

BANKACILIKTA STRES SORUNU: STRES KAYNAKLARI VE STRESLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI ÜZERİNE BİLECİK'TE BİR ARAŞTIRMA

Muzaffer AYDEMİR*

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, bankacılık sektöründeki yönetici ve çalışanların stres düzeylerini, stres kaynaklarını ve stresle başa çıkma yollarını ortaya koymaktır. Bu amaçla, Bilecik ilinde faaliyet gösteren beş bankanın şube yöneticileri ve çalışanları üzerinde bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Anket sonuçları, yönetici ve çalışanların streslerinin, sağlık ve verimlilik açısından en elverişli düzeyde olduğunu; fiziksel stres kaynaklarının yönetici ve çalışanlar üzerinde diğer stres kaynaklarına oranla daha etkili olduğunu ve yönetici ve çalışanların stresle başa çıkmada, "sorun odaklı yaklaşımı" tercih ettiklerini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Stres, bankacılıkta stres sorunu, stres kaynakları, stresle başa çıkma yolları.

ABSTRACT

The aim of this study is to explore the managers' and employees' stress levels, stressors and coping strategies with stress in the banking sector. For this reason, a survey was conducted among five different banks' branch managers and employees, in Bilecik. The questionnaire results showed that the stress levels of the managers and employees are at optimum levels, in terms of health and productivity; physical stressors is little more influential than other stressors and to deal with stress, managers and employees are using problem-oriented strategy.

Key Words: Stress, stress problem in banking sector, stressors, coping strategies with stress.

I. GİRİŞ

Çeşitli meslekler arasında yapılan araştırmalarda, bankacılığın en stresli meslekler arasında sayılmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, son yıllarda ülkemizde art arda yaşanan krizler, tek sermayesi itibar olan bankacılık (Bankacılık nereye?, 2004) sektörünün ve bankacıların "itibar" ve güven kaybetmesine (Kumcu, 2000), çok sayıda yönetici ve çalışanın işsiz kalmasına (Bankacılık nereye?, 2004) ve geride kalanların da, işten atılma kaygısı yaşamalarına neden olmuştur. Bu çalışma, anılan olumsuzlukların sektördeki yönetici ve çalışanların yaşadıkları stresin düzeyini ne ölçüde etkilediğini araştırmayı amaçlamaktadır.

II. KAVRAMLARIN TANITILMASI

İnsanların yaşamda maruz kaldıkları baskılar için kullanılan genel bir terim olan **stres** (Newstron ve Davis, 1997: 430), kişinin kendisi üzerinde aşırı psikolojik ve fiziksel baskı yapan bir uyarıcıya gösterdiği bireysel uyum çabası olarak tanımlanabilir (Griffin, 1990: 584).

Strese yol açan uyarıcılara, "**stres vericiler**" (stressors) adı verilir (Baltaş ve Baltaş, 1998: 23). Stres vericilere bağlı olarak stres, "olumlu stres" (eustress) veya "olumsuz stres" (distress) olarak ele alınabilir. Örneğin, ikramiye kazanma ve bununla ne yapacağına karar verememe, olumlu strese neden olurken (Griffin, 1990: 585), rol belirsizliği olumsuz strese neden olmaktadır.

Stres nedeniyle fiziksel ve ruhsal sınırları zorlanan ve dengesi bozulan bireyin, dengesini yeniden kurmak ve yeni duruma uyum sağlamak için gösterdiği çabalamalar, **genel uyum sendromu** (General Adaptation Syndrome) adı verilen (Griffin, 1990: 584-585) ve alarm, direnç ve tükenme evrelerinden oluşan bir süreçte gerçekleşir. Dış uyarının stres olarak algılandığı alarm evresinde, bir dizi şok ve kontraşok yaşanır. İlk şokların atlatılıp stres kaynağına karşı direncin gösterilmeye başlandığı ikinci evre, direnç evresi olarak adlandırılır. Direnç evresinin başarı ile aşılması durumunda, süreç sona erer; başarısızlık durumunda ise, tükenme (burnout) evresi başlar ve maruz kalınan stresin yoğunluğuna bağlı olarak bu evrede bireyde giderilmesi güç sağlık sorunları ortaya çıkabilir (Baltaş ve Baltaş, 1998: 26-27).

* Yrd. Doç. Dr., DPÜ, Bilecik İİBF, İşletme Bölümü, Yön-Org. ABD

III. STRES KAYNAKLARI

Az ya da çok her meslek belli ölçüde strese neden olmaktadır. Bununla birlikte, bazı meslekler diğerlerine göre daha fazla strese neden olmaktadır. Örneğin, çeşitli meslekler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada gardiyanlık, polis memurluğu, öğretmenlik, ambulans şoförlüğü, hemşirelik, doktorluk, itfaiyecilik, diş hekimliği, maden işçiliği, askerlik, aktörlük ve gazetecilik gibi mesleklerin en çok stresli meslekler olduğu; gökbilimcilik, güzellik uzmanlığı, çevrecilik, seracılık, kütüphanecilik, müzecilik, berberlik, spor/fitnes kulübü yöneticiliği, göz doktorluğu ve din adamlığı gibi mesleklerin ise, en az stresli meslekler olduğu belirlenmiştir (Hargreaves, 1999: 35).

Bu açıdan bakıldığında, meslek seçmenin, yaşam biçimini seçmekle aynı anlama geldiği söylenebilir. Bilinçli yapıldığında, seçilen meslek, nasıl bir yaşam biçimi arzu edildiğinin de bir göstergesi olmaktadır. Diğer taraftan ise, yanlış yapılan bir seçim, başarısız, verimsiz ve mutsuz bir yaşamı beraberinde getirebilmektedir (Baltaş, 1998: 36).

Her ne kadar bankacılık, en çok stresli meslekler arasında sayılmasa da, yapılan araştırmalar, bankacıların da, diğer mesleklerdekilerin maruz kaldıkları stres kaynaklarına belli düzeylerde maruz kaldıklarını göstermektedir. Örneğin, İngiltere’de 14 endüstride 9000 kişi üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada bankacılık, finans ve sigortacılık sektörlerindeki deneklerin % 86’sı stresi en büyük sorun olarak değerlendirmişlerdir. Bankacılık, finans ve sigortacılık sektörlerindeki deneklerin % 74’ü ağır iş yükünü, % 53’ü işten atılma korkusunu, % 44’ü işte değişikliği, % 39’u çalışma saatlerinin uzunluğunu ve % 30’u vardiya uygulamasını en önemli stres kaynakları olarak sıralamışlardır (Veysey, 2000: 23-25).

Bankacılık mesleğinde işgören grupları, stres kaynakları, gerginlik, sosyal destek ve sağlık değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelendiği bir diğer araştırmada, stres kaynaklarının ve gerginliğin işgörenlerin sağlık durumlarını etkilediği bulgulanmıştır (Kryder ve Wilde, 1991: 32-45).

Singapore’da, bankacılık, finans ve sigortacılık sektörlerindeki yöneticiler üzerinde yapılan ve yöneticilerin stres düzeyleri ile stresle başa çıkmada kullandıkları yollar ve stresin kişilik tipiyle ilişkisini inceleyen bir araştırmada, kişilik tipinden ve endüstriden bağımsız

olarak bütün deneklerin “iş yükü”nü en önemli stres kaynağı olarak algıladığı anlaşılmıştır. Bankacılık sektöründe A tipi kişilikteki yöneticilerin %13’ü (B tipi kişilikteki yöneticilerin ise sadece %3’ü) rol belirsizliği nedeniyle sıkça strese maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, A tipi kişiliğe sahip yöneticilerin B tipi kişiliğe sahip olanlara göre daha fazla strese maruz kaldıkları görülmüştür (Ho, 1995: 47-56).

Türkiye’de gerçekleştirilen bir araştırmada ise, bankacılık mesleğindeki stres kaynaklarından bazıları şu şekilde sıralanmıştır (Aydın, 2002: 77-79): Müşteri sayısından kaynaklanan iş yükü fazlalığı; işlemleri yetiştirmede yaşanan zaman baskısı; uzun ve belirsiz çalışma saatleri; müşterilerle iletişimden kaynaklanan sorunlar; işin aşırı dikkat gerektirmesi; sorumlulukların ağırlığı; kasanın tutmaması nedeniyle bankadan çıkamamak; bilgisayar sistemindeki arızalar, bilgisayar ile çalışma zorunluluğu, sürekli çalan telefonlar; çalışma ortamının ısı, ışık, temizlik ve dizayn sorunu; dengesiz iş yükü dağılımı; sosyal etkinliklere, aileye (özellikle de çocuklara) yeterince zaman ayıramaması.

Kuşkusuz, bankacılık mesleğindeki stres kaynakları yukarıdakilerle sınırlı değildir. Bir çok meslek için de geçerli olabilecek stres kaynaklarını, bireyle ve bireyin çevresiyle ilgili kaynaklar (Yates, 1989: 29); bedensel ve psikolojik kaynaklar (Cüceloğlu, 2003: 323) ya da örgüt yapısı, örgüt iklimi, fiziki çevre koşulları, yapılan iş, kariyer gelişimi ve işletme içi ilişkiler ile ilgili kaynaklar (Özkalp ve Kirel, 1998: 220) şeklinde sınıflandırmak olanaklıdır. Burada, iş ve özel yaşama ilişkin stres kaynakları dört ana başlık altında incelenmektedir:

A. Bireyin Kendisiyle İlgili Stres Kaynakları

Stres, bireyle ve bireyin algılama süreciyle yakından ilgili olduğu için, stresin en temel kaynağı bireyin kendisidir. Örneğin, başarı hırsı; gerçekçi olmayan (Barutçugil, 2002a: 156-157) ya da gerçekleştirilmesi mümkün olmayan hedefler (Rowshan, 1998: 32); “daha çok şeye sahip olma” düşüncesini destekleyen yaşam biçiminin (Baltaş ve Baltaş, 1998: 17) ve kazanma hırsının neden olduğu açgözlülük ve huzursuzluklar (Norfolk, 1989: 60-62); bireysel değerlerin örgütsel değerlerle çatışması (Newstron ve Davis, 1997: 432), bireylerarası çatışmalar (Şahin, 1994: 27-30), iş arkadaşlarıyla ilişkilerin (Hubbard, 1998: 101-102) ve iletişimin

zayıf olması (Pettit, 2003: 52-54), yoğun ve yaygın dedikodu (Baltaş ve Baltaş, 1998: 90-91) strese neden olabilir.

B. Bireyin İş Yaşamıyla İlgili Stres Kaynakları

Yapılan iş ve işle ilgili bir çok etmen de stres kaynağı olabilir. Örneğin, işin sevilmemesi (Rowshan, 1998: 29); aşırı yoğun (Şahin, 1994: 27-30) ya da yetersiz iş yükü (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 190); belli bir zamanda tamamlanması gereken işlerin neden olduğu zaman baskısı (Newstron ve Davis, 1997: 432); rol belirsizliği ve rol çatışması (Şahin, 1994: 27-30); çok az (Aytaç, 2003) veya çok fazla sorumluluk (Yates, 1989: 60-63) ya da yetki ve sorumluluğun denk olmaması (Newstron ve Davis, 1997: 432) strese neden olabilir.

İş güvencesinin olmaması (Newstron ve Davis, 1997: 432), ücretlerin düşük olması (Aytaç, 2003); yükselme ve gelişme konusunda zorlukların bulunması (Aytaç, 2003), yetersiz ya da hızlı terfi yaşanması da (Yates, 1989: 60-63) strese neden olabilir.

İçinde çalışılan örgütler de bir stres kaynağı olabilirler. Örneğin, aşırı biçimsel ve merkezi örgüt yapıları (Hughes vd., 1993: 342); aşırı otokratik (Griffin, 1990: 585-586), çalışanların işlerinden asla memnun olmayan, kılı kırk yaran (Barutçugil, 2002a: 156-157), çalışanlara yeterli miktarda olumlu geri bildirim vermeyen (Şahin, 1994: 27-30) yönetim stilleri; hiç denetimin olmaması (Pettit, 2003: 52-54) ya da az veya aşırı denetim (Aytaç, 2003) strese neden olabilir.

C. Bireyin Sosyal Çevresiyle İlgili Stres Kaynakları

Bireyin gerek özel yaşantısında, gerekse iş yaşantısında, diğer insanlarla, yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerinde ve iletişimde yaşadığı sorunlar, aile üyelerinin sağlık problemleri, aile üyelerinin bireyden beklentileri strese neden olduğu gibi, bireyin çevresinden yeterli sosyal desteği görememesi de strese neden olabilir (Baltaş ve Baltaş, 1998: 179-181).

Yapılan iş ve çalışılan örgüt kadar, örgütün de içinde yer aldığı yakın ve uzak çevre de stres kaynağı olarak değerlendirilebilir. Örneğin, sektörel dalgalanmalar (Hubbard, 1998: 101-102), yasal ve politik değişiklikler, ekonomik-finansal krizler (Hughes vd., 1993: 342), şirket birleşmeleri, küçülme ya da yeniden yapılanma girişimleri (Barutçugil,

2002a: 155-156) ve hızlı teknolojik değişimler (Hubbard, 1995: 48-53) yönetici ve çalışanlarda strese neden olabilir.

D. Bireyin Fiziksel Çevresiyle İlgili Stres Kaynakları

Bireyin özel yaşantısında ya da iş yaşantısında içinde bulunduğu fiziksel çevreye ilişkin kötü aydınlatma, gürültü (Aytaç, 2003); kötü iklimlendirme; ofislerin çok dar ya da çok geniş olması; çalışma koşullarının özel yaşamın korunmasına ya da insanlararası etkileşime olanak vermemesi (Spiers, 2003: 22-26) gibi sorunlar da strese neden olabilirler.

Stres kaynakları, birbiriyle etkileşim halindedir. Örneğin, bireysel ve örgütsel stres kaynakları birbirlerini besleyip (Spiers, 2003: 22-26) etkilerini arttırabildiği gibi (Greenberg ve Baron, 1993: 229), farklı ortamlarda ya da ilişkilerde yüklenilen stres, işyerine ya da özel yaşama taşınabilmektedir (Barutçugil, 2002a: 162).

IV. STRESİN SONUÇLARI

Stres, her zaman olumsuz (Griffin, 1990: 585), tümüyle engellenmesi ve ortadan kaldırılması gereken bir olgu değildir (Barutçugil, 2002b: 222). Çok az stres, hareketsizliğe ve tembelliğe yol açarken; optimal düzeydeki stres, motive edici, heyecan verici, yaratıcılığı (Griffin, 1990: 585) ve başarıyı artırıcı (Newstron ve Davis, 1997: 439-440) bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte, bu çalışmada, daha çok, stresin olumsuz etkileri üzerinde durulmakta ve bu etkiler, stresin bireysel ve örgütsel sonuçları olarak incelenmektedir.

A. Stresin Bireysel Sonuçları

Kimse stresten hiç etkilenmeyecek kadar güçlü değildir. İki dünya savaşı en dayanıklı askerlerin bile, belli ölçüde gerginliğe maruz kaldıklarında, sinir krizi geçirdiklerini ve savaş yorgunluğuna uğradıklarını göstermiştir (Norfolk, 1989: 22-23). Bununla birlikte, her insanın kaldırabileceği bir stres düzeyi vardır (Griffin, 1990: 584-585). Diğer bir deyişle, bir insan için stres verici olan bir yaşantı, diğer bir insan için stres verici olmayabilir (Baltaş ve Baltaş, 1998: 27; Newstron ve Davis, 1997: 430). Örneğin, dağcılar, hava akrobatları ve timsah güreşçileri birer Indiana Jones gibi tehlike ile boğuşup bundan zevk alırlarken (Weis, 1993: 9), diğer bir çok insan böyle durumlarda yoğun stres yaşayabilmektedir.

Bazı insanların strese karşı daha dayanıklı olmaları, bu insanların kişilik özellikleri kadar, beslenme alışkanlıkları, sahip oldukları sosyal destek olanakları, stresle baş etme becerileri (Barutçugil, 2002a: 159) ve stres kaynağı ile ilgili deneyimleriyle de yakından ilgilidir (Hughes vd., 1993: 341; Yates, 1989: 33-34).

Bir çok araştırmada, strese yatkınlıkları açısından insanlar, A tipi, B tipi ve karma tip kişiler olarak sınıflandırılmaktadırlar. A tipi kişiler rekabetçi, işkolik (Griffin, 1990: 587), aceleci, etraflarındaki olayları denetimleri altında tutmak isteyen ve idare edilmesi zor (Cooper ve Sutherland, 2000: 25-29) insanlar iken; B tipi kişiler, daha az rekabetçi; kendini işine daha az adanmış, bununla birlikte istikrarlı olarak çalışmayı sürdüren; üzerinde daha az zaman baskısı hisseden ve yaşama daha dengeli yaklaşan insanlardır (Griffin, 1990: 587; Newstron ve Davis, 1997: 441). Karma tip kişiler ise, A ve B tipinin özelliklerini karışık olarak kendilerinde bulunduran üçüncü tip insanlardır (Aydın, 2002: 37).

Stresin insanların davranışları, duyguları ve biyolojik yapıları üzerindeki sonuçları şu şekilde özetlenebilir: Aşırı ve sürekli stres, ilaç (Aytaç, 2003), uyuşturucu, sigara ve alkol kullanımında artışa, iştahsızlığa (Griffin, 1990: 586), aşırı yemek yeme eğilimine (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 197), aşırı unutkanlığa ve yerli yersiz öfkeli davranışlara neden olmakta (Baltaş ve Baltaş, 1998: 30-32); uyku bozukluğu, depresyon ve (Griffin, 1990: 586) intihar eğilimi (Newstron ve Davis, 1997: 431-432) gibi psikolojik sonuçlara yol açmakta; kalp ve mide rahatsızlıkları (Garih, 2001: 125), sırt ağrısı (Griffin, 1990: 586) gibi biyolojik sonuçlara neden olmaktadır. Sağlıkla ilgili sorunların ortalama yüzde ellisinin şu veya bu şekilde stresten kaynaklandığı bilinmektedir (Klarreich, 1999: 13).

B. Stresin Örgütsel Sonuçları

Yönetici ve çalışanların yoğun ve sürekli strese maruz kalmaları, örgütte kalite (Griffin, 1990: 586); üretim (Aytaç, 2003) ve verimlilik sorunlarına (Hargreaves, 1999: 9); çalışanlarda tatminsizliğe ve moral kaybına (Griffin, 1990: 586); yöneten ve yönetilenler arasında uyumsuzluğa (Hubbard, 1995: 48-53; Copper ve Straw, 1998: 12) neden olmaktadır.

Stres, neden olduğu verim kaybı; arttırdığı sigorta ve hastane masrafları; yol açtığı sakatlık ve erken emeklilik ödemeleri nedeniyle

örgütlere önemli bir maliyet yükü de (Yates, 1989: 9-10) getirmektedir. Kısacası stres, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinin önündeki en önemli engellerden birisidir (Klarreich, 1999: 14).

V. STRESLE BAŞA ÇIKMA

Yönetici ve çalışanlar, stresle başa çıkmada, genellikle, "sorun odaklı" ya da "duygu odaklı" yaklaşımlardan birisini tercih etmektedirler. Sorun odaklı yaklaşım, stresin kaynakları üzerinde odaklanmayı salık veren ve diğerine göre daha etkin bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımı izleyenlerin daha iyimser ve stresle başa çıkmada daha başarılı oldukları görülmektedir. Duygu odaklı yaklaşım ise, genellikle, stresin kaynaklarından daha çok, olayın iyi yönleri üzerinde odaklanmayı ve "daha kötüsü de olabilir di!" (Greenberg ve Baron, 1993: 250), "her işte bir hayır vardır!" gibi düşüncelerle stresle baş etmeyi salık veren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımı izleyenlerin stres kaynağını pasif bir şekilde kabul ettikleri (Aydın, 2002: 145) ve dolayısıyla da, stresle başa çıkmada daha az başarılı oldukları görülmektedir.

Stresle başa çıkmada yaygın olarak kullanılan ve sorun odaklı ya da duygu odaklı yaklaşımlar içerisinde değerlendirilebilecek, belli başlı stresle başa çıkma tekniklerini aşağıdaki şekilde özetlemek olanaklıdır.

A. Stresle Başa Çıkmada Bireysel Yaklaşımlar

Stresle başa çıkmada önemli olan, yaşam gerilimlerinin zararlı düzeye gelmeden önce denetim altına alınması, hatta bu gerilimlerin yarattığı enerjiden yararlanılmasıdır (Barutçugil, 2002a: 144). Bunun için, değişen koşullara uygun hareket edebilme, ihtiyaç duyulduğunda sosyal destek sağlayabilme, iş yüklerini önceliklerine göre sınıflandırarak zamanı iyi yönetme (Pettit, 2003: 52-54), sorunları öngörerek alternatif çözüm önerileri geliştirme ve soğukkanlılık yeteneği kazanma (Garih, 2001: 126-127) son derece önemlidir. Bunların yanı sıra, aşağıdaki teknikler de stresle başa çıkmada yararlı olabilir:

Doğru yemek yeme ve uyuma alışkanlıkları edinme (Weis, 1993: 36); egzersiz yapma (Marketing News, 2003: 10-12); düzenli tatile çıkma (Griffin, 1990: 587); huzur veren kelimeleri tekrarlama, mutlu anları kafada canlandırma (Newstron ve Davis, 1997: 441- 444) ve doğayla temas (Norfolk, 1989: 180-211); aşırı iş yükünden kurtulma, rol belirsizliklerini ve çatışmalarını azaltma (Griffin, 1990: 587-588); az şeyle yetinmeyi öğrenme; risk almayı (Norfolk, 1989: 1989: 157-158) ve riski

azaltmayı öğrenme; krizlerle başa çıkma yeteneği geliştirme (De Bono, 1989: 230-233); sorunları paylaşma ve (Norfolk, 1989: 184-185) birlikte zaman harcamak için iyi arkadaşlar edinme (Griffin, 1990: 588); kızgınlıkları ve dargınlıkları unutmama (Rowshan, 1998: 48) ve empati geliştirme (Norfolk, 1989: 133-135).

B. Stresle Başa Çıkmada Örgütsel Yaklaşımlar

Her ne kadar bireyler strese karşı güçlerini ve dayanıklılıklarını arttırabilirlerse de, iş ortamının yarattığı stresin çoğunu ortadan kaldıramazlar. Yöneticiler, örgüt yapısında ve süreçlerinde değişiklikler yaparak (Greenberg ve Baron, 1993: 254), örneğin, işleri yeniden dizayn ederek (Griffin, 1990: 588), daha tatmin edici hale getirebilir (Newstron ve Davis, 1997: 441-444); çalışanların rollerini yeniden tanımlayarak, iş yüklerini daha dengeli dağıtabilir (Aytaç, 2003); çalışma sürelerini daha sağlıklı hale getirebilir (Griffin, 1990: 588); çalışma koşullarını gürültü gibi stres yaratan etmenlerden arındırabilir (Norfolk, 1989: 161-166), insanların sıcak ve doğrudan ilişkiler kurmalarını zorlaştıran aşırı biçimsel ortamları ve katı kuralları değiştirerek (Barutçugil, 2002a: 180) çalışma ortamını insancılaştırabilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 203).

Yöneticiler, çalışanların iletişim yeteneklerini geliştirebilir; örgütü geliştirerek (Newstron ve Davis, 1997: 441-444) örgütteki uyum ve işbirliğini arttırabilir (Aytaç, 2003); stresle ilgili seminer, panel vb. çalışmalar gerçekleştirebilir (Griffin, 1990: 588); strese maruz kalanlara sosyal destek ve danışmanlık hizmeti sağlayabilir (Aytaç, 2003); kariyer planlaması yapabilir (Barutçugil, 2002a: 178-179) ve periyodik olarak sağlık taraması yaptırarak (Newstron ve Davis, 1997: 441-444) stresin çalışanlar ve örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini azaltabilirler.

VI. BİLECİK İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN BANKALARIN ŞUBE YÖNETİCİLERİ VE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

A. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmada, Bilecik ilindeki banka yöneticisi ve çalışanlarının maruz kaldıkları stresin düzeyinin, kaynaklarının ve başa çıkma yaklaşımlarının (duygu odaklı ya da sorun odaklı yaklaşım) ortaya konulması ve bunlarla yaş, medeni durum, deneyim, görev, unvan, işini sevme derecesi ve bankaların sahiplik şekli gibi bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmada, Baltaş'ların, 5'li Likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmış olan, "iş stresi ölçeği" (Baltaş ve Baltaş, 1998: 95-97) ve "stres kaynağı ölçeği" (Baltaş ve Baltaş, 1998: 179-181) ile Aydın'ın (2002: 146-148), "Stresle Başa Çıkma Ölçeği" kullanılmıştır.

Anketler, Bilecik ilinde faaliyet gösteren beş bankanın şube yöneticilerine ve çalışanlarına gönderilmiştir. Sektörde çalışan toplam 75 kişiden, 40'ı anketleri yanıtlayarak geri göndermiştir. Buna göre, deneklerin demografik özellikleri aşağıdaki şekildedir:

Deneklerin %57.5'i (23 kişi) kamu, % 25'i (10) özel ve %17.5'i (7) kamu-özel ortaklığı olan bankalarda çalışmaktadır.

Deneklerin %65'i (26) erkek ve %32.5'i (13) kadındır. Deneklerin %2.5'i, (1 kişi) cinsiyet sorusuna yanıt vermemiştir. Deneklerin %77.5'i (31) evli, %15'i (6) ise, bekarıdır. Deneklerin %42.5'i (17) 2 çocuk, %15'i (6) ise, 1 çocuk sahibidir.

Deneklerin % 47.5'i (19) 36-50 yaş, %32.5'i (13) ise, 26-35 yaş arasındadır. Deneklerin %45'i (18) 16 yıl ve daha fazla, %30'u (12) ise, 4-7 yıl arası deneyime sahiptir.

Deneklerin % 47.5'i (19) lise, %35'i (14) üniversite ve %10'u (4) ise, yüksek okul mezunudur. Deneklerin %42.5'i (17) gişe görevlisi, %22.5'i (9) şube müdürü ve diğer yöneticiler, %7.5'i (3) ise, güvenlik görevlisidir.

Deneklerin %45'i (18) işlerini "çok", %35'i (14) "oldukça çok" ve %15'i (6) ise, "orta" düzeyde sevmektedir.

B. Araştırmada Elde Edilen Bulgular Ve Bulguların Analizi

1. Deneklerin Maruz Kaldıkları Genel Stres Düzeyi

Deneklere iş yaşamında karşılaşabilecekleri çeşitli durumlar sıralanmış ve bu durumlarla karşılaşma sıklıkları sorulmuştur (1 = "Hiçbir Zaman", 2 = "Ender Olarak", 3 = "Bazen", 4 = "Sık Sık" ve 5 = "Hemen Her Zaman"). 15 sorudan oluşan "iş stresi ölçeği"nin (Baltaş ve Baltaş, 1998: 95-97) güvenilirlik katsayısı (cronbach alfa), 0.81'dir.

Deneklerin tümünün iş stresi ölçeğinden aldıkları ortalama skor, 2.34'tür (std. sapma 0.55). Baltaş'ların iş stresi ölçeği yorumuna göre, deneklerin stres skoru (2,34) sağlık ve verimlilik açısından en elverişli düzeydedir (bkz. **Tablo 1**).

Tablo 1: İş stresi ölçeği skor ve yorum tablosu

ORT. SKOR	YORUMU
1,0 - 1,3	Kişiyi önemli olduğunu hissettirmeyen, onun kapasitesini kullanmasına olanak tanımayan ve yeterli uyarım sağlamayan, dolayısıyla can sıkıntısından ve önemsizlik duygusundan kaynaklanan stres düzeyi.
1,4 - 1,9	Uyarıcı yönleri olan, ancak hafif bir iş. Başarı güdüsü yüksek biri için sıkıcı; mücadeleci olmayan biri için ise, uygun bir iş stresi düzeyi.
2,0 - 2,5	Sağlık ve verimlilik açısından en elverişli iş stresi düzeyi.
2,6 - 3,1	Uyarıcılığı yüksek, sorumluluğu fazla, ancak, kişiyi çekici gelen bir iş stresi düzeyi. Bazı yönleriyle kişiyi zorlayarak verimliliği artırırken, bazı yönleriyle de sağlığı tehdit edebilir.
3,2 - 3,4	Sorumluluk düzeyi yüksek, kişiyi zaman açısından zorlayan, dinlenmeye ve aile ilişkilerine olanak tanımayan, bu nedenle sağlık ve verimlilik için tehdit oluşturan bir stres düzeyi.
3,5 - 5,0	Sağlığı ve verimliliği ciddi olarak tehdit eden, yoğun bir stres düzeyi.

Kaynak: BALTAŞ, Acar ve BALTAŞ, Zuhul, 1998. *Stres Ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, 18. Basım, s.96-97.

Her ne kadar erkek deneklerin stres skoru (2.26), kadın deneklerinkinden (2.46) daha düşük; bekar deneklerin stres skoru (2.26), evli deneklerinkinden (2.33) daha düşük bulunmuşsa da, bu farklılıklar yapılan t-testinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Genel stres skorları, deneklerin işlerini sevme derecelerine bağlı olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir. Deneklerin işlerini sevme dereceleri arttıkça stres skorları aşağı doğru gitmektedir. Diğer bir deyişle, işini "orta" düzeyde sevenlerin stres skoru (2.88), işini "oldukça çok" ve "çok" sevenlerinkinden daha yüksektir (bkz. **Tablo 2-3**). Bu da, işini daha fazla seven insanların daha az strese maruz kaldıklarını göstermekte ve çalışmanın başında sözü edilen, meslek seçimi ve arzulanan yaşam biçimi arasındaki uyumun önemini güçlendirmektedir.

Tablo 2: Deneklerin işlerini sevme dereceleri ile stres düzeyleri arasındaki ilişki (ANOVA)

	KARELER TOPL.	DF	ORT. KARESİ	F	SİG.
Gruplar Arası	2,604	2	1,302	5,058	0,012
Gruplar İçi	9,009	35	0,257		
Toplam	11,613	37			

Tablo 3: Deneklerin işlerini sevme dereceleriyle stres düzeyleri arasındaki ilişki (Tukey B)

İŞ SEVGİSİ	N	ALPHA = 0.05 İÇİN ALT GRUPLAR	
		1	2
Oldukça Çok	14	2,1048	
Çok	18	2,2926	
Orta	6		2,8889

Homojen altsetlerdeki gruplar için ortalamalar verilmiştir.
a. Harmonik Ortalama Örneklem Büyüklüğü kullanılmaktadır = 10,216.
b. Grup büyüklükleri eşit değildir. Grup büyüklüklerinin harmonik ortalaması kullanılmıştır. Tip I türü hata düzeyi garanti edilmemiştir.

2. Deneklerin Maruz Kaldıkları Stresin Kaynakları

Deneklerin maruz kaldıkları stresin kaynağını belirlemek için kullanılan "stres kaynağı ölçeği" (Baltaş ve Baltaş, 1998: 179-181) dört kısımdan oluşmaktadır: 1) Bireyin kendisiyle ilgili stres kaynakları (10 soru), 2) Bireyin iş yaşamıyla ilgili stres kaynakları (17 soru), 2) Bireyin sosyal çevresiyle ilgili stres kaynakları (17 soru); ve 4) Bireyin fiziksel çevresiyle ilgili stres kaynakları (5 soru). Ölçeğin güvenirlik katsayısı (cronbach alfa), 0.90'dır.

Deneklerde, görece olarak, en fazla strese yol açan stres kaynağının, gürültü, sigara dumanı ve sigara kokusu gibi bireyin fiziksel çevresiyle ilgili stres kaynakları olduğu anlaşılmaktadır (bkz. **Tablo 4**). Banka şubelerindeki fiziksel çalışma ortamı göz önüne alındığında, gürültünün (özellikle yoğun işgünlerinde) önemli bir sorun olduğu görülecektir. Bununla birlikte, sigara dumanının, yasağa karşın, hala sorun olmayı sürdürmesi ilginçtir.

Tablo 4: Deneklerin her bir stres kaynağından aldıkları ortalama skorlar.

	BİREYİN KENDİSİ	İŞ YAŞAMI	SOSYAL ÇEVRESİ	FİZİKSEL ÇEVRESİ
Geçerli N	35	32	27	37
Kayıp N	5	8	13	3
Ortalama	2,13	2,13	2,21	2,52
Std. Sapma	0,51	0,61	0,51	0,96

Deneklerin “fiziksel çevreyle ilgili stres kaynaklarına” maruz kalma durumları, çalıştıkları bankaların sahiplik şekillerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Kamuya ait bankalar ile kamu-özel sektör ortaklığına ait bankalardaki deneklerin fiziksel çevreyle ilgili stres kaynaklarına, özel sektöre ait bankalardaki deneklerden daha fazla maruz kaldıkları anlaşılmaktadır (bkz. **Tablo 5-6**).

Tablo 5: Bankaların sahiplik şekli ile deneklerin fiziksel çevreyle ilgili stres kaynaklarına maruz kalma durumları arasındaki ilişki (ANOVA)

	KARELER TOPL.	DF	ORT. KARESİ	F	SİG.
Gruplar Arası	7,374	2	3,687	4,806	0,015
Gruplar İçi	26,083	34	0,767		
Toplam	33,457	36			

Tablo 6: Bankaların sahiplik şekli ile deneklerin fiziksel çevreyle ilgili stres kaynaklarına maruz kalma durumları arasındaki ilişki (Tukey B)

SAHİPLİK ŞEKLİ	N	ALPHA = 0.05 İÇİN ALT GRUPLAR	
		1	2
Özel	10	1,8000	
Kamu	21		2,7714
Özel-Kamu Ortaklığı	6		2,9000

Homojen altsetlerdeki gruplar için ortalamalar verilmiştir.
a. Harmonik Ortalama Örneklem Büyüklüğü kullanılmaktadır = 9.545.
b. Grup büyüklükleri eşit değildir. Grup büyüklüklerinin harmonik ortalaması kullanılmıştır. Tip I türü hata düzeyi garanti edilmemiştir.

Deneklerin “iş yaşamıyla ilgili stres kaynaklarına” maruz kalma durumları, çalıştıkları bankaların sahiplik şekillerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Kamuya ait bankalar ile kamu-özel sektör ortaklığına ait bankalardaki deneklerin iş yaşamıyla ilgili stres kaynaklarına, özel sektöre ait bankalardaki deneklerden daha fazla

maruz kaldıkları anlaşılmaktadır (bkz. **Tablo 7-8**). Bununla birlikte, söz konusu skorlar yine de kabul edilebilir düzeylerde (bkz. **Tablo 1**).

Tablo 7: Bankaların sahiplik şekli ile deneklerin iş yaşamıyla ilgili stres kaynaklarına maruz kalma durumları arasındaki ilişki (ANOVA)

	KARELER TOPL.	DF	ORT. KARESİ	F	SİG.
Gruplar Arası	2,143	2	1,072	3,217	0,055
Gruplar İçi	9,659	29	0,333		
Toplam	11,802	31			

Tablo 8: Bankaların sahiplik şekli ile deneklerin iş yaşamıyla ilgili stres kaynaklarına maruz kalma durumları arasındaki ilişki (Tukey B)

SAHİPLİK ŞEKLİ	N	ALPHA = 0.05 İÇİN ALT GRUPLAR	
		1	2
Özel	7	1,6723	
Kamu	19	2,2136	2,2136
Özel-Kamu Ortaklığı	6		2,4314

Homojen altsetlerdeki gruplar için ortalamalar verilmiştir.
a. Harmonik Ortalama Örneklem Büyüklüğü kullanılmaktadır = 8.284.
b. Grup büyüklükleri eşit değildir. Grup büyüklüklerinin harmonik ortalaması kullanılmıştır. Tip I türü hata düzeyi garanti edilmemiştir.

Deneklerin “iş yaşamıyla ilgili stres kaynaklarına” maruz kalma durumları, deneklerin işlerini sevme derecelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Deneklerin işlerini sevme dereceleri arttıkça, iş yaşamıyla ilgili stres kaynaklarına maruz kalma olasılıkları azalmaktadır (bkz. **Tablo 9-10**). Diğer bir deyişle, işlerini “çok” ve “oldukça çok” seven deneklerin, işlerini “orta” düzeyde sevenlere göre daha düşük stres skoruna sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 9: Deneklerin işlerini sevme dereceleri ile iş yaşamıyla ilgili stres kaynaklarına maruz kalma durumları arasındaki ilişki (ANOVA)

	KARELER TOPL.	DF	ORT. KARESİ	F	SİG.
Gruplar Arası	2,520	2	1,260	3,942	0,031
Gruplar İçi	8,948	28	0,320		
Toplam	11,467	30			

Tablo 10: Deneklerin işlerini sevme dereceleri ile iş yaşamıyla ilgili stres kaynaklarına maruz kalma durumları arasındaki ilişki (Tukey B)

İŞ SEVGİSİ	N	ALPHA = 0.05 İÇİN ALT GRUPLAR	
		1	2
Çok	15	1,9098	
Oldukça Çok	11	2,1230	2,1230
Orta	5		2,7294

Homojen altsetlerdeki gruplar için ortalamalar verilmiştir.
a. Harmonik Ortalama Örneklem Büyüklüğü kullanılmaktadır = 8,390.
b. Grup büyüklükleri eşit değildir. Grup büyüklüklerinin harmonik ortalaması kullanılmıştır. Tip I türü hata düzeyi garanti edilmemiştir.

Deneklerin “bireyin kendisiyle ilgili stres kaynaklarına” maruz kalma durumları, deneklerin işlerini sevme derecelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Deneklerin işlerini sevme dereceleri arttıkça, “bireyin kendisiyle ilgili stres kaynakları”na maruz kalma olasılıkları azalmaktadır (bkz. **Tablo 11-12**). Diğer bir deyişle, işlerini “çok” ve “oldukça” çok seven deneklerin, işlerini “orta” düzeyde sevenlerden daha düşük stres skoruna sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 11: Deneklerin işlerini sevme dereceleri ile “bireyin kendisiyle ilgili stres kaynakları”na maruz kalma durumları arasındaki ilişki (ANOVA)

	KARELER TOPL.	DF	ORT. KARESİ	F	SİG.
Gruplar Arası	2,003	2	1,001	4,786	0,016
Gruplar İçi	6,276	30	0,209		
Toplam	8,279	32			

Tablo 12: Deneklerin işlerini sevme dereceleri ile “bireyin kendisiyle ilgili stres kaynakları”na maruz kalma durumları arasındaki ilişki (Tukey B)

İŞ SEVGİSİ	N	ALPHA = 0.05 İÇİN ALT GRUPLAR	
		1	2
Çok	16	1,9375	
Oldukça Çok	12	2,0667	
Orta	5		2,6600

Homojen altsetlerdeki gruplar için ortalamalar verilmiştir.
a. Harmonik Ortalama Örneklem Büyüklüğü kullanılmaktadır = 8,675.
b. Grup büyüklükleri eşit değildir. Grup büyüklüklerinin harmonik ortalaması kullanılmıştır. Tip I türü hata düzeyi garanti edilmemiştir.

3. Deneklerin Maruz Kaldıkları Stresle Başa Çıkma Yolları

Deneklerin maruz kaldıkları stresle başa çıkmada izledikleri temel yaklaşımı belirlemek için “stresle başa çıkma ölçeği”nden yararlanılmıştır (Aydın, 2002: 146-148). Ölçek iki ana kısımdan oluşmaktadır: Stresle “sorun odaklı” başa çıkma yaklaşımına ilişkin sorular ve stresle “duygu odaklı” başa çıkma yaklaşımına ilişkin sorular. Ölçeğin güvenirlik katsayısı (cronbach alfa), 0.70’tir.

Tablo 13: Deneklerin stres vericilerle başa çıkmada izledikleri yaklaşımlar

	SORUN ODAKLI YAKLAŞIM	DUYGU ODAKLI YAKLAŞIM
Geçerli N	31	27
Kayıp N	9	13
Ortalama	3,63	2,70
Std. Sapma	0,37	0,41

Denekler, sorun odaklı yaklaşımı (3.63), duygu odaklı yaklaşıma göre (2.70) daha fazla benimsemekte ve kullanmaktadırlar (bkz. **Tablo 13**). Her ne kadar erkek deneklerin (3.68) sorun odaklı yaklaşımı kadınlara (3.54) göre daha fazla tercih ettikleri; kadınların (2.84) ise, duygu odaklı yaklaşımı erkeklere (2.64) göre daha fazla tercih ettikleri söylenebilirse de, bu farklılıklar (t-testinde) istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Gerçekleştirilen ANOVA testinde, deneklerin yaş, eğitim durumu, medeni hal vb. diğer demografik özellikleri ile benimsedikleri yaklaşımlar arasında da anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

VII. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bankacılık, son yıllarda, çeşitli açılardan, ülke gündeminin ilk sıralarında yer almayı sürdüren bir sektör haline gelmiştir. Bu çalışma, anılan gelişmelerin de etkisiyle ve fakat daha genel bir hedefe; “bankacılık mesleğindeki yönetici ve çalışanların maruz kaldıkları stresin düzeyini, kaynaklarını ve stresle başa çıkma yaklaşımlarını ortaya koymaya” yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Bilecik ilinde faaliyet gösteren beş bankanın şube yöneticileri ve çalışanları üzerinde gerçekleştirilen alan araştırmasında, yönetici ve çalışanların maruz kaldıkları stresin, sağlık ve verimlilik açısından en

elverişli düzeyde olduğu; yönetici ve çalışanlarda görece olarak en fazla strese yol açan stres kaynağını, çalışma ortamına ilişkin gürültü, sigara dumanı ve sigara kokusu gibi fiziksel stres kaynaklarının oluşturduğu ve yönetici ve çalışanların, maruz kaldıkları stresle başa çıkmada “sorun odaklı yaklaşımı” tercih ettikleri bulgulanmıştır.

Araştırmada, ayrıca, işlerini daha fazla seven yönetici ve çalışanların, işlerini daha az sevenlere göre daha az strese maruz kaldıkları bulgulanmıştır.

Sonuç olarak, elde edilen bulgular, Bilecik ilinde faaliyet gösteren bankaların yönetici ve çalışanlarının yaşadıkları stresin olumlu bir düzeyde olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, ilgililerin çalışma ortamına ilişkin gürültü ve sigara gibi sorunların üzerine daha fazla giderek, gerekli önlemleri almaları, örneğin, yönetici ve çalışanların sigara içebilecekleri ortamlar ayarlamaları, sigara molaları düzenlemeleri; gürültüyü azaltıcı ve emici çalışma ortamı dizayn etmeleri, yönetici ve çalışanların maruz kaldıkları stresi daha da azaltacak, verimliliklerini ve tatminlerini ise arttıracaktır.

Kuşkusuz, bu çalışmada elde edilen bulguları bütün sektöre genelleyerek, bankacılığın stres açısından “sorunsuz” bir meslek olduğunu söylemek doğru olmaz. Bu nedenle, bütün sektörü temsil edebilecek bir örnekleme aynı çalışmanın tekrarlanması yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- AYDIN, İnyet Pehlivan, (2002), **İş Yaşamında Stres**, Pegem A Yayınları.
- AYTAÇ, Serpil, (17.08.2003), “İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları, <http://www.isguc.org/saytac3.htm>.
- BALTAŞ, Acar ve BALTAŞ, Zuhul, (1998), **Stres Ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, 18. Basım.
- BALTAŞ, Acar, (1998), **Stres Altında Ezilmeden Öğrenmede Ve Sınavlarda Üstün Başarı**, Remzi Kitabevi, 15. Basım.
- “Bankacılık nereye?”, (20.02.2004), <http://www.activefinans.com/activeline/sayi20/editor.html>.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2000a), **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd. Şti..
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2002b), **İş Hayatında Kadın Yönetici**, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd. Şti.
- COPPER, Cary ve STRAW, Alison, (1998), (Çev: Emel Köymen), **Bir haftada Başarılı Stres Yönetimi**, Dünya Yayıncılık.
- COOPER, Cary ve SUTHERLAND, Valerie, (2000), (Çev: E. Sabri Yarmalı), **Sorunlu İnsanlarla Çalışma**, Damla Yayınevi.
- CÜCELOĞLU, Doğan, (2003), **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, 12. Basım.
- DE BONO, Edward, (1989), **Başarı Taktikleri**, İlgı Yayıncılık.
- GARİH, Üzeyir, (2001), **İş Hayatında Motivasyon**, Yönetim Teknikleri, Hayat Yayınevi, İstanbul.
- GREENBERG, Jerald ve BARON, Robert A., (1993), **Behavior In Organizations**, Fourth Edition, Allyn and Bacon.
- GRIFFIN, Ricky W., (1990), **Management**, Third Edition, Houghton Mifflin Company.
- HARGREAVES, Gerard, (1999), (Çev: Ali Cevat Akkoyunlu), **Stresle Baş Etmek**, Doğan Kitap.
- HUBBARD, Adrew S., (1995), “The Human Side Of Technology”, **Mortgage Banking**, April, Vol. 55, Issue 7, pp.48-53.
- HUBBARD, Andrew S., (1998), “Stress Management”, **Mortgage Banking**, April, Vol. 58, Issue 7, pp.101-102.
- HUGHES, Richard L., GİNNETT, Robert C. and CURPHY, Gordon J., (1993), **Leadership, Enhancing the Lessons of Experience**, Richard D. Irwin, Inc.
- HO, Janice T.S., (1995), “The Singapore Executive: Stress, Personality And Wellbeing”, **Journal of Management Development**, Vol. 14, Issue 4, pp.47-56.
- KLARREICH, Samuel H., (Çev: Bengi Güngör), **Stressiz Çalışma Ortamı**, Öteki Yayınevi, Ankara, 1999.
- KRYDER, Suzanne ve WILDE, Judith Busch, (1991), “Stressors, Strain, Health Outcomes, and Social Support in Bank Employees”, **Wellness Perspectives**, Winter, Vol. 8, Issue 2, pp.32-45.
- KUMCU, Ercan, (1 Kasım 2000), “İtibar ve itimat olmadan bankacılık olmaz”, <http://arsiv.hurriyetim.com.tr/hur/turk/00/11/01/yazarlar/26yaz.htm>.
- Marketing News, (2003), **Bank Marketing**, June, Vol. 35, Issue 5, pp.10-12.

- NEWSTRON, John W. ve DAVIS, Keith, (1997), **Organizational Behavior**, Tenth Edition, McGrawHill.
- NORFOLK, Donald, (1989), (Çev: Leyla Serdaroğlu), **İş Hayatında Stres**, Form Yayınları.
- ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem, (1998), **Örgütsel Davranış**, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 496.
- PETTIT, Linda, (10.21.2003), "Who's the most stressed of all?", **Personnel Today**, pp.52-54.
- ROWSHAN, Arthur, (1998), (Çev: Şahin Cüceloğlu), **Stres Yönetimi**, Sistem Yayıncılık.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek, (1998), **Örgütsel Psikoloji**, Alfa, 3. Baskı.
- SPIERS, Carole, (2003), "Tools to tackle workplace stress", **Occupational Health**, December, Vol. 55, Issue 12, pp.22-26.
- ŞAHİN, Nesrin Hisli (editör), (1994), **Stresle Başa Çıkma**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları: 2, Ankara.
- VEYSEY, Sarah, (12.11.2000), "Study Names Stress Biggest Concern In U.K. Workplaces", **Business Insurance**, Vol. 34, Issue 50, pp.23-25.
- WEIS, H. Donald, (1993), **Stres Kontrolü**, Rota, Cep Yönetim Dizisi, Birinci Baskı.
- YATES, Jena E., (1989), **Gerilim Altındaki Yönetici**, İlgı Yayınları, Modern Yönetim Dizisi.