



ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M
www.iibdergisi.com

ÖRGÜT İÇİ STRES

Ümit ÇATULAY¹ Mehmet BAZ² Selçuk KAYA³ Kenan SAVAŞ⁴

¹*İstanbul Büyük Şehir Belediyesi Trafik Şube Müdürlüğü Md.*

²*Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.D.*

³*Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme A.D.*

⁴*Marmara Üniversitesi T.E.F. Kontrol A.B.D.*

Özet: Günlük yaşam süreci içinde yaşadığımız çok yönlü sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunlar iş hayatımızı da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuzlukların oluşturduğu bütün ise bir stres yumağını oluşturmaktadır. Oluşan stres, kişinin ve örgütlerin verim ve performansını çok yönlü olarak olumsuz yönde etkilemektedir. Motivasyonu bozulmuş bireyden verimlilik ve performans beklenemez. Bu nedenle stres ve motivasyon karşılıklı ilişki içindedir. Stresi farklı türler altında incelemek mümkündür. Sosyal bilimler ve özellikle psikoloji alanında yapılan bu çalışmalar stresin kaynağını ve nedenleri belirlemektedir. Oluşan stres güdülemeyi, işi tam ve eksiksiz bitirmeyi de engelleyen en önemli sorundur. Strese neden olan olgular ve faktörlerin belirlenmesi çalışan birey ve örgütün verimliliği ve performansını önemli oranda değiştirecek ve fayda sağlayacaktır. Bu çalışmamızda stresin oluşturduğu sorunlar bu sorunlara neden olan faktörler ele alınarak, stresin örgüt bütünü ve örgüt içindeki bireyler üzerinde oluşturduğu problemler kısa yönlü olarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stres, Örgüt, Motivasyon, Ölçüm, Verim, Performans, İlişki

INTRAORGANIZATIONAL STRESS

Abstract: There are multiple problems experienced in the process of daily life. These problems also affect our business life. This situation created by these problems constitutes a stress ball. This stress created negatively affect efficiency and performance of persons and organizations in a multiple way. An efficiency and performance can't be expected from a de-motivated individual. Therefore stress and motivation are in a mutual relation. It is possible to examine the stress under different types. These studies which were carried out in the area of social sciences and especially psychology determine the source and reason of stress. This stress is the major problem which prevents motivation and the whole and complete work. Determining the concepts and factors which cause stress will significantly change the efficiency and performance of persons and organization and will be useful. In this study, the problems of stress on the whole organization and individuals in the organization were shortly evaluated by discussing the problems created by stress and factors which caused these problems.

Key Words: Stress, Organization, Motivation, Measurement, Efficiency, Performance, Relation

ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M
www.iibdergisi.com

GİRİŞ

Karmaşık bir yapıya sahip olan birey, kendini ifade edebileceği ve yeterliliklerine dayalı sonuçlar üretebileceği bir ortam bulmaya çalışır. "Bireyin özel yaşamı da doğrudan Bireyin özel yaşamını da doğrudan ilgilendiriyor olması nedeniyle, çalışma yaşamının gerçekleştiği örgütlerin oluşturulması, yönetimi ve iş görenler üzerinde yarattığı olumlu-olumsuz etkilere ilişkin araştırmalar her geçen gün daha da önem kazanmaktadır." (Ural 2009).

Bulunduğu ortam ve koşullara bağlı olarak çalışma hayatı içinde yer alan bireylerin karşı karşıya kaldığı çok yönlü sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunlar ruh ve beden sağlığını tehdit eden güçlüklerle kişiyi karşı karşıya bırakmaktadır.

Hızla değişen ve gelişen hayat şartları altında birey, sosyal bir düzen içinde yaşamını sürdürmeye çalışmaktadır. Fizikler ve ruhsal sınırlarını zorlamakta ve bulunduğu ortama uyum sağlamaya çalışmaktadır. Teknolojinin de getirdiği hız ve yenilik bireyin tercihlerini de çok yönlü olarak etkilemektedir. "Günümüzde değişim o kadar çok ve hızlı yaşanmaktadır ki insanlar, hangi sosyal ortamda olurlarsa olsunlar ve hangi işi yaparlarsa yapsınlar yaşamlarının büyük bir bölümünü kendi sınırlarını zorlayarak sürdürmek zorundadırlar." (Örnek 2006: 133).

"Bu zorluklar arasında önemli bir yer tutan stres, sokaktaki vatandaşın üniversitedeki bilim adamına kadar, herkesin kullandığı bir kavram ve birçoklarının da yaşadığı psikolojik bir gerilim durumudur. Yaşadığımız çağda değişim hızının önemli ölçüde art-

ması nedeniyle, insanların sürekli bir şeyler kaçırmış korku ve kuşkusuyla, hızlı hareket etme zorunluluğu duymaları, stresi gündelik yaşamın bir parçası haline getirmiştir." (Genç 2004: 262)

Günümüzün artık normal sayılan yaşam süreci içinde yer alan stres, hayatımız çok yönlü olarak etkisi altına almıştır. Yaşam süreci içinde hiç kimse sorunsuz bir hayat sürdüremez. Bu oluşan sorunlar bireyi karmaşa ve sıkıntılara sürükleyebilir. "Stres, günlük sorunlardan, trafik ve parasal sıkıntılara, aileden birinin ölümü ve önemli ilişkilerde bozulma, boşanma, iş kaybı, emeklilik gibi önemli yaşam olaylarına kadar her şeyden kaynaklanabilmektedir." (Köknel 2005: 69).

Ruhbilimcilere göre kişiliği, bireyin kendine özgü (Characteristic) ve ayırıcı (Distinctive) davranışlarının bütünü olarak tanımlanmaktadır. Kişiliği etkileyen en önemli unsurlar arasında ise, kişinin davranışları bulunmaktadır. Davranışlarda oluşan sorunlar kişinin tutum ve yaşam biçimini şekillendiren en önemli faktördür. Bu faktörü olumsuz olarak etkileyen nedenler arasında ise; stres bulunmaktadır. Stresin oluşturduğu birçok sorun ve problem bulunmaktadır. Bu kişinin yaşam süreci içinde sosyal standartlarını olumsuzlaştırmakta ve yaşam kalitesini önemli ölçüde düşürmektedir. Stresli bir yaşam depresyon riskini yükselttiği gibi günlük hayatın bir parçası haline gelmesi de söz konusu olmaktadır. Bu sorunlardan sıyrılabilme ve çözüm üretmek için strese neden olan sebepleri bulmak ve strese karşı nasıl korunmak gerektiğini belirlemek gerekir. Stres; kişinin huy, mizaç, karakter ve kişiliği üzerinde çok

ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M
www.iibdergisi.com

yönlü değişiklik yarattığı gibi kişinin günlük yaşamı içindeki süreçleri de olumlu ya da olumsuz olarak şekillendirebilmektedir.

Strese yönelik çok farklı çeşitli tanımlar yapılmıştır. Fakat kısaca tanımı, "Kişiyeye gelen, baskı ve engelleme yaratan, çıkmaza sokan, çaresizliğe sürükleyen, acı veren, bunaltı ve üzüntü verici yaşam olaylarıdır." (Baltaş 2005: 9).

Bireyler üzerinde oldukça fazla olumsuzluk yaratan stres, iş verimini ve başka bireylerle olan ilişkileri de olumsuz yönde etkileyen nedenler arasındadır. Bireyin bulunduğu ortam ve çevrede meydana gelen ortaya çıkan bu olumsuzluklar bireyin stres içinde olması ve performansına yansıyan sorunların oluşmasına neden olmaktadır. Örgüt içindeki iletişim ve ilişkinin düzenli işlemesi ve verimli çalışma koşullarının oluşturulabilmesi için kişinin dingin, rahat ve fiziki yönden yeterli bir halde olması gerekir. Çalışandan daha fazla verim, kalite, performans sağlanabilmesi için ise, bu olumsuz unsurların ortadan kaldırılması gerekir. Örgüt ve örgüt içi iletişim sağlıklı işlemek zorundadır. Sağlıksız bir iletişim ve ilişki çalışanlar arasındaki diyalogun etkisiz hale gelmesine neden olur. Bu durum sağlıklı ilişkilerin kurulması, hizmet kalitesinin düşmesi, daha etkili ve verimli çalışma koşullarının yaratılması, karmaşık örgüt yapılarında stresin nedenlerinin tanınmasına, anlaşılmasına ve yönetilmesine bağlı bir durumdur. "Bu nedenle stres hem yöneticiler hem de çalışanlar için önemli bir sorun oluşturmaktadır. Sağlık, verimlilik, performans, iletişim ve ilişkileri önemli ölçüde etkilemekte ve sorunların oluşmasına neden olmaktadır." (Şahin ve Ark., 2006: 220).

STRESİN TANIMI

Modern toplumlarda, stres bir hastalık olarak ifade edilmektedir. Stres günlük hayatın bir parçası ve vazgeçilmezidir. Son yıllarda stresle ilgili olarak çok fazla çalışma ve araştırma gerçekleştirilmiştir. Stresin nedenleri, sonuçları ve stresle baş edebilmenin çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Stres uzun yıllardır ve insanlığın doğduğu ve başladığı süreç içinde kendini geliştirmiş ve farklı nedenlerle karşımıza çıkmıştır. Halen; strese dayalı ve stres nedeni ile ortaya çıkan çok yönlü sağlık sorunları bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Ark., 2005: 298).

"Stres, açlık, susuzluk gibi hayatımızın vazgeçilmez bir parçasıdır. Yoğun bir trafikte, aşırı bir gürültüde, çocuklarımız ve ailemizle olan ilişkilerimizde, ödenmesi gereken borçlar olduğunda hep strese karşılaşıyoruz. Bu noktadan hareketle stresi günlük yaşamımızın vazgeçilmez bir parçası olarak görebiliriz." (Kırel 2004: 187).

Günlük yaşamın esenliği huzuru için bir tehlike olan stres, aslında yaşam içinde kişinin uyarılmasını sağlayan, belirli yetersizlikleri ve ihtiyaçları kişiye ruhsal açıdan bildiren bir uyarı olarak da görülmektedir. Kişiden kişiye değişiklik gösteren stres, fizyolojik ve psikolojik tepkiye sahiptir. "Basit bir anlatımla stres, işyerinde veya çevrede yer alan ve sağlığa zararlı olarak görülen olaylar ve durumlar yüzünden ortaya çıkan belirtileri kapsar. Başka bir ifadeyle stresi; çevrenin potansiyel tehdit edici durumuna fiziksel ve duygusal tepki şeklinde tanımlayabiliriz." (Şimşek 2005: 251). Bir memnuniyetsizlik ifadesi olan

ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M
www.iibdergisi.com

stres, iki farklı neden başlığı altında incelenmektedir. Bunlar; çevresel nedenlere bağlı olan sosyal stres faktörleri, fiziki ve kişinin kendine bağlı olarak gelişen, "Endişe, korku, öfke, hayal kırıklığı" duygusal nedenlere bağlı olan ruhsal stres şeklinde ifade edilebilir. "Stres, bir eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel veya psikolojik zorlanmaya karşı bir tepkinin sonucudur." (Sabuncuoğlu 2005: 299).

KURUMSAL ve ÖRGÜTSEL STRES

Yoğun çalışma hayatı ve artan taleplere bağlı olarak bireyler yoğun stres altında bulunmaktadır. Stresin oluşmasında çalışma hayatının oluşturduğu sorunların oranı oldukça yüksektir. Kişi hayatını sürdürmek için çalışmak ve kazanmak zorundadır. Birey ve bireylerin yaşam süreci içinde en fazla zaman geçirdikleri yer olan çalışma ortamı, bireyin tutum ve davranışlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İş hayatı içinde karşılaştıkları bu sorunlar kişinin tutum ve davranışlarını olumlu ya da olumsuz etkilerken, birçok gerginliğin oluşmasına da neden olmaktadır. Bu nedenler ile stres yaratıcı veya arttırıcı etkiler ortaya çıkarmaktadır (Şimşek 2005: 252).

İş hayatı içinde bulunan birey, iş ve hizmet üretimi gerçekleştirirken, örgüt içindeki diğer bireylerle olan iletişimini de sağlıklı yürütmek zorundadır. İkili ve çok yönlü ilişkilerde birey bu ilişkiyi ve iletişimi kurmak ve devam ettirmek ister. Bir grubu veya bir bütünün parçası olmaya kendini konumlandırabilir. Bir bütünün veya örgütün parçası olmak bireyin daha güçlü olmasına ve kendini daha güvende his-

setmesine neden olur. Bu süreç içinde iş görenin yoğun bir uyum çabası içine girmesine ve örgütün diğer üyelerinin birbiri ile ahenk uyum içinde çalışmalarını sağlamaya yönelik çalışmalar gerçekleştirmesi de söz konusudur. Bu durum iş hayatı içinde iş stresi veya mesleki stres olarak da adlandırılır. Oluşan iş yükü, zorluklar, karmaşıklık ve değişiklikler örgüt ve örgüt üyelerinin çalışma hayatını stres altına sokabilir. Bir diğer önemli nokta ise; örgüt yapısı ile işin yapısı, birbirine uygun olmalıdır. Örgüte uygun olmayan bir iş çalışma ortamındaki stresin yükselmesine, çalışanlar üzerinde olumsuz etkilerin oluşmasına neden olur. "Çalışma ortamında stres yükü fazla olan birinin bulunması, hem kendisi hem de diğer çalışanların güvenliğini olumsuz yönde etkiler. Çalışma hayatındaki işgücü devrinin ve devamsızlığının fazlalığında da stresin etkisi vardır." (Şahin a.g.e.).

ÖRGÜTSEL ve ÖRGÜT İÇİ STRES FAKTÖRLERİ

Stresin oluşmasına ve stresin yaşanmasına neden olan çok faktör bulunmaktadır. Bunları farklı konu başlıkları altında toplama bildiğimiz gibi, farklı açılardan değerlendirmemiz de mümkündür. Günümüz iş dünyası ve çalışma hayatının en önemli sorunları arasında yer alan iş stresine dayalı verim ve performans kaybının önlenmesi için çok yönlü çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Özellikle insan kaynakları ve psikoloji alanında yapılan bu çalışmaları örgütsel stres ve örgüt içi stres faktörleri altında toplamamız mümkündür. Bunları aşağıdaki tablolar içinde görebiliriz (Güçlü 2001: 103).



ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M
www.iibdergisi.com

Tablo 1: Örgütsel Politikalar

Adaletsiz Başarı Değerlenmesi
Ücret Eşitsizliği
Örgütsel Kuralların Katılığı
Çelişkili Yöntemler
Sık Sık Yer Değiştirilmesi
Gerçek Dışı Tutum ve İş Tanımları

Tablo 3: Örgütsel Süreçler

Yetersiz İletişim
Adalesiz Denetim ve Denetimsizlik
Belirsiz ve Çelişkili Amaçlar
Geri Bildirim Eksikliği
Yetersiz Bilgi ve Yanlış Yönlendirme
Başarı Değerlendirmesinin Yapılmaması

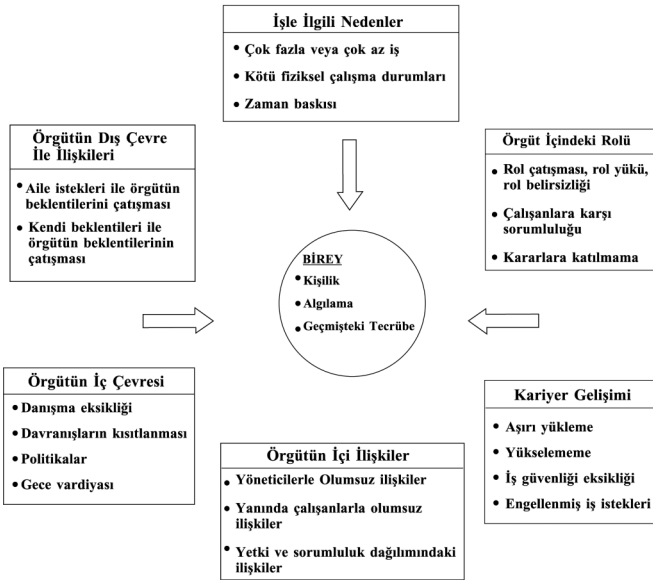
Tablo 2: Fiziksel Koşullar

Kalabalık ve Karmaşık Çalışma Ortamı
Aşırı Gürültü ve Hava Şartlarının Sorunlu Olması
Radyasyon ve Zehirli Maddeler
İş Kazaları
Aydınlatma ve Yetersiz Işık
Özel Yaşama Dair Müdahale

Tablo 4: Örgütsel Süreçler

Yükselme Olasılığının Azlığı
Aşırı Formalite ve Politik Yaklaşımlar
Merkeziyetçilik
Yüksek Düzeyde Uzmanlaşma
Birimlerin Birbirine Olan Bağımlılığı
Yürütme ve Danışma Birimleri Arasındaki Çatışma

Şekil-1: Örgütsel Stres Kaynakları



Kirel 2004. s.187

Örgüt ve Örgüt İçi Stresle Mücadele

"Stres önleme yönetimi, bireysel ve örgütsel stresi önleyerek örgüt sağlığını koruyabilecek belirli metotları olan bir örgüt felsefesidir. Stresi önleyebilmek ya da başa çıkabilmek için öncelikle bireysel ve örgütsel seviyede sistematik bir inceleme yapmak gerekmektedir. Stres yönetim modeline göre örgütsel olarak alınabilecek bazı tedbirleri şu şekilde sıralayabiliriz." (Narlı 2010: 6).



ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M
www.iibdergisi.com

→ **Motivasyonu Arttırıcı Bir Örgütsel İklim Oluşturmak:** Birçok örgütte, bürokratik ve resmi bir yapı ile birlikte katı ve kişisel olmayan bir hava vardır. Bu durum önemli bir stres kaynağıdır. Daha az merkezîyetçi, kararlara katılımı sağlayan, yukarıya doğru iletişime izin veren bir yapı kurulması, örgütsel stresle başa çıkmada etkili bir yöntem olabilir. Yönetim, iş görenler için destekleyici bir organizasyonel yapı geliştirmelidir. Örgütün işleyişi planlanırken yapıyı merkezîyetten uzak, katılımı destekleyici, ortak karar vermeyi özendirici biçimde oluşturmak örgütsel stresi azaltacaktır (Güçlü 2001: 103).

→ **Katımlı Yönetim:** Katımlı yönetim, bir işletmede çalışan iş görenlerin doğrudan doğruya ya da temsilciler aracılığı ile özellikle kendilerini ilgilendiren konularda kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır. Katımlı yönetimin temel amacı, iş görenlere sorumluluk ve otorite vererek onların işin bir parçası olduklarını hissettirmektir. Katımlı yönetimin stresi önleyici bir etkisinin olması yanında iş performansını da arttırdığı bir gerçektir (Örnek a.g.e. 220).

→ **Zaman Yönetimi:** Yaşadığımız çağın en önemli özelliklerinin başında hiç kuşkusuz zaman darlığı gelmektedir. Bu durum ev hanımından genel müdüre kadar toplumdaki her birey açısından söz konusudur. Şüphesiz ki zamanın kontrol edilememesi durumu bireylerde ciddi endişe, kaygı ve strese neden olmaktadır (Örnek ve Ark., a.g.e. 216). Zaman baskısından kaynaklanan stresi önlemek için çeşitli zaman yöne-

tim teknikleri geliştirilmiştir. Zaman yönetimi tekniklerinin öncülerinden olan **Lakein** ne yapılacağına, hangi öncelik sırası içinde yapılacağına ilişkin sistematik bir yöntem geliştirmiştir. Bu yöntemde temel öge yapılacak işlerin yazılmasıdır. Liste bir taraftan yapılacak işlerle uzarken diğer taraftan yapılmış ve bitmiş işlerle kısalmaktadır. **Lakein**, listede her bir maddenin önemli, orta derecede önemli ve önemsiz anlamına gelecek bir simge ile işaretlenmesini, önceliğin ve zamanın büyük kısmının önemli olarak işaretlenmiş maddelere verilmesini önermektedir. Bu tür bir zaman yönetimi genellikle stresi azaltmada üst düzey çalışanlara önerilmekle birlikte, her düzeyde çalışan birey için de geçerli olabilir. Böylece çalışanlar zamanlarını iyi değerlendirdikleri sürece kendi özel zevklerine de vakit ayırabilme şansına sahip olabileceklerdir (Kirel a.g.e. 196).

→ **Sosyal Destek:** Stresi önlemenin en etkin yollarından biri, yaşamın bütün alanlarında sosyal desteğe sahip olmaktır. İşyerinde veya bulunulan herhangi bir çevrede, özveri temelinde kurulan arkadaşlıklar, geliştirilen insani ilişkiler ve bu amaçla yöneticilerce sunulacak hizmetler bireye önemli ölçüde sosyal destek sağlayacaktır. Sosyal destek, bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde var olan ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarının başka bireylerle (arkadaşları, ailesi, üstleri veya profesyonel danışmanlar vb.) kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesi anlamına gelmektedir. Yüksek düzeyde sosyal desteğe sahip olan çalışanların, stres kaynaklarından biri

ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M
www.iibdergisi.com

olan güvensizlik hissine sahip olmaları nedeniyle, aynı ortamda olmalarına rağmen sosyal desteğe sahip olmayan bireylere oranla daha az stres yaşadıkları araştırmalarla ortaya konulmuştur (Ekinci ve Ark., 2003: 110).

→ **İşin Zenginleştirilmesi:** İş zenginleştirme hem işin içerdiği etmenlerin hem de işin özüne ilişkin niteliklerin geliştirilmesini içerir. Zenginleştirilmiş görevler daha rutin ve yapılandırılmış işlere göre stres kaynaklarının azaltılmasını sağlayacaktır. Örneğin, gelişme gereksinimi düşük olan bireylerde zenginleştirilmiş bir işte başarı veya başarısızlık düşüncesi daha fazla stres yaratmaktadır. Her şeye rağmen, dikkatle yapılmış görevsel düzenlemeler, iş stresiyle başa çıkmada etkili bir yoldur (Örnek a.g.e. 221).

→ **Rollerin Berraklaştırılması ve Çatışmayı Önleme:** Örgütlerde ortaya çıkan rol çatışmaları ve belirsizliği başlıca stres faktörlerindedir. Örgütsel stresi yok edebilmek için çatışmaları olabildiğince önlemek ve örgütsel rolleri belirginleştirmek gerekmektedir. İyi bir organizasyon, yeterli işbaşı eğitimi ve iş görenlerin ne yapacaklarını gösteren görev tarifleri, rol belirsizliği ve kişiler arası çatışmayı önemli ölçüde azaltacaktır. Ancak çatışmayı önleyici düzenlemeler yapılırken işin yapısı ve iş gören ile yöneticilerin beklentilerine uygun olmasına dikkat edilmelidir (Örnek a.g.e. 221).

→ **Mesleki Gelişim Yollarının Planlanması ve Danışmanlık:**

Örgütlerde genellikle, iş görenlerin mesleki gelişim planlaması ile ilgili geçişlerin ve yükselmenin geleneksel yol-

larla yapıldığı görülmektedir. Bireylerin yükselme ve ilerlemeleri, genellikle bir yönetici tarafından yapılmaktadır. Büyük örgütlerde, bireylerin sonraki pozisyonlarının ne olacağı ve ne yapacaklarını bilmemek, büyük bir stres kaynağıdır. Oysa mesleki planlama tekniklerinin kullanılması, örgütlerde stresle mücadele etmede önemli bir rol oynamaktadır. İş görenlere kendilerini değerlendirme ve kendini anlama becerisini geliştirmeye yönelik yardımların sağlanması gerekir (Güçlü 2001: 104).

→ **Stres Yönetim Eğitimi:** Son yıllarda stresin üzerinde önemle durulan bir konu olması araştırmacıları stresin olumsuz etkilerini azaltma yollarını aramaya itmektedir. Bu çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlar stresle başa çıkmanın iki yolunun olduğunu göstermektedir. İlki örgütte çevresel stres faktörlerini ortadan kaldırmak veya azaltmaktır. İkincisi ise iş görenlere stresle başa çıkma yollarını öğretmektir. Bu nedenle stresi önleme yöntemlerinden biri de stresli iş görenlere yardımcı olmak ve onları bu konuda çeşitli seminer ve eğitim programlarıyla bilgili kılarak stresle mücadelelerini güçlendirmektir (Örnek a.g.e. 225).

→ **Ücret Yönetimi:** İş görenleri etkileyen stres faktörlerinden birisi de ücret konusudur. Bu nedenle örgütler bu konuda da tedbir almak zorundadırlar. Öyle ki iş görenler çalıştıkları işletmeyi ücret ve yaşam koşullarını iyileştirebilecekleri bir yer olarak görmelidir. İş görenlerin ücret konularından dolayı stres yaşamamaları için eksiksiz bir ücretlendirme politikası, her iş görenin verimliliği ve gereksinmelerini hesaba katarak hazırlanabilir (Akat ve Ark., 1997: 353).



ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September 2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M
www.iibdergisi.com

ÖRGÜT İÇİ ve ÖRGÜTSEL STRESİN AZALTILMASINDA YÖNETİCİLERE YÖNELİK GÖREVLER

Örgüt kaynaklı stresle başa çıkmada ve örgütsel kararlılığı sürdürmede yöneticilerin önemli etkileri olduğu kuşkusuzdur. Profesyonel yöneticiler, verimliliği yalnızca kısa dönemde istemez sağlıklı, iş doyumunu yüksek iş görenlerin örgütün uzun dönemli yararları için hayati bir öneme sahip olduğunu bilirler. Başarılı yöneticiler, optimal "Uygun" iş stresinin verim için gerekli olduğuna inanırlar. Örgütlerde yöneticilere, iş görenlerin stresle başa çıkmalarını sağlayacak ve aşırı stres altında kalmalarını önleyecek bazı görevler düşmektedir:

- ⊗ Örgütte, çalışanlar için huzurlu bir çalışma ortamı sağlanarak iş doyumunu yükseltilmelidir.
- ⊗ Rol çatışmaları ve rol belirsizliğini en aza indirebilmek için olabildiğince açık ve uyumlu rol beklentileri sağlanmalıdır.
- ⊗ Ne aşırı iş yükünün ne de iş yükü azlığının olmamasına dikkat edilmeli ve işe uygun bir şekilde değişiklik yapılarak çalışma süreci yönetilmelidir.
- ⊗ Örgütte değişme ve süreklilik arasında iyi bir denge kurulmalı, örgüt dışında değişen koşullardan geri kalmamak için kendini yenileme fırsatları oluşturulmalı, ancak bu değişimler çalışanlar arasında stres yaratacak şekilde yaygın ve hızlı olmamalıdır.
- ⊗ Çalışanlar sürekli desteklenerek teşvik edilmeli, grup çalışmaları desteklenmeli ve gruba bağlılık sağlanmalıdır.
- ⊗ Mümkün olduğu ölçüde, her iş görene kısa dönemli verimlilik kadar uzun dönemli sağlık, doyum, kendini

ifade olanağı sağlayarak işyerindeki yönetim ve ilerlemenin gerçekleştirilmesi için esneklik gösterilmeli.

- ⊗ Bütün çalışanlara, onların kararlarında etkili olacak fırsatlar sağlanmalı.
- ⊗ Gereksiz strese katkıda bulunabilecek iş koşullarına ve örgüt içindeki stres düzeyine karşı dikkatli olmak.
- ⊗ Stres içindeki iş görenler için stres yönetimi faaliyetlerini desteklenmeli.
- ⊗ Bütün çalışanlar için, stres kaynaklarının neler olduğunu öğrenme ve mücadele etme fırsatları sağlanmalıdır.

Gerek bireysel, gerekse örgütsel düzeyde yapılacak çeşitli düzenlemeler, örgütsel stres kaynaklarının azaltılmasına yardımcı olacaktır. Böylece doyumlu ve verimli bir örgütsel ortam yaratılarak, hem örgütlerin üretim sürecinin aksamadan işlemesi, hem de iş görenlerin ruh ve beden sağlıklarının korunması sağlanabilecektir (Güçlü a.g.e. 105).

Ayrıca yöneticiler, örgütlerinde çalıştırdıkları iş görenlerin örgüt dışı stres kaynaklarının, örgütsel strese de yol açacağını düşünüp gerekli önlemleri almalıdırlar. Birey, sosyal bir varlık olduğundan ister istemez iş dışındaki yani ister aile ile ilgili olsun, isterse genel çevre şartlarıyla ilgili olsun stres verici durumları iş ortamlarına taşıyabilirler. Bu durumda yöneticiye düşen görev, iş görenini çok iyi tanıyıp hangi koşulların strese neden olduğunu öğrenmek ve stresle başa çıkmada etkili yöntemleri uygulamaktır (Güçlü a.g.e. 105).

Stres, işe devamsızlık, iş kalitesinin düşüklüğü ve gecikme gibi örgütsel sorunlara neden olduğu kadar, ölüm, hastalık ve inti-



ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M
www.iibdergisi.com

har gibi sonuçlar da doğurabilir. Bu nedenle, her yöneticinin, stresin nedenlerini ve sonuçlarını bilme, stresi önleme ve yönetme konusunda bilgiye gereksinimi vardır. Stresin günden güne artan nedenleri, yarattığı etkileri, fizyolojik, psikolojik, tıbbi rahatsızlıkları ve sonuçların yüklediği ekonomik maliyetler düşünülürse, bir yöneticinin stresi göz ardı etmesi söz konusu değildir (Eren ve Ark., 2009).

SONUÇ

Örgütlerin başarıları uyumlu ve ahenk içinde çalışma ve verimlilikle birebir ilişki içindedir. Başarısızlıklar örgüt devamlılığını etkilediği gibi bireylerin başarısızlığını da doğurmaktadır. Günümüzde iş stresinin çok yönlü yaşadığı çalışma hayatı içinde çalışanların başarılı bir örgüt içinde bulunmaları avantaj olarak nitelendirilebilir. Örgüt ve örgüt yöneticileri çalışanların yaşadığı iş stresine neden olan sorunları belirlemeli ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri hazırlamalıdır. Etkin ve verimli çalışmak ancak doğru politikaların oluşturulması ve işletilmesi ile sağlanabilir. Yaşanan veya yaşanabilecek strese karşı örgüt yöneticilerinin doğru ve devamlılığı sağlanmış etkinlikler yaratması, bunları periyodik olarak çalışanlara tatbik etmesi gerekir. Örgüt yöneticileri bu çalışmalarını etkin bir şekilde yürüttükleri sürece stresin olumsuz etkilerinin çalışanlar üzerinde bir etki yaratmasını önlemiş olurlar. Çalışan bireyleri fiziki ve ruhsal yönde etkileyecek olumsuzlukları en hızlı şekilde tespit etmeli ve buna çözüm önerileri hazırlamalıdır. Ayrıca örgüt içinde meydana gelen her türlü iletişim sorununun çözülmesi de örgüt üyelerinin birbirleri ile olan diyalogunu

olumlu hale getirerek oluşabilecek sorunlara hızlı ve kalıcı çözüm üretmeye yardım edecektir. Günümüz çalışma koşullarında artık bir yaşam zorunluluğu haline gelen stresle mücadele bireysel olarak değil bir örgütsel çalışmayı zorunlu kılmaktadır. Örgüt içindeki bir bireyin yaşadığı stres birçok örgüt üyesini de olumsuz yönde etkileyeceğinden, strese yönelik çalışmalar kişisel olarak değil bir bütün olarak değerlendirilmeli ve iyileştirilmelidir. Ayrıca örgüt üyeleri, strese karşı bilinçli hale getirilmeli ve görev dağılımı ile yetkilendirme sağlanmalıdır. Bu sayede örgütsel sorunlar ve stresle mücadele daha etkin hale getirilmiş olur.

KAYNAKLAR

- AKAT, İ., BUDAK, G., BUDAK, G., (1997);** "İşletme Yönetimi", Barış Yayınları, İzmir. s.353.
- BALTAŞ, A., BALTAŞ Z., (2009);** "Stres ve Başa Çıkma Yolları", Remzi Kitabevi, 15.Basım s.26
- GENÇ, N., (2004);** "Yönetim ve Organizasyon",Seçkin Yayıncılık, Ankara. ss.163-262
- EREN, G., ÖZTEMİZ, A.B.,** "Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi";
[http:// paribus.tr.googlepages.com/gumust](http://paribus.tr.googlepages.com/gumust)

ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Temmuz-Ağustos-Eylül 2011 Sayısı Sayı: 1 / Cilt: 1 Spring July- August- September2011 Volume:01 Issue:01 Jel Kodu: JEL M
www.iibdergisi.com

ekin_oztemiz.pdf. Erişim: 12.03.2011

GÜÇLÜ, N., (2001); "Stres Yönetimi",
G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi
Cilt 21, Sayı: 91-109. Ankara.
ss.103-104-105

KIREL, Ç., (2004); "Örgütsel Davranış",
Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
Yayınları, ss.187-188-196

KÖKNEL, Ö., (2005); "Kaygıdan
Mutluğa" Altın Kitaplar, 17. Baskı,
İstanbul. s.69

LUTHANS, F., (1992); "Organizational
Behavior", New York: McGraw
Hill Inc., s.404

ÖRNEK, A.Ş., AYDIN, Ş., (2006); "Kriz
ve Stres Yönetimi", Detay
Yayıncılık, Bursa. ss.133-165-216-
220-221-225

ŞAHİN, H., ERİĞÜÇ, G., (2009);
"Hastane Yöneticilerinin Yönetmel
Stresi: Stres Kaynakları, Belirtiler
ve Başa Çıkma", Hacettepe Sağlık
İdaresi Dergisi, Ankara. s.220.

SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M., (2005);
"Örgütsel Psikoloji". Alfa Aktüel
Basım Yayıncılık, Bursa. ss. 298-299

**ŞİMŞEK, M.Ş., AKGEMCİ, T., ÇELİK,
A., (2005);** "Davranış Bilimlerine
Giriş ve Örgütlerde Davranış "Adım
Matbaacılık, Konya. s.251.

URAL, A., (2009); "Okul Müdürlerinin
Yönetmel Stres Kaynakları," Abant
İzzet Baysal Üniv. Eğitim Fak.
Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, Bolu.