkezi – Banka Stres Belirtilerine İlişkin Soruların Dağılımı

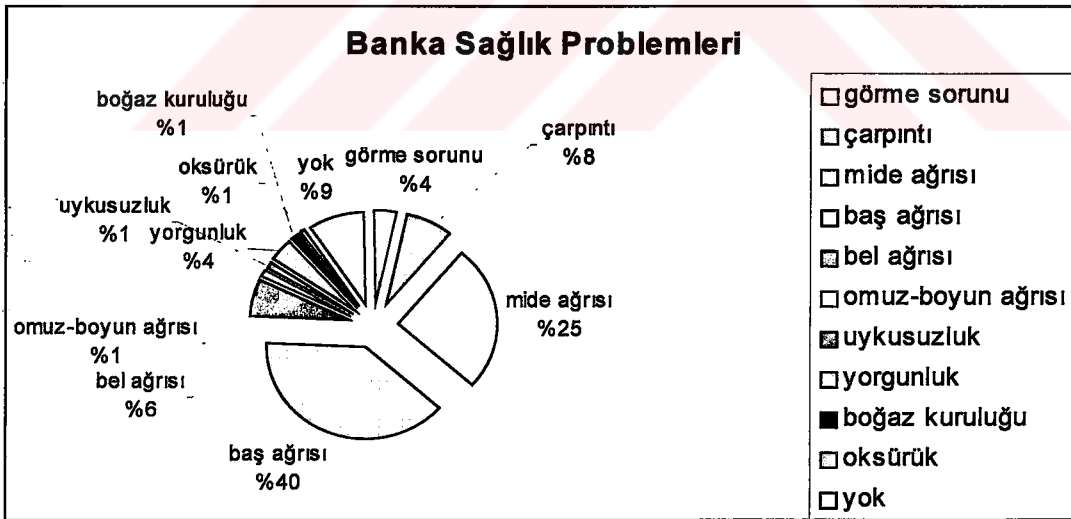
Yukarıdaki şekilde çağrı merkezi ve banka elemanlarında aynı stres belirtileri hemen hemen aynı oranlarda görülmektedir. Çağrı merkezi ve banka elemanlarında yorgunluk, gerginlik ve sinirli bir yapı stres sonucu oluşan belirtilerdir. Aynı zaman da stres sonucu kullanılan kötü alışkanlık olarak nitelendirdiğimiz alkol, sigara gibi maddelerin kullanım oranları ve sağlık problemleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 9: Alkol- Sigara kullanımı

	Sigara Kullanıyor	Sigara-alkol kullanıyor	Hiçbiri
Çağrı Merkezi	27	2	21
Banka	27	1	22



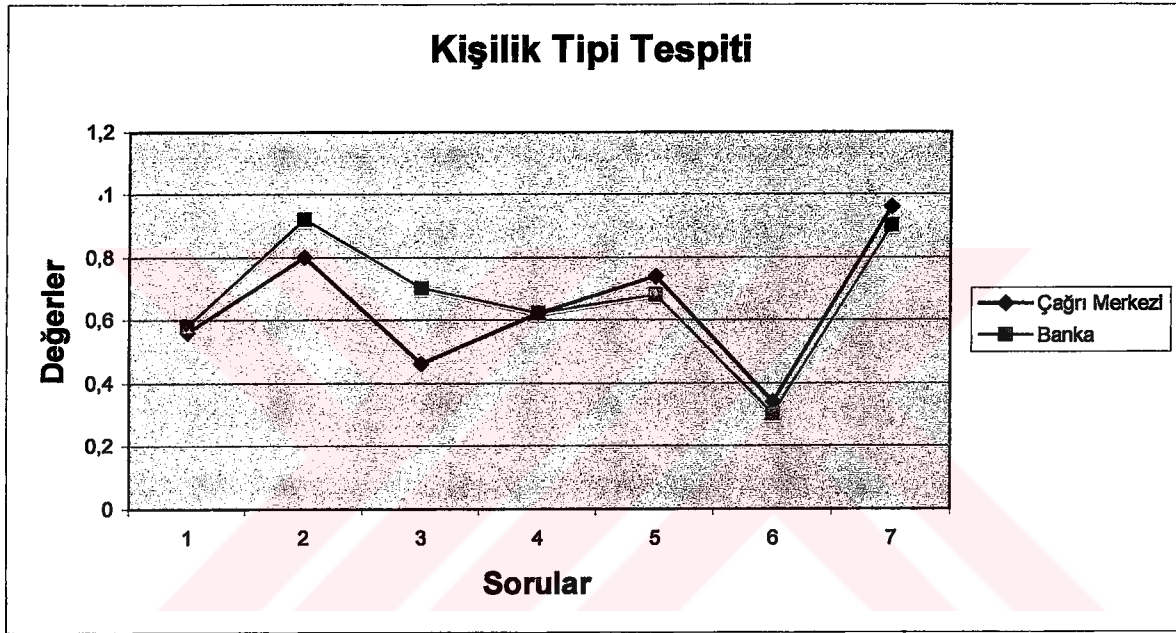
Şekil 18: Çağrı Merkezi Çalışanlarında Görülen Sağlık Problemleri



Şekil 19: Banka Çalışanlarında Görülen Sağlık Problemleri

Çağrı Merkezi ve Banka çalışanlarında görülen sağlık problemleri arasında en fazla rastlanılan baş ağrısı ve mide ağrısıdır. Çağrı merkezlerini bankalardan ayıran bir özellik de çalışanlarda görülen hastalıklardır. Ses kısıklığı, boğaz kuruluğu, mide bulantısı, baş dönmesi ve kulak ağrısı bu farklılıklara örnek verilebilir. Çağrı merkezi elemanlarının günboyu telefonla müşterilerle konuşmaları özellikle boğaz ve kulakta ağrılara neden olmaktadır.

4.3.4. Kişilik Tipi Belirleyen Soruların Dağılımı



Şekil 20: A-B Tipi Kişilik Dağılımı

Çağrı Merkezi ve Bankada uygulama kapsamına alınan kişilerin A veya B tipi kişiliğe sahip olduklarını belirleyebilmek amacıyla ankette 31- 37 arası soruların cevaplandırılması istenmiştir. A tipi kişilik "1", B tipi kişilik "0" olarak kodlanmıştır. Verilen cevaplar ışığında uygulamanın yapıldığı çağrı merkezi ve banka elemanlarının A tipi kişilik sergilediği görülmüştür. İşlerine işkolik derecesinde bağımlı olup olmadıklarını ölçmek amacıyla sorulan soru için her iki grupta da çoğunlukta "0" cevabı alınmıştır. Elemanlarda belirlenen A tipi kişilik daha önce "Bölüm 2" de kişinin kendinden kaynaklanan stres kaynakları adlı kısımda ayrıntılı olarak incelenmiş, bu kişilik tipinin stresli bir yaşantıya sahip olduğu ve stresi yaşamasının daha kolay olduğu

belirtilmiştir.

4.4. Verilerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Anket formunda formu dolduranların cinsiyetini, yaşını, medeni halini, eğitim durumunu, son işindeki çalışma süresini ve bu işte çalışma sebebini belirleyebildiğimiz demografik özelliklere yönelik sorular verilmiştir. Bu maddelerle ilgili genel bilgiler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 10: Uygulamaya katılanların cinsiyet dağılımı

Cinsiyet	Kadın	Erkek
Çağrı Merkezi	39	11
Banka	35	15

Anket formuna, çağrı merkezinde cevap verenlerin 39' u kadın, 11' i erkek ve bankada cevap verenlerin 35' i kadın 15' i erkektir.

Tablo 11: Uygulamaya katılanların yaş dağılımı

Yaş	20'den küçük	20-25	25-35	35'den büyük
Çağrı Merkezi	1	40	9	yok
Banka	5	8	37	0

Çağrı merkezlerinde, anket formunu cevaplayanlar, bankadakilerden daha genç yaş grubuna girmektedirler.

Tablo 12: Uygulamaya katılanların eğitim dağılımı

Eğitim	Ortaokul	Lise	Üniversite	Yüksek Lisans
Çağrı Merkezi	Yok	7	42	1
Banka	Yok	10	40	Yok

Eğitim düzeyi, uygulamanın yapıldığı her iki grupta da çoğunlukla üniversite mezuniyeti olarak belirlenmiştir.

Tablo 13: Uygulamaya katılanların medeni hal dağılımı

Medeni hal	Evli	bekar	Dul	boşanmış	ayrı yaşıyor
Çağrı Merkezi	4	46	Yok	yok	yok
Banka	26	20	Yok	3	yok

Araştırmanın yapıldığı çağrı merkezinde örnek kütlenin çoğu bekar iken bankadakiler evlidir.

Tablo 14: Uygulamaya katılanların şimdiki işlerindeki çalışma süreleri dağılımı

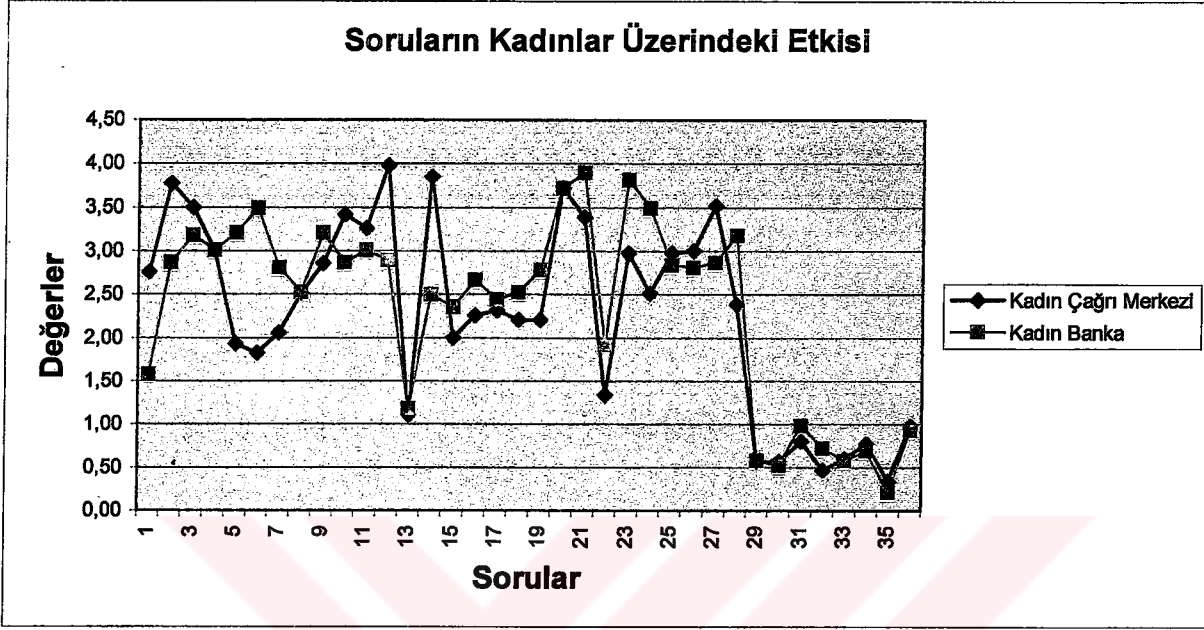
Çalışma süresi	1 yıldan az	1-5 yıl	5-10 yıl	10 yıldan fazla
Çağrı Merkezi	40	10	Yok	yok
Banka	2	20	14	6

Çağrı merkezlerinde çalışanların çoğu 1 yıldan az süredir çalışmakta, bankadakiler daha uzun süreli çalışmaktadır.

Tablo 15: Uygulamaya katılanların çalışma nedeni dağılımı

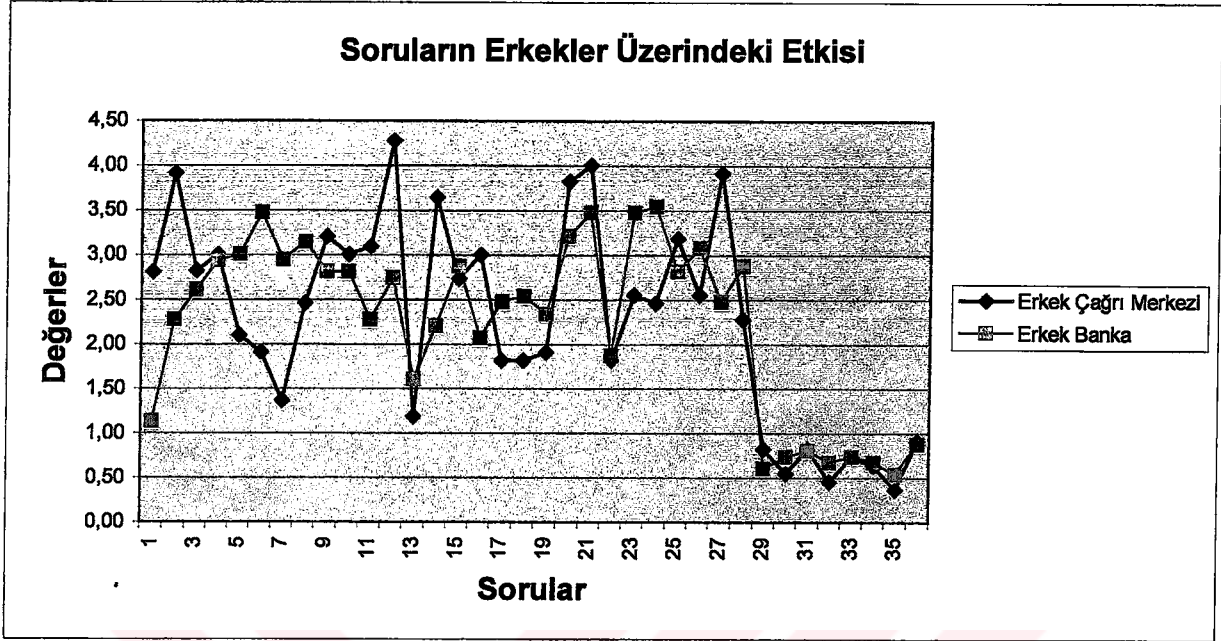
Çalışma nedeni	Ekonomik özgürlük	eşinin çalışmaması	İşten elde ettiği mutluluk	başka iş bulamama	Gelecek güvencesi	ekonomik zorluklar
Çağrı Merkezi	20	yok	6	5	12	7
Banka	13	yok	3	9	15	10

Her iki grupta da çalışma nedeni olarak ekonomik özgürlük ve gelecek güvencesi görülmektedir.



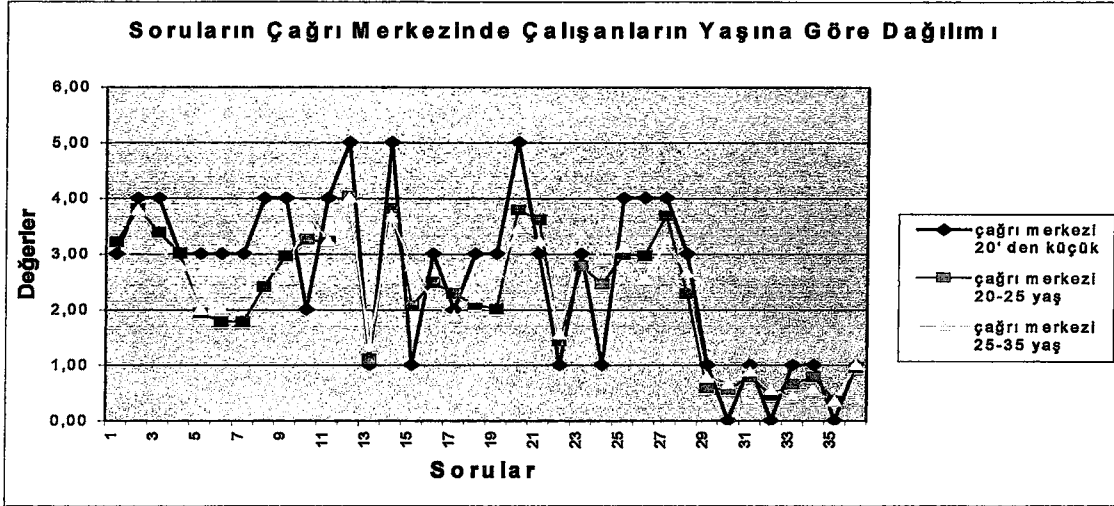
Şekil 21: Soruların Cinsiyet Üzerindeki Dağılımı

Çağrı Merkezi ve bankada çalışan kadınlar öncelikle zaman baskısından etkilenmektedirler. Bunu takip eden diğer stres kaynakları; araç-gereçlerin bozulması, çalışma şartları (vardiyalı çalışma düzeni), işletmenin fiziksel koşulları ve iş konularında kararlara katılamama gibidir. Bu stres kaynakları sonucu elemanların verdikleri tepkiler, yani stres belirtileri olarak, aşırı yorgunluk, gerginlik ve beslenme alışkanlıklarında değişiklik göze çarpmaktadır. Bankadaki kadınlarda ise stres kaynakları; rol belirsizliği, rol çatışması ve yapılan iş karşısında ödüllendirmenin yapılmamasının eksikliği sayılabilir. Bu kişilerin strese karşı gösterdikleri tepkiler; yorgunluk, gerginlik, sabırsızlık ve işlemeye duyulan güvensizlikten ibarettir.



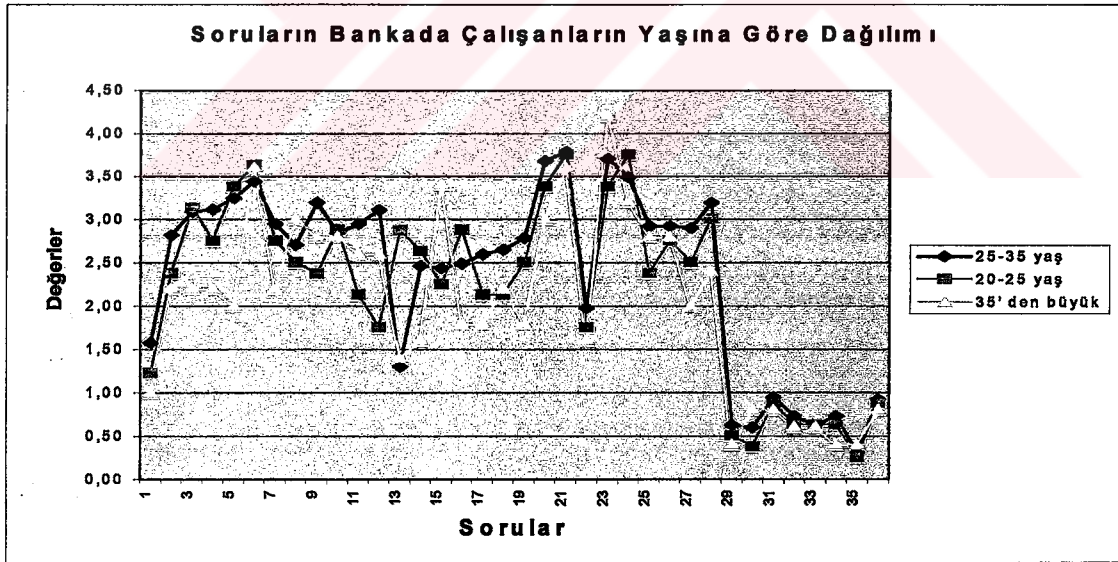
Şekil 22: Tüm Soruların Erkek Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

Çağrı merkezinden erkekler, kadınlara göre ve de bankadaki erkeklere göre de bir çok faktörden daha fazla etkilenmişlerdir. Araç-gereçlerin bozulması ve zaman baskısı çağrı merkezindeki erkekleri en fazla etkileyen stres kaynaklarıdır. Oluşan strese karşı tepkileri ise, yorgunluk, gerginlik, beslenme alışkanlıklarında değişme ve uykusuzluk olarak belirlenmiştir. Bankadaki erkekler ise, rol belirsizliğinden etkilenmekte buna karşılık yorgunluk ve gerginlik belirtileri göstermektedir.



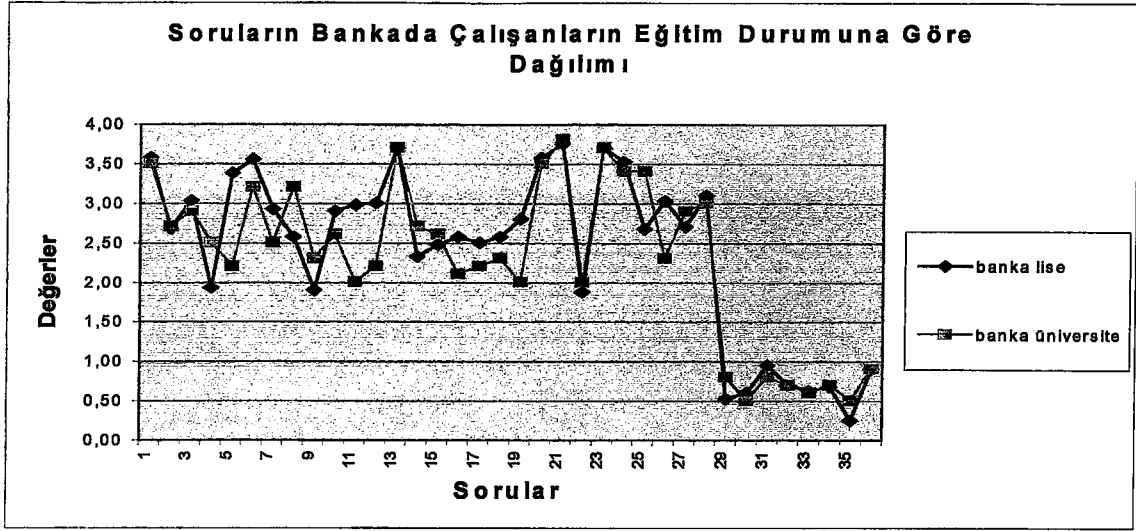
Şekil 23: Soruların uygulamaya katılanların yaşları ile ilişkisi

Çağrı merkezindeki her türlü yaş grubu, işletmenin fiziksel koşullarından, araç-gereçlerin bozulmasından ve zaman baskısından etkilenmektedir. Buna karşın çalışanlarda, yorgunluk, gerginlik, uyku ve beslenme problemleri belirlenmiştir.



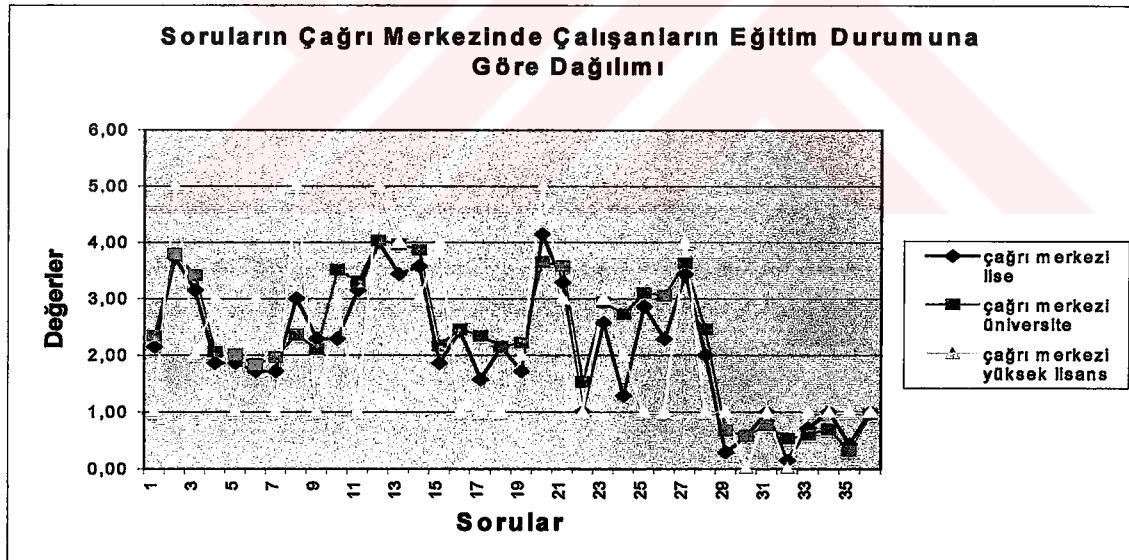
Şekil 24: Soruların Bankada Çalışanların Yaşına Göre Dağılımı

Bankada çalışanlar, diğer açıklamalarda olduğu gibi, rol belirsizliği, rol çatışması ve kararlara katılmama stres faktörü olarak belirlenmiştir. İşletmeye güvensizlik ve yorgunluk stres belirtileri olarak belirlenmiştir.



Şekil 25: Soruların Bankada Çalışanların Eğitim Durumları İle İlişkisi

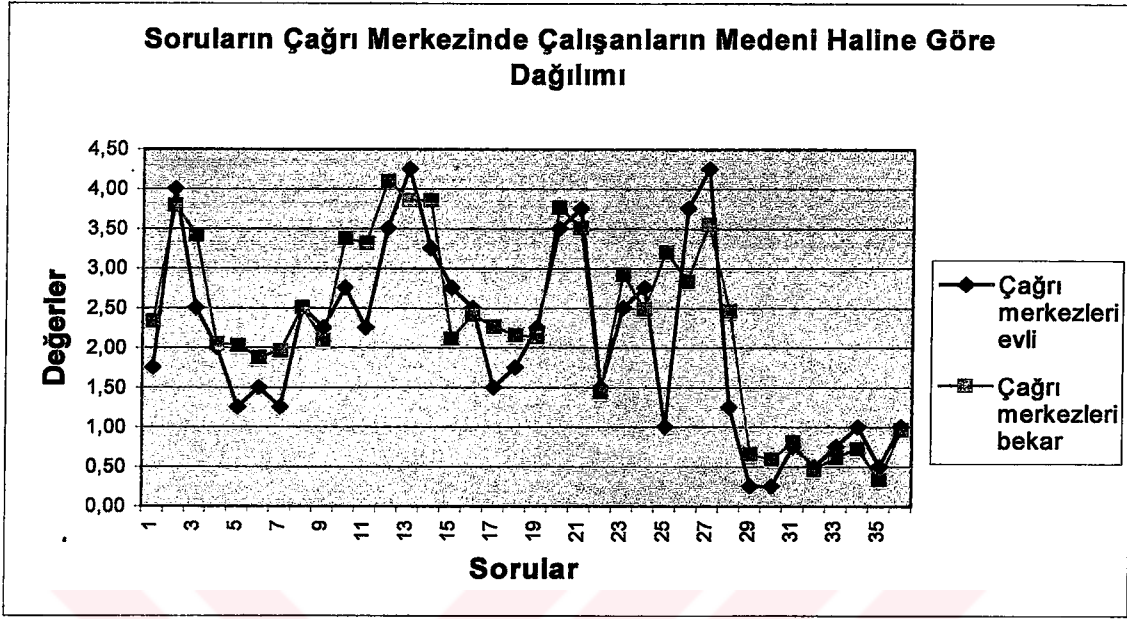
Banka şubelerinde seçilen örnek kütlede , tüm eğitim durumları için rol belirsizliği stres kaynağı olarak belirirken, yorgunluk, gerginlik, işletmeye güvensizlik ve sabırsızlık stres tepkisi olarak ortaya çıkmıştır.



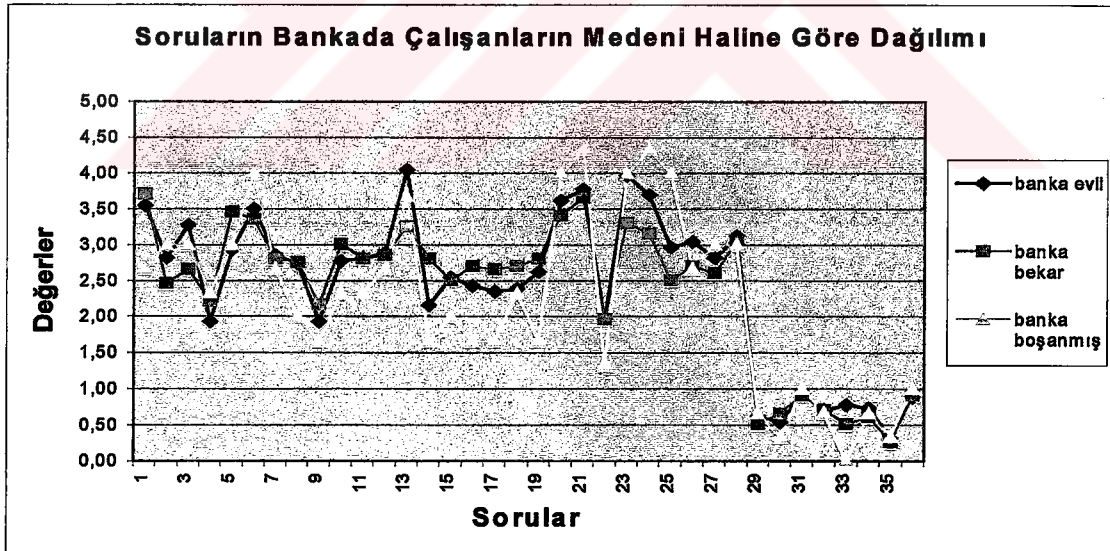
Şekil 26: Soruların Çağrı Merkezinde Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Çağrı merkezlerinde lise, üniversite eğitimi alan çalışanlar araç-gereç bozukluklarından, çalışma düzeninden (üniversiteliler hariç), zaman baskısı ve kararlara katılamama gibi stres kaynaklarını yaşarken, yorgunluk, gerginlik ve beslenme

bozuklukları görülmektedir.

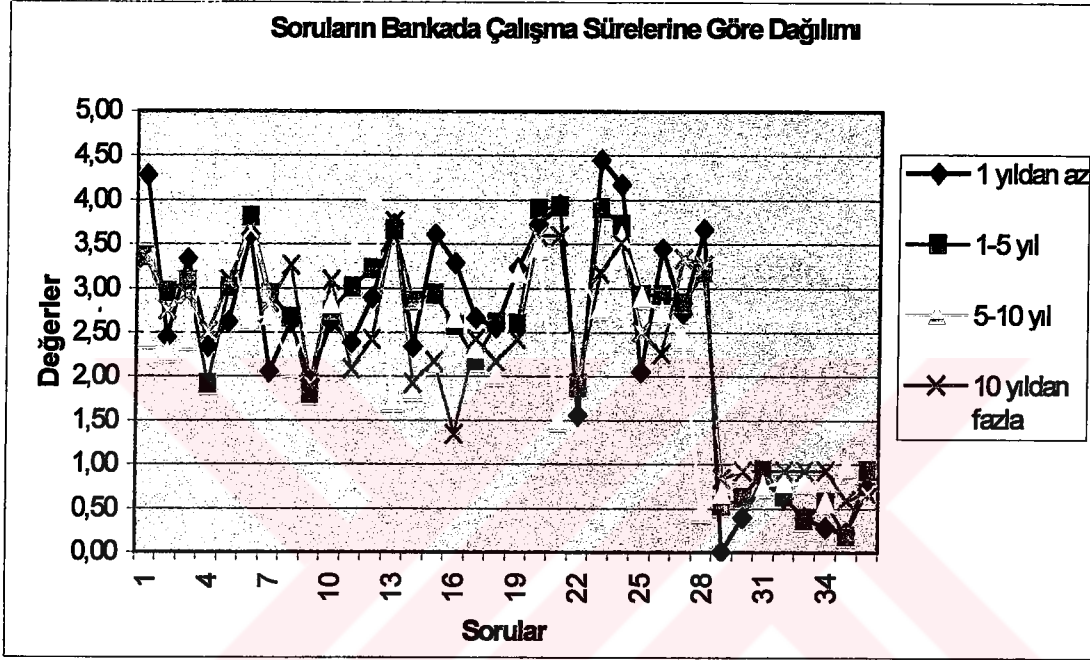


Şekil 27: Soruların Çağrı Merkezinde Çalışanların Medeni Halleri İle İlişkisi



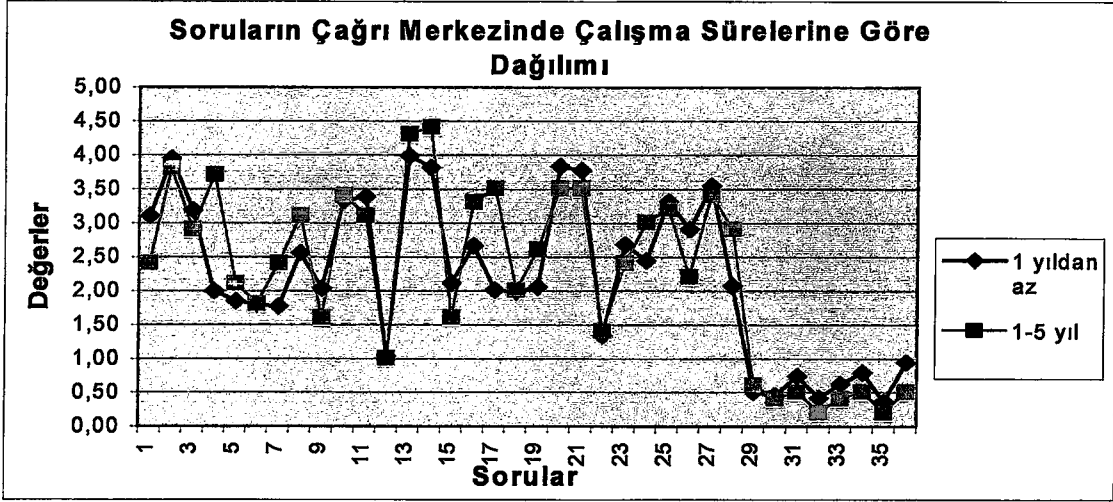
Şekil 28: Soruların Bankada Çalışanların Medeni Halleri İle İlişkisi

Çağrı merkezlerinde evli ve bekarlar işletme koşullarından, zaman baskısından, kararlara katılamama ve araç-gereç bozukluklarından etkilenmelerine rağmen bankalarda rol belirsizliği öne çıkmaktadır. Stres belirtisi olarak yorgunluk ve gerginlik meydana gelirken çağrı merkezleri için beslenme bozuklukları stres tepkilerine eklenebilir.



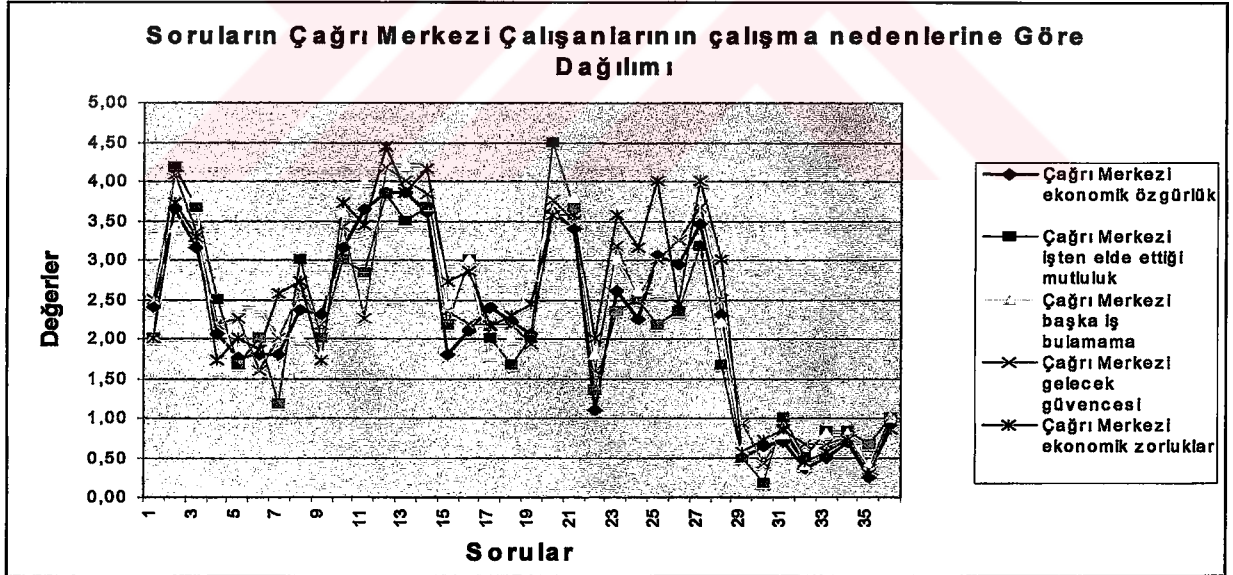
Şekil 29: Soruların Bankada Çalışanların Çalışma Süreleri İle İlişkisi

Bankada çalışma süresi 5-10 yıl arasında daha fazla olmasına rağmen en kritik sayabileceğimiz stres kaynağı rol belirsizliği görülürken, kararlara katılamama ve işletmeye güvensizlik stres belirtisi olarak tespit edilmiştir.



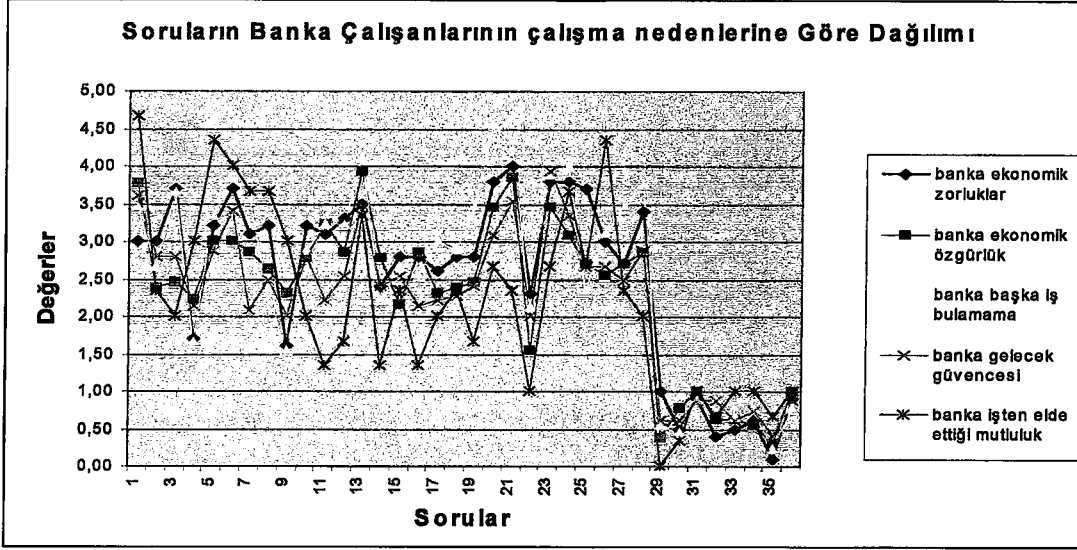
Şekil 30: Soruların Çağrı Merkezinde Çalışanların Çalışma Süreleri İle İlişkisi

Çağrı Merkezinde çalışanların çalışma süreleri ortalama olarak 1 yıldan az olmasına rağmen araç-gereç bozuklukları, çalışma koşulları, zaman baskısı yaşarken bunlara karşılık elemanlarda görülen sabırsızlık ve uykusuzluk görülmektedir.



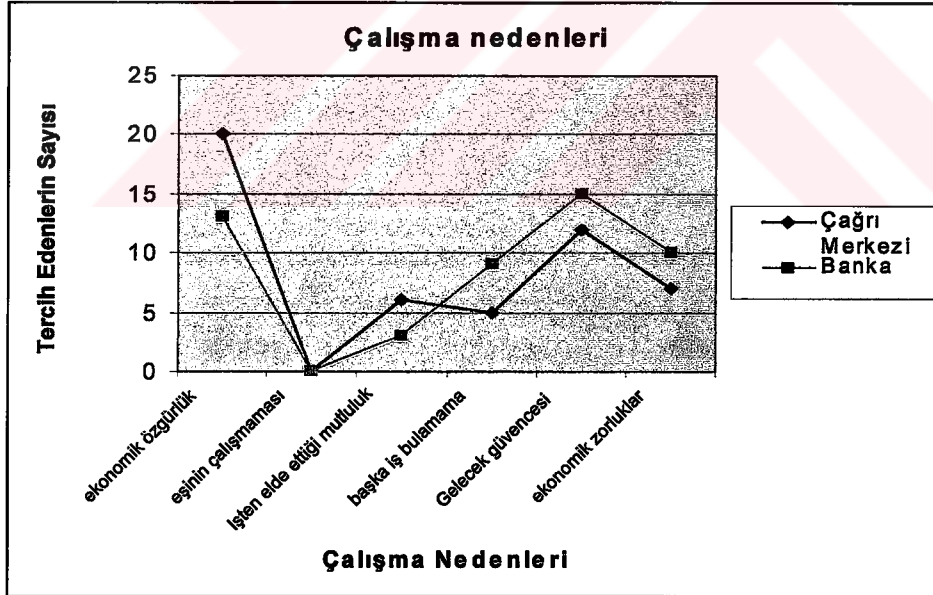
Şekil 31: Soruların Çağrı Merkezinde Çalışanların Çalışma Nedenleri İle İlişkisi

Örnek kütle olarak seçilen çağrı merkezi elemanlarının çoğunluğu ekonomik özgürlüklerini kazanmak amacıyla çalıştıklarını belirtmişlerdir.



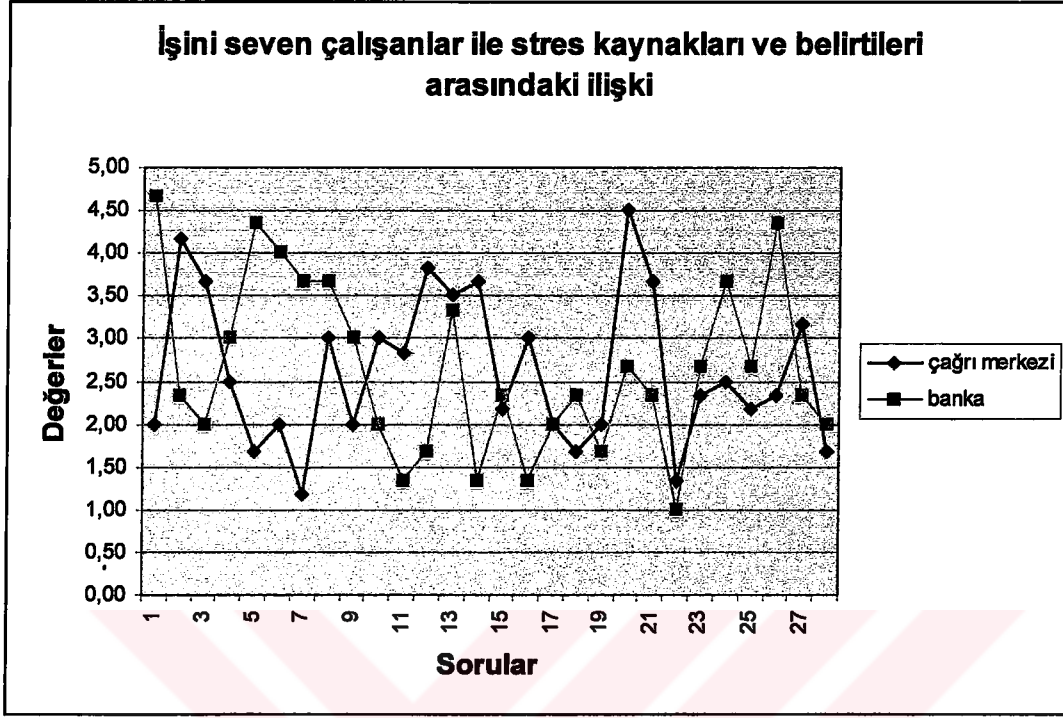
Şekil 32: Soruların Bankada Çalışanların Çalışma Nedenleri İle İlişkisi

Örnek kütle olarak seçilen banka elemanları geleceklerini güvence altına almak için çalıştıklarını belirtmişlerdir.



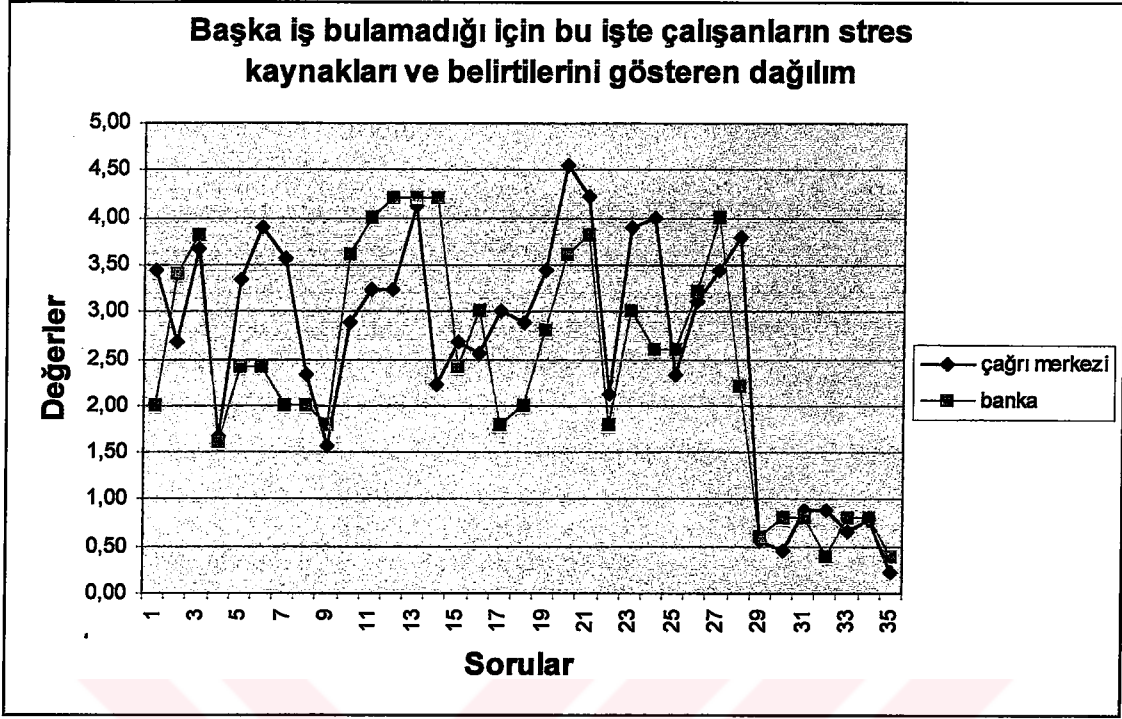
Şekil 33: Çalışma Nedenleri

Çağrı Merkezinde çalışanlar genel olarak ekonomik özgürlüklerini kazanmak için çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bankada çalışanlar ise genel olarak geleceklerini güvence altına almak için çalıştıklarını belirtmişlerdir.



Şekil 34: İşini seven çalışanlar ile stres kaynakları ve belirtileri arasındaki ilişki

İşlerini seven çağrı merkezi elemanlarında bile, araç-gereç bozuklukları, işletmenin fiziksel koşulları ve çalışma şartlarından etkilenmeler görülmektedir. İşini seven banka elemanları da işletmenin fiziksel koşullarından çağrı merkezi elemanlarına oranla daha fazla etkilenmekte, bireysel ilişkilerin, iş için verilen kararlara katılamamaktan ve gerçekleştirilen işler karşısında ödüllendirilmenin, takdirin yapılmadığı görülmüştür. Oluşan stresin etkileri çağrı merkezi elemanlarında, işin yetersiz olduğunu düşünmeye başlamak, duygusuzlaşma ve sabırsızlaşma olarak kendini göstermektedir. Tepkiler banka elemanlarında da duygusuzlaşmaya gidildiği yönünde kendini göstermiştir.



Şekil 35: Başka iş bulamadığı için bu işte çalışanların stress kaynakları ve belirtilerini gösteren dağılım

Hem çağrı merkezi elemanları hem de banka elemanları araç-gereç bozukluğu ve kararlara katılamama gibi stres kaynaklarından etkilenmekte, çağrı merkezi elemanlarında etkileri; olaylara karşı duygusuz davranma, işletmeye duyulan güvenin kaybedilmesi ve sabırsız davranışlar sergileme olarak görülmektedir. Banka elemanlarında tepkilerin sayıları ve oranları artmaktadır. Tepkiler, tatminsizlik, duygusuz davranışlar, işin yetersiz olduğunu düşünme, işletmeye duyulan güven kaybı ve sabırsızlık görülmektedir.

4.5. Araştırmanın Genel Sonuçları

Araştırmanın genel amacını, çağrı merkezi ve banka çalışanlarının stres kaynakları, stres belirtileri ve stres düzeyleri konularında karşılaştırmaktır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar amaç cümlesine uygun olarak şu şekildedir.

Çağrı merkezi elemanları, zaman baskısından, işletme koşullarından, araç-gereç

bozukluklarından, kararlara katılamamaktan ve ödüllendirme eksikliği gibi stres kaynaklarından etkilenmektedir. Banka elemanları ise, rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı iş yükü, zaman baskısı, kararlara katılamama ve ödüllendirme eksikliği gibi stres kaynaklarından etkilenmektedirler.

Oluşan stresin çağrı merkezi ve banka elemanlarında etkileri, yorgunluk, gerginlik, sabırsızlık, duygusuzluk, tatminsizlik ve sigara kullanımı olarak kendini göstermektedir.

Stres sonucu en fazla görülen hastalıklar, baş ve mide ağrısıdır. Omuz-boyun ağrısı, bel ağrısı, mide bulantısı gibi hastalıklar baş ve mide ağrısına ek olarak bankalarda görülmektedir. Çağrı merkezlerinde bir bakıma meslek hastalığı da diyebileceğimiz, ses kısıklığı, boğaz ağrısı, kulak ağrısı, görme sorunu ve boğaz kuruluğu gibi rahatsızlıklar bulunmaktadır.

Çalışma kapsamındaki çalışanlar sabır, içine kapanıklılık, fazla çalışma, hızlılık, bağlılık ve sorumluluk durumunu belirlemek için sorulan sorular ile her iki gruptaki çalışanlar A tipi kişilik tipine sahip olduklarını göstermişlerdir. Bu kişilik tipi, stres kaynaklarını görme etkilenme ve stresi yaşamakta B tipi kişilik yapısına göre daha hassastır.

4.6. Öneriler

4.6.1. Örgüte İlişkin Öneriler

- Zaman baskısını azaltmak için iyi bir zaman yönetimi eğitimi verilmeli ve çalışanların uygulamasını yapması sağlanmalıdır.
- Yapılan işler karşısında çalışanlara sözlü veya maddi ödüllendirmeler yapılmalıdır.
- Çalışanların bilgi düzeylerinin yeterliliği sağlanmalıdır.
- Stresle mücadele kapsamında çeşitli programlar işletme bünyesinde uygulanmalıdır.

- Sosyal veya teknik eğitimler verilmelidir.
- Çalışanların kullandığı araç-gereçlerin düzenli olarak bakımı yapılmalıdır.
- Yönetim anlayışının, personele saygıyı, ona birey olduğunu hissettirmeyi, yetkilendirmeyi, paylaşmayı ve takım çalışmasına önem verilmesini desteklemelidir.
- Monotonluğun verdiği can sıkıntısını çalışanların yaşamaması için iş genişletme, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme faaliyetlerine ağırlık verilmelidir.
- Düzenli olarak performans değerlendirme yapılmalı, sonuçları personel ile paylaşarak geri besleme sağlanmalıdır.
- Çalışanlara belli periyodlarla uygulanacak anketler ile işletmenin ve işin yeterliliği ölçülmelidir.
- Herkese yeteneklerini gösterebilecek fırsatlar verilmelidir.
- Çalışanların rollerinin belirlenmesi gerekir.

4.6.2. Çalışanlara İlişkin Öneriler

- Gevşeme teknikleri öğrenilmelidir.
- Spor yapılmalıdır.
- Beslenmeye dikkat edilmeli düzenli ve sağlıklı beslenilmelidir.
- Sigara ve benzeri maddeler kullanılmamalıdır.
- Çalışanlara karşı kendinizi iyi tanıtmalıdır.
- Herşeyin işiniz olmadığını anlamaya ve sosyal faaliyetlerde bulunmaya gayret edilmelidir.
- Mutluluğu her zaman büyük başarı ve olaylarda aranılmamalıdır.
- Zaman iyi planlanmalıdır.
- Bireysel stres yönetim tekniklerinden uygun olan uygulanmalıdır.

SONUÇ

İnsanlar zamanlarının çok büyük bir kısmını işyerinde geçirmekte ve görevlerini yerine getirmektedir. Rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı iş yükü, zaman baskısı ve fiziksel koşullar çalışanlar için stres kaynağı olabilmekte ve bu durum örgütün sağlığını da etkilemektedir.

Bireylerin hem özel hayatlarını hem de iş hayatlarını etkileyen stresin sonucunda, kazalar, hastalıklar ve devamsızlıklar gibi olumsuzluklar etkisini göstermektedir. Bu olumsuzluklar için de işletme tarafından önemli bir bütçe ayrılmaktadır. Yani stresin maliyeti, üretim, para, personel kaybı ile birlikte artar. Bu nedenle, stresi ortadan kaldırma çalışmaları yerine, optimumda, yani çalışanın en iyi performans gösterdiği seviyede tutmak en mantıklı karardır.

Çalışma sonucunda, çağrı merkezinde çalışma süreleri çok kısa olmasına rağmen, elemanlar, zaman baskısından, işletme koşullarından, araç-gereç bozukluklarından, kararlara katılamamaktan ve ödüllendirme eksikliği gibi stres kaynaklarından oldukça etkilenmektedir. Banka elemanları ise, rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı iş yükü, zaman baskısı, kararlara katılamama ve ödüllendirme eksikliği gibi stres kaynaklarından etkilenmektedirler.

Oluşan stresin çağrı merkezi ve banka elemanlarında etkileri, yorgunluk, gerginlik, sabırsızlık, duygusuzluk, tatminsizlik ve sigara kullanımı olarak kendini göstermektedir.

Stres sonucu en fazla görülen hastalıklar, baş ve mide ağrısıdır. Omuz-boyun ağrısı, bel ağrısı, mide bulantısı gibi hastalıklar baş ve mide ağrısına ek olarak bankalarda görülmektedir. Çağrı merkezlerinde bir bakıma meslek hastalığı da diyebileceğimiz, ses kısıklığı, boğaz ağrısı, kulak ağrısı, görme sorunu ve boğaz kuruluğu gibi rahatsızlıklar bulunmaktadır.

Çalışma kapsamındaki çalışanlar sabır, içine kapanıklılık, fazla çalışma, hızlılık, bağlılık ve sorumluluk durumunu belirlemek için sorulan sorular ile her iki gruptaki çalışanlar A tipi kişilik tipine sahip olduklarını göstermişlerdir. Bu kişilik tipi, stres kaynaklarını görme etkilenme ve stresi yaşamakta B tipi kişilik yapısına göre daha hassastır.

Özel veya iş hayatımızdaki çeşitli faktörler ile ortaya çıkan stres, hayatımızın bir parçası olmuştur. Bu varlığın miktarının çok olması ne kadar zararlı ise, azlığı da o derece zararlıdır. Sağlanan optimum düzey, işletmede, çalışanın performansının en iyi düzeyde olmasını, özel hayatta da hayatın güzelliklerini görme ve fırsatları değerlendirmek için en uygun seviyedir.



EK 1.

Sayın.....

Bu anket Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında hazırlanmakta olan “Hizmet sektöründe çalışanların stres düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma” adını taşıyan tez çalışmasına temel oluşturmak üzere hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı, çalışma ortamındaki çeşitli faktörlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışma sonunda elde edilecek bilgilerin daha verimli çalışma koşullarına ulaşmada size bir rehber olacağını ümit ediyoruz. İstendiği takdirde araştırma sonuçlarına ilişkin bilgiler araştırmacı tarafından sizlere ulaştırılacaktır.

Araştırma için sizden cevaplamanızı istediğimiz anketin değeri, cevaplandırmada göstereceğiniz samimiyet ve dikkate bağlıdır. Cevaplarınızı hiçkimse görmeyecek, anketler sadece araştırmayı yapan kişi tarafından bilimsel amaçla değerlendirilecektir.

Not: Anket üstüne isminizi yazmanıza gerek yoktur.

Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ediyoruz.

Saygılarımızla,

Tez Danışmanı
Öğr.Gör.Dr. Şule ÇERİK

Tez Öğrencisi
Filiz ÖZGÜR

ANKET

1) Cinsiyetiniz

- a. Kadın
- b. Erkek

2) Kaç yaşındasınız

- a. 20 yaşından küçük
- b. 20-25 yaş arası
- c. 25-35 yaş arası
- d. 35 yaşından büyük

3) Eğitim durumunuz

- a. ortaokul
- b. lise
- c. üniversite
- d. yüksek lisans

4) Medeni durumunuz?

- a. evli
- b. bekar
- c. dul
- d. boşanmış
- e. ayrı yaşıyor

5) Bakmakla yükümlü olduğunuz kaç kişi var (eşiniz hariç)

6) Küçük çocuğunuz varsa bakımı ile ilgili sorunuz var mı?

- a. Evet
- b. Hayır

7) Kaç yıldır çalışıyorsunuz?

8) Şu andaki işte kaç yıldır çalışıyorsunuz?

9) Bu iş yerinde çalışmamın en önemli nedeni aşağıdakilerden hangisidir? (sadece bir şıkkı işaretleyiniz)

- a. ekonomik özgürlük
- b. eşinin çalışmaması
- c. işten elde ettiği mutluluk
- d. başka iş bulamama
- e. gelecek güvencesi
- f. ekonomik zorluklar

Aşağıdaki ifadelerin, sizin için ne derece doğru olduğunu işaretleyiniz.

	her zaman	sık sık	bazen	ender olarak	hiçbir zaman
1) İşyerinizin fiziksel koşullarının (ısı, ışık, havalandırma, yerleşim düzeni vb.) çalışma ortamına uygun olduğunu söyleyebilmisiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) İşiniz esnasında kullandığınız araç ve gereçlerin (kulaklık, bilgisayar...) eksik ve bozuk olmasından dolayı işinizi tam yapamadığınızı düşünüyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) İş yerinizdeki çalışma düzeni, işinizdeki performansınızı (iş veriminizi) olumsuz yönde etkiliyor mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Yaptığınız iş karşısında elde ettiğiniz gelirin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Sizin görev ve sorumluluklarınız kesin belli olmadığı için bazı arkadaşlarınızın yetki, görev ve sorumlulukları ile çakıştığını düşünüyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Bazen çalıştığınız bölümde yeterli sayıda eleman olmadığından birkaç kişinin işini birden siz yapmak zorunda kalıyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Üzerinizdeki iş yükünün kaldırabileceğinizden fazla olduğunu düşünüyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Birlikte çalıştığım arkadaşlardan çok az kişisel destek alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Yaptığınız işlerden sonra gerekli takdiri (sözlü, hediye, prim vb.) karşı taraftan görüyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10) Yeteneklerinizi tam olarak kullanamadığınızı ve engellendiğinizi düşünür müsünüz?

11) İşinizin aile hayatınıza engel olduğunu düşünüyor musunuz?

12) İşiniz gereği hergün belirli sayıda telefon cevaplamak, üzerinizde büyük bir baskı yaratıyor mu?

13) İş konusunda bilginizin tam olduğuna inanıyorsunuz mu?

14) Özel/iş konularında alınacak kararlar / yapılacak değişiklikler bilginiz olmadan veya bana sorulmadan gerçekleşir.

15) “Şu andaki işimi herkes en az benim kadar iyi yapabilir” diye düşündüğünüz olur mu?

16) İşinize gereği muhatap olduğunuz kişilere “sanki insan değilmiş” veya “mekaniklermiş” gibi davrandığınızı hissediyormusunuz?

17) Daha çok çalıştığımız halde eskisinden daha az iş yapıyor gibi duygusuna kapılıyor musunuz?

18) İşinizde sağlığınızla ilgili problemlerle karşılaştığınız oluyor mu? (baş ağrısı, mide rahatsızlığı, kalp çarpıntısı) Neler.....

19) Herhangi bir işi yaparken dikkatinizi toplamakta güçlük çekiyor musunuz?

20) Bu işte çalışmaya başladığınızdan beri insanlara karşı sertleştiğinizi düşünüyor musunuz?

21) Kendinizi yorgun ve bitkin hissediyormusunuz?

22) Kendinizi gergin hissediyormusunuz?

- 23) İşte çevreniz tarafından hoşlanılmadığınızı ve sevilmediğinizi hissediyor musunuz?
- 24) Bir gün işinizi kaybedeceğinizi düşünüyor musunuz?
- 25) Son zamanlarda herşeye çok çabuk kızdığınızı ve olaylara karşı sabırsız davrandığınızı düşünüyor musunuz?
- 26) Uyku problemi yaşıyor musunuz?
- 27) Günlük hayatta seçimler karşısında kararsız kaldığınızı düşünüyor musunuz?
- 28) Eski dönemlere göre yeme alışkanlıklarınızda (aşırı yeme, iştahsızlık vb..) değişiklikler yaşıyor musunuz?
- 29) İşinizde çalışırken, kendinizi rahatsız ve huzursuz hissedermisiniz?
- 30) Sağlığınızı olumsuz yönde etkileyecek bir alışkanlığınız var mı? (sigara, alkol vb.)
- Neler.....
...
- | | Evet | Hayır |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 31) Duygularımı içimde tutarım | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32) Bir çok işi birarada yaparım | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33) Sabırsızımdır | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34) Hızlı konuşur , hızlı yer hızlı yürürüm | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35) Coşkun ve vurgulu konuşurum | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 36) İşime işkoliklik derecesinde bağlıyım. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 37) Kendimi her zaman sorumlu hissedirim | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- Artan, İnci. **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, M.Ü., İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, 1986.
- Baltaş, Acar ve Zuhâl Baltaş. **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, 20. Basım, 2000.
- Bennett, Michael J. **Four Powers of Communication: Skills for Effective Learning**, McGraw-Hill Series, New York, 1991.
- Buchanan, David and Andrzej Huczynski. **Organizational Behavior- An Introductory Text**, Third Edition, New York, 1999.
- Cook, Hunsaker and Coffey. **Management and Organizational Behavior**, Second Edition, 2000.
- Coscia, Stephan. **Tele-stress, Relief for Call Center Telephone Stress**, Second Edition, 2001.
- Drafke, Michael W. and Stan Kossen, **The Human Side of Organizations**, Seventh Edition., New York: Addison Wesley Longman, Inc., 1998.
- Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşl.Fak., İstanbul: 1996.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, Fifth edition, 1998.
- Gmelch, Walter H. **Beyond Stress to Effective Management**, Washington State University, 1982.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. **Behavior in Organizations**, Sixth Edition, 1999.
- Hellriegel, Don, John W. Slocum Jr. and Richard w. Woodman. **Organizational Behavior**, Seventh Edition, New York: West Publishing Company, 1995.

- Ivancevich, John M. and Michael T. Matteson. **Organizational Behavior and Management**, Second Edition Richard D. Irwin, Inc. 1990.
- Ivancevich, John M. and Michael T. Matteson. **Stress and Work**, Second Edition Richard D. Irwin, Inc. 1999.
- Jere, Yates. Gerilim Altındaki Yönetici, İlgı Yayıncılık, İst. 1985.
- Köknel, Özcan. **Zorlanan İnsan**, Altın Kitaplar Yayınevi
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, Richard D. Irwin, Inc.,1989.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**, Fifth Edition., New York: McGraw-Hill, Inc., 1989.
- Mitchell, Terence R. and James R. Larson Jr., **People in Organizations; An Introduction to Organizational Behavior**, Third Edition, New York: McGraw-Hill Book Company, 1987.
- Mullins, Laurie J. **Management and Organizational Behavior**, Fifth Edition, New York: 1999.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**, Third Edition, Alfa Yayınları, Bursa:1998.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C. & Jackson, S.E. , **MBI- General Survey**, Consulting Psychologists.1996.
- Schermerhorn, John R., Jr. James G. Hunt and Richard N. Osborn. **Organizational Behavior**, Sixth Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997.
- Tannen, Ogder. **Stress**, Time Life Books, 1976.
- TÜBA / İİÇB:1201 – 9 Kasım 1998.

MAKALELER VE BİLDİRİLER

- Breuer, Nancy L. "Core Competencies Explained." **Personnel Journal**, Vol. 72, No. 6, June 1993.
- Buhler, Patricia. "Stres Management." **Supervision**, Vol.54, No.5, May 1993.
- Connor, Patrick E. and Charla Hart Worley. "Managing Organizational Stress." **Business Quarterly**, Vol.56, No.1, Summer 1991.

- DeFrank, Richard S. and John Ivancevich. "Stress on the Job: an executive update." **The Academy of Management Executive**, Vol.12, No.3, August 1998.
- Dudak, Gülay. "Farklı Yönetim Basamaklarındaki Yöneticilerin Strese Yatkinlik Eğilimleri – A Tipi Davranış." **MESS Mercek İşveren Gazetesi**, Ekim 1999.
- Ertekin, Yücel. "Stres ve Yönetim." **Türk ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları**, No.253, Ankara, 1993.
- Fandray, Dayton. "Five Tips for Successful Call Centers." **Workforce**, Vol. 79, No. 9, September 2000.
- Greengard, Samuel. "Planing is Key to Call Center Success." **Workforce**, Vol.78, No.6, June 1999.
- Laabs, Jennifer Koch. "Overload: What's Causing It, and How to Solve It." **Workforce**, Vol.78, No.1, January 1999.
- Morgan, W.P. **Physical Activity and Mental Health**, 1997.
- Nykodym, Nick and Katie George. "Stress busting on the job." **Personnel**, Vol.66, No.7, July 1989.
- Özsan, Ayşegül. "Zaman Kaybına İlaç Bulundu." **Hürriyet Finans** 99, 24 Kasım 1999.
- Öztürk, Azim. "İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz." **Verimlilik Dergisi**, Vol: 51, April 2000.
- Paksoy, Mahmut. "İşletmelerde Stres: A ve B Tipi Davranış." **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, No.7.
- Raymond, Caroline. "Stress- The Real Milenium Bug." **Stress News**, Vol.12, No.4, October 2000.
- Riggs, Brian and Marry E. Thyfault; "The Modern Call Center." **Information Week**, 10.4.1999, Issue 755 .
- Sanders, Joseph C., Daniel L. Fulks and James K. Knoblett. "Stress and stress Management in Public Accounting." **The CPA Journal**, August 1995.
- Smith, Jeniffer "An Employer's Guide to Stress at Work Litigation." **Stress News**, Vol.10, No.3, July 1998,
- Solomon, Charlene Marmer. "Stress to the Limit." **Workforce**, Vol.78, No.9, September 1999

- Uçman, P. "Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Başaçıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar." **Psikoloji Dergisi**, Cilt 7, Sayı 24, Ocak 1990.
- Uğur, Asuman. "Zaman Yönetimi." **Anahtar Dergisi**, No:143, 2000
- Violette, George R. "Employee wellness is good business." **The CPA Journal**, Vol.60, No.12, December 1990.

DİĞER KAYNAKLAR

- "Burnout in the workplace", URL:<http://www.baptistesat.com/WOR003.htm>.
- "Stres ve Nedenleri", URL:<http://www.hastarehberi.com>
- "Stres Yönetimi", URL:<http://www.geocities.com/hasumas/depresyon.html>
- "Focus on health and safety", Friday 1, December 2000,
URL:http://www.tuc.org.uk/h_and_s/tuc-4093-f0.cfm
- "How to Master Stress", URL:<http://www.psychwww.com/mtsite/smpage.html>
- "Human Resource Issues", Haziran, 2000.
URL:http://www.callcenternews.com/resources/stats_hr.shtml. and
URL:<http://www.per-com.com/?source=overture>
- "Job Stress", URL:http://www.callcenters.com.au/employee_turnover.htm
- "Profils Call Center Surveys",
URL:<http://www.profilesontheweb.com/PITestCr/Assets/docs/steponesurvey.rtf>
- "Saving Lives and Limbs", National News Updates, Worksafe News May 1998.
URL:http://www.nohsc.gov.au/NewsandWhatsNew/NOHSCNews/news_may98/wsnmay98_03.html
- Australian Council of Trade Union, "National Survey on Stress at Work", 19-24 October 1997. URL:<http://www.cpsu.org/stress/survey.htm>
- Musick, Janine Latus "How Close Are You to Burnout", Family Practice Management, April 1997.
URL:<http://www.aafg.org/fpm/970400/lead.html>
- Lowe, Merrie Schilter. "Job Burnout Can Affect Anyone",
URL:http://www.af.mil/news/Dec1995/n19951214_15.html
- Atay, Osman. "Örgütlerde Zaman Yönetimi ve Kahramanmaraş Tekstil Sanayinde Bir Uygulama", URL:<http://www.ceterisparibus.net/isletme.html> and

URL:<http://www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/6/atay/atay.html>

- Sauter, Steven, Lawrence Murphy, Michael Colligan, Naomi Swanson., Joseph Hurrell, Jr. Frederick Scharf, Jr. Raymond Sinclair, Paula Grubb, Linda Goldenhar, Toni Alterman, Janet Johnston, Anne Hamilton and Julie Tisdale. "Stress at Work", URL:<http://www.cdc.gov/niosh/stresswk.html>.
- Williams, Graham. "Finding the Call Center Stress Point", Call Center News Service, Volume 3, Number 23, 22nd November, 1999.
- URL:<http://www.olccinc.com/articles.htm>
- Öztaş, Baria. Stres Fizyolojisi ve Stresin Organizmada Oluşturduğu Zararlı Etkiler, **Stres Yönetimi Semineri**, TÜSSİDE, Gebze-Kocaeli, Aralık 1987.
- Gümüşay, Tolga. **Bir Metal Fabrikasında çalışan İşçiler Üzerinde Stres-Özsaygı-Verimlilik İlişkisinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü.,S.B.E., İstanbul:1997.