



## STRES VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ



Arş. Gör. Emel İŞTAR\*

### ÖZ

21. yüzyılın bir hastalığı olarak nitelendirilen stres, sadece çalışanların sağlığını etkilemekle kalmamakta, aynı zamanda örgütlerde de pek çok soruna yol açmaktadır. Bu çalışmada, stres kavramı ve stresin insanda görülen belirtileri üzerinde durulmuş, örgütsel stres kavramına değinilmiş, stresin örgütler üzerindeki etkileri verilmiştir. Araştırmanın amacı, stres ve verimlilik arasındaki ilişkiye dikkat çekmektir.

**Anahtar Kelimeler:** İşletmelerde Verimlilik, Stres, Stres Faktörleri.

## THE RELATIONSHIP BETWEEN STRESS AND PRODUCTIVITY

### ABSTRACT

Stress called as a disease of the 21st century not only affects workers' health but also causes many problems in organizations. In this study, the stress term and the symptoms of stress seen at human are given, the stress term related with organizational base and the results and effects of organizational stress are explained. The purpose of this research is to draw attention to the relationship between stress and productivity.

**Key Words:** Productivity at Organizations, Stress, Stress Factors.

### GİRİŞ

İçinde yaşadığımız çağda bireylerin giderek yalnızlaştığı, sadece kazanma duygusunun hakim olduğu bunun da kişileri bunalım ve stres içine çektiği görülmektedir. Özellikle son yıllarda artan rekabet, iş ilişkileri üzerindeki kopukluklar, daha fazla kazanma isteği gibi hususlar çalışanlar üzerinde stres oluşturmakta, bu stres çalışanları doğrudan etkilemekte, onların davranışlarını, verimliliklerini ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerini belirlemekte böylelikle tüm örgütü etkilemektedir.

Çalışanlar arasında sağlıklı ilişkilerin kurulabilmesi, hizmet kalitesinin yükseltilebilmesi, daha verimli çalışma ortamlarının oluşturulabilmesi, karmaşık örgüt yapılarında stresin bireysel ve örgütsel nedenlerinin tanınmasına, anlaşılmasına bağlıdır.

\*Karadeniz Teknik Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri A.B.D., [eistar@ktu.edu.tr](mailto:eistar@ktu.edu.tr)



Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde stresin bireysel ve örgütsel olarak kaynakları, etkileri incelenecek ve stresle başa çıkma yöntemlerine değinilecektir. İkinci bölümde ise verimliliğin tanımı yapılarak türlerine değinilecektir. Son bölüm olan üçüncü bölümde ise stresin verimlilik ile olan ilişkisi incelenecektir.

## **1. BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL OLARAK STRES**

### **1.1. Stres Kavramı**

Stres kavramı, Latince “estrica”, eski Fransızcada ise “estrece” kelimelerinden gelmektedir. Bu kavram 17. yüzyılda felaket, bela, musibet anlamlarında kullanılırken, 19. yüzyılda bu kavramın anlamı nesne ve kişinin bela ve musibetlerin etkisi ile bozulmasına karşı bir direnç olarak kullanılmaya başlamıştır (Baltaş ve Baltaş, 1989: 219). Ayrıca stres bütünlüğü koruma ve esas duruma dönmek için çaba harcama halini de ifade etmektedir. Stres, maddi ve manevi olarak zorlayıcı tehditler karşısında yeni bir uyum sağlama çabasına girilmesidir. Stres insanın yapısında ve yaşamda olan bir şeydir. Yaşantıyı üzücü olaylardan soyutlayarak, hep mutlu, neşeli olumlu olaylarla dolu düşünmek mümkün değildir (Demir, 2002: 15).

#### **1.1.1. Olumlu Stres ve Olumsuz Stres**

Stres ilk bakışta sadece olumsuzluklara vesile olan bir olguymuş gibi görünmektedir. Oysa stres olumlu olaylarda da görülebilir. Örneğin, terfi etmek, evlenmek, ünlü olmak gibi arzulan durumlarda stres yaşanabilmektedir. Olumlu stres olarak nitelendirilen bu olaylar kişiyi güdüleyip teşvik ederken, ölüm, işsizlik, gibi durumlarda oluşan olumsuz stres ruhsal ve bedensel açıdan zarar verici sonuçlara neden olabilir. Stresin olumlusu, güdüleyici olması niteliği ile olumsuzunu yok edebilmektedir. Korku, kaygı huzursuzluk, yorgunluk yaratmaz.

Olumsuz stres, yaşlanmayı hızlandırır ve insan ömrünü kısaltır. Üretime, umuda, işbirliğine ve uzlaşmaya yöneltten streslerin yaşamı uzatıcı olduğu kabul edilmektedir (Altıntaş, 2003: 1-29). İster olumlu olsun ister olumsuz, stres hayatın her cephesinde görülebilmektedir. Bireyin gelişmesi ve bireysel tatmin için stres gerekmektedir. Ancak stresin bir sorun olarak ortaya çıkması çok fazla veya çok az olmasından kaynaklanmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 1989: 65-69).

#### **1.1.2. İş Stresi**

Çalışma yaşamında ise iş stresi kavramı karşımıza çıkmaktadır. İş stresi, çalışanın görevini ifa ederken gerek işin kendine özgü yapısından gerekse çalışanın kendi kişiliğinden kaynaklanan bir uyumsuzluk ve buna karşı verdiği tepki olarak tanımlanabilir (Şenyiğit, 2004: 104). Günümüzde, dinamik iş yaşamı, işverenler ve çalışanlar arasındaki rekabet, iş güvencesindeki belirsizlik ve piyasadaki ekonomik farklılaşmalar kişilerin devamlı olarak stres yaşamasına sebep olmaktadır. Çalışma ortamındaki bu stres çalışanların verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. İş stresi iş arkadaşları arasındaki çatışma, iş doyumsuzluğu, yönetici ile çatışma, işteki sorumlulukların çalışanın taşıyabileceğinden fazla olması, toplumsal desteğin az oluşu, iş beklentilerinin belirsizliği ve zaman baskısından kaynaklanabilir. Bazı çalışanlar onlardan işlerinde beklenen performansı göstermek için gereken eğitimi almadıklarını, bazıları ise yaptıkları işlerin becerilerini kullanmaya izin vermediğini düşündükleri için strese girebilmektedir.



## 1.2. Stres Faktörleri

Strese yol açan faktörleri, bireysel stres faktörleri ve örgütsel stres faktörleri olarak iki bölümde incelenebilmektedir.

### 1.2.1. Bireysel Stres Faktörleri

Bireyin içinde bulunduğu stres kimi zaman çevresinden kaynaklanan nedenlerle meydana gelebilmektedir. İş hayatı dışındaki bu stres faktörlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Tutar, 2000: 250-251):

- Orta yaş bunalımı
- Tekdüzelik
- Aile sorunları
- Ekonomik sorunlar
- Siyasi ve politik belirsizlikler
- Sosyal ve kültürel değişimler
- Bulunulan kentte yaşanan ulaşım sorunları
- Teknolojik gelişmeler.

Bireysel stres faktörleri, çoğu kez bireylerin kişiliklerini oluşturan huyları, mizaçları, karakterleri ve yetenekleri olabilir. Kişinin etrafında olup bitenleri nasıl algıladığı, çevresindeki değişimlere ne kadar uyum sağladığı kişiliği ile ilgilidir.

Yapılan araştırmalar kişilikleri A ve B tipi kişilik olarak ikiye ayırmaktadır. A tipi kişilik yapısında olanlar ciddi stres altında kaldıklarında B tipi kişilik yapısına göre daha fazla kalp rahatsızlıklarına yakalandıkları görülmüştür. A tipi kişilikte olan bireyler yoğun dürtüleri olan, saldırgan, ihtiraslı, rekabetçi, kişilerdir. Bu kişiler, kendilerini asla bitmeyen bir rekabet içerisinde görürler. Başarıya ulaşma çabası, abartılı bir zaman darlığı, saldırganlık ve düşmanlık, A tipi kişiliği gösteren üç ana özelliktir. B tipi kişilik özeliği gösteren bireyler katı kuralları bulunmayan, esnek insanlardır. Rahat, sabırlı, aşırı hırslı olmayan, kolay sinirlenmeyen sakin kişilerdir (Bozkurt, 2004: 142).

Bireysel stres faktörleri heyecan olgusu da önem taşımaktadır. Yüksek heyecan düzeyinde olan bireyler işletmeler tarafından özellikle tercih edilen bireyler olabilmektedir. Organ ve Hammer'a göre heyecan düzeyi yüksek olan bireyler, önemsiz konularda suçluluk duygusuna sıkça kapılan, sağlık konusunda abartılı tahminler yapan, gelecekte olabilecek olaylar üzerinde fazlaca düşünen, geçmişteki başarısızlıklarının veya yanlışlarının etkisinden kolaylıkla kurtulamayan bireylerdir (Artan, 1986: 97-98).

Bireyler arasındaki iletişimin giderek kopmaya başlaması da stresin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Duygusal içerikten yoksun iletişim, birlikte çalışan insanların tatmin olmasını ve derinlikli ilişkiler kurmasını engellemektedir. Günümüz ofis ortamında, insanlar bilgisayarlar aracılığıyla iletişim kurma disiplini kazanmış durumdadır. Hapishanelerin hafifletilmiş haline dönüştürülmüş olan ofis ortamları, günümüzde enformasyon teknolojisinin özgürleştirici etkileri, konusu üzerinde yoğun tartışmalara ve araştırmalara sebep olmaktadır (Avcı, 1990: 66).



### **1.2.2.Sosyal Yaşamdan Kaynaklanan Stres Faktörleri**

Toplum yapısındaki değişimler bireyler üzerinde stres oluşturabilmektedir. Kısa bir sürede geleneksel toplum yapısından çağdaş bir topluma dönüşme zorunluluğu birey üzerinde baskı yaratarak çeşitli uyum sorunlarına sebep olmaktadır.

Sosyal yaşamdan kaynaklanan stres faktörlerinin iklim, kalıtım, din, toplumsal sınıf, aşırı kalabalık ve yalıtılmış duygusu gibi faktörlerden etkilendiği öne sürülmüştür. Bunların tümü de kültür ve coğrafi yapıya göre değişmektedir.

### **1.2.3.Örgütsel Stres Faktörleri**

Örgütler, bireyin zamanının büyük bir zamanının geçtiği, gün içinde önemli ilişki ve etkileşimlerin yaşandığı yerlerdir. Örgütlerde yaşanan stres çalışanı etkilediği gibi kurum verimliliğini dolayısı ile karlılığı da etkilemektedir. Örgütsel stres faktörleri, örgütsel rolden kaynaklanan, iş ortamına bağlı, iş ilişkilerine bağlı, örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan ve kariyer gelişimine bağlı stres faktörleri olmak üzere beş bölümde incelenecektir.

#### **1.2.3.1.Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Faktörleri**

Bireylerin örgütlerde yapmakla yükümlü oldukları roller ve bu rollerle ilgili olarak ortaya çıkan sorunlar örgütsel strese sebep olabilmektedir. Bireyin görevine bağlı birbiri ile çatışan roller arasında seçim yapması ve hangisini seçeceği hususunda kararsız kalması durumunda ortaya çıkan rol çatışması önemli bir örgütsel stres kaynağıdır. Rol çatışmasının iş doyumunu ve örgüte duyulan güveni azaltıcı bir faktör olduğu saptanmıştır (Akat v.d., 1994: 348).

Rol çatışması özellikle ara kademelerde çalışan bireylerin karşılaştıkları bir sorundur. Üst kademelerdekilerin beklentileri ile alt kademelerdekilerin yapması gerekenlerin gerçekleşmesini sağlamak ve dengelemek kimi zaman oldukça güç olabilmektedir. Bu sorun genellikle, ilgili kademelerdeki kişilere verilen yetki ve sorumlulukların dengeli olmayışından kaynaklanmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 1989: 88).

Kişilerin, diğer çalışanlara olan sorumluluğu stres üzerinde etkilidir. Sorumlu olduğu çalışan sayısı fazla olan yöneticilerin stres düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir (Artan, 1986: 79-80).

#### **1.2.3.2.İş Ortamına Bağlı Stres Faktörleri**

Çalışma ortamının zihinsel, bedensel ve duygusal yorgunluğa neden olması iş yerinde strese neden olmaktadır. Gürültülü bir ortamda bulunmak çalışanın zihnini yorar, aynı zamanda sıcaklık, nem ve havalandırma da önemli bir stres faktörüdür.

İş ortamına bağlı stres faktörleri içinde aşırı iş yükü altında bulunmanın da önemi büyüktür. Aşırı iş yükü, niteliksel veya niceliksel olabilir. Hem fiziksel, hem de zihinsel açıdan niceliksel aşırı iş yükü, iş yerinde güçlü stres etmenidir. Belli bir vakte kadar yetişmesi maksadıyla, zaman baskısı altında çalışmak bağımsız bir stres kaynağıdır. Aşırı iş yükü altında



çalışmanın yanında düşük iş düzeyinde çalışmak da bireyin psikolojisini bozabilmektedir. İş ortamında kaza olması riski, sağlık ve güvenlik açısından çeşitli tehlikeler içermesi, ayrıca birer stres kaynağı olabilmektedirler.

Son yıllarda bilgi toplumuna dönüşülmesiyle, çalışanlar sürekli ve kimi zaman hafızalarının alamayacağı kadar yoğun bilgi yükü ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Aşırı bilgi yükü altında kalan bireyin sağlıklı karar alması güçleşir. Bilgi almak için kullanılan materyallerin fazlalaşması, çalışanların bunları algılaması ve kendileri için faydalı olanları ayırmalarını güçleştirmektedir (Artan, 1986: 73-75).

### **1.2.3.3. İş İlişkilerine Bağlı Stres Faktörleri**

İşyerinde üstlerle, astlarla ya da meslektaşlarla olan ilişkiler çalışanın verimliliğini arttırabileceği gibi, onları olumsuz stres altına sokarak çeşitli fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara maruz kalmasına sebep olabilmektedir. Meslektaşlarla oluşan stresin kaynağı sadece rekabet ve yarışma değildir, aynı zamanda bu kişilerin birlikte sorunlarını paylaşmamaları, birbirlerine kendilerini güçlü göstermeye çalışmaları, kendilerini anlayabilecek kişilerden yoksun olmaları da önemli stres kaynağıdır. Çalışanların güçlü ve sorunu olmayan bir bireymiş gibi görünme çabası kaygı ve depresyon gibi hastalıklara sebep olmakta ve örgütsel stresi artırmaktadır (Stora, 1992: 25-26).

Özellikle hiyerarşik ve merkezi örgüt yapıları önemli bir stres faktörüdür. Hiyerarşik örgütler, alt-üst ilişkilerinin formel biçimde olması nedeniyle stres etmeni olmaktadır. Bu örgüt yapılarındaki iletişimde bulunan çeşitli engellemeler başlı başına stres kaynağıdır. Kendi departman yöneticisiyle olan şikayetini amirinin bir üstüne iletemeyen çalışan baskı altına girip umutsuzluğa düşer. Çok sayıda üstü memnun etme ihtiyacı bireyi gerilim altına sokar ve çalışanın verimliliğini, işe karşı olan motivasyonunu engeller (Katz, 1977 : 29-30).

### **1.2.3.4. Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Stres Faktörleri**

Örgüt yapısına uyum sağlamaya çalışan birey, örgütün bir parçası olabilmek amacıyla özgürlüğünden ve kişiliğinden ödün vermek durumunda kalabilmekte, bu durum da çalışanın stres düzeyini yükseltmektedir. Kimi örgütler, giyim tarzlarıyla, fikirleriyle çalışanın kendi istediği kalıba bürünmesini isterler. Karşıt görüşlere haiz olan çalışan kendini örgüt içinde baskı altında bulur, dışlanmışlık hisseder. Bu kişilere kimi zaman kendi işinin haricinde başka işleri yapmaları da istenebilir. Bireyin kendi iş tanımında olmayan ya da başka kişilerin sorumluluğunda olan işleri yapmak durumunda kalması bireylerde strese neden olabilmektedir (Artan, 1986: 88-90).

Örgütler içindeki hiyerarşik düzen, belli bir resmiyet ve mesafe gerektirmesi nedeniyle, soğuk bir örgüt iklimi oluşmasına sebep olur. Elverişsiz örgüt iklimi, çalışanların iş tatminini engelleyerek, stres altında çalışmalarına neden olmaktadır (Katz, 1977 : 29-30).





Örgüt kültürünün çalışanları temsil etmemesi, karara ve yönetime katılım hakkından yoksunluk, katı merkezi mekanik örgüt yapıları, örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörleridir. Bunlara iletişimde yaşanan engeller, uyum için yapılan baskılar ve üst kademenin ilgisizliğini de eklemek mümkündür.

### **1.2.3.5.Kariyer Gelişimine Bağlı Stres Faktörleri**

Performans değerlendirme standartlarının olmaması yada uyumsuz olması, terfi imkanının olmaması, ücret tatminsizliği gibi faktörler kariyer gelişime bağlı stres faktörleridir. Yetersiz veya hızlı terfi, iş güvensizliği, terfide nesnel davranılamayacağı korkusu, hırs, başarının engellenmesi, özellikle başarı dürtüsü yüksek çalışanlar için önemli stres faktörleridir (Palmer ve Hyman, 1993: 29).

## **1.3. Stresin Belirtileri**

Stres altında bulunan çalışanlar zamanla strese bağlı olarak oluşan çeşitli belirtiler vermeye başlarlar. Bu belirtileri, bireysel ve örgütsel belirtiler olarak iki grupta inceleyebiliriz.

### **1.3.1.Bireysel Stres Belirtileri**

Bireysel stresin belirtilerini fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtiler olarak gruplara ayırmak mümkündür (Sökmen, 2005: 5):

**Fiziksel Belirtiler:** Stres, üç dönemli bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Birinci evre “alarm tepkisi” adını alır. Bu dönemde otonom sinir sistemi gayet faaldir, salgı bezleri fazla çalışır ve vücuda pompalanan adrenalin artar. İkinci evre ise “direnc dönemi” dir. Burada, organizma stresli ortama uyum sağlamış gibi görünür, oysa organizma yorulmaktadır ve içten içe direncini kaybetmektedir. Üçüncü evre olan “tükenme dönemi” nde ise beden stres baskısına artık dayanamaz, hastalıklar ortaya çıkar hatta bu durum ölümle dahi sonuçlanabilir (Cüceloğlu, 1992: 270-272).

**Davranışsal Belirtiler:** Stres kişi davranışları üzerinde belirgin farklılıklar oluşturabilmektedir. Bu farklılıklar arasında, uykusuzluk yada sürekli uyuma isteği, iştahsızlık yada aşırı yemek, konuşma güçlükleri ve alkol-sigara kullanımı gibi davranışlar sayılabilir.

**Psikolojik Belirtiler:** Örgütlerde stresten kaynaklı çeşitli psikolojik belirtilere de rastlanmaktadır. Bu belirtilerin en önemlilerini gerginlik, geçimsizlik, sürekli endişe, yetersizlik duygusu, telaş, ve hayal kırıklığı şeklinde belirtmek mümkündür (Sökmen, 2005: 5).

### **1.3.2.Örgütsel Stres Belirtileri**

Örgütsel stres üretim ve verim kaybına neden olurken, diğer bir taraftan çalışanın işe devamsızlığı ve sağlık harcamalarının artması gibi belirtileri bulunmaktadır. Örgütsel stres belirtilerinin aşağıdaki şekilde sıralanması mümkündür (Çukur, 2001: 7-10):



Verimlilik azalması

Yöneticilerin hatalı kararlar alması

Çalışma ilişkilerinde kesintiler

Çalışanlar arasında geçimsizlik

İşe devamsızlık, işe geç gitme

İşten ayrılma

İş tatminsizliği

Örgütsel moral zayıflığı

Örgütsel bağlılığın azalması, yabancılaşma

Gerek bireysel, gerek örgütsel stres belirtilerinin hepsin aynı anda olması gerekmez. Önemli olan belirtilerin yoğunluğu ve süresidir.

#### **1.4.Stresle Başa Çıkma Yöntemleri**

Stresle başa çıkma yöntemleri iki grup altında incelenebilir. Birinci grup bireysel yöntemler, ikinci grup ise örgütsel yöntemlerdir.

##### **1.4.1. Bireysel Yöntemler**

Bireyler dört şekilde stresle başa çıkabilir (Tutar, 2000: 277-278):

Bedenle başa çıkma yolları: Gevşeme teknikleri, çeşitli egzersizler ve beslenme programlarının uygulanması bu gruba dahil edilebilir.

Zihinsel başa çıkma yolları: Gerilime ve uyumsuzluğa neden olan etkenlerden uzak durma, zihinsel düzenleme ve dönüşüm tekniklerini içerir.

Davranışla başa çıkma yolları: Davranışla stresle mücadelenin en etkin yolu “A” tipi davranış biçimlerinin değiştirilmesidir.

İnançla başa çıkma yolları: İnsanın kendisini manevi olarak geliştiren, iç zenginlik kazandıran, etik değerlere uygun şekilde uygun yaşayarak içsel huzuru sağlaması ile stresle başa çıkması mümkündür.

Stresle başa çıkmanın diğer bir yöntemi ise DKBY (Değiştir- Kabul Et- Boşver- Yaşam Tarzını Yönet) modelini uygulamaktır. Bu model şu dört aşamayı içermektedir (Aydoğan, 2002):



**Değiştir:** Bir işe başlamadan önce iyice düşünmeyi, gerektiğinde hayır demeyi ve ardından olumsuz durumu değiştirmeyi ve neden olduğu stresi ortadan kaldırmayı içerir.

**Kabul Et:** Kontrol edilemeyen koşulları öfkelenmesen kabul etmeyi ve pozitif yaklaşımı kaybetmemeyi içerir.

**Boşver:** İşleri üst üste eklememeyi, acelecilikten, öfke ve rekabetten, düşmanlıktan vazgeçmeyi içerir.

**Yaşam Tarzını Yönet:** Bu adım, çeşitli egzersiz, diyet ve rahatlama yöntemlerini içerir, stres kaynaklarını ortadan kaldırmayı hedefler.

### **1.4.2. Örgütsel Yöntemler**

İş yaşamından kaynaklanan stresle başa çıkma stratejileri, çalışanların iş stresini azaltmak için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarının kontrol edilmesi ve azaltılması için yapılan yönetsel düzenlemelerdir. Örgütsel stresin azaltılması için şu stratejiler kullanılabilir (<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/491/5799.pdf> , Erişim Tarihi :05.06.2010):

**Destekçi bir örgütsel hava yaratmak:** Daha az merkezîyetçi, karar katılımı sağlayan, yukarı doğru iletişim akışına izin veren bir yapı kurulması stres düzeyini azaltıcı hatta önleyici rol oynayabilmektedir.

**Görevlerin zenginleştirilmesi:** Zenginleştirilmiş görevler daha rutin ve yapılandırılmış işlere göre stres kaynaklarının azalmasını sağlamaktadır.

**Örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların azaltılması:** Örgütsel rollerin belirsizliği ve çatışmaların azaltılması örgütsel stresi azaltacaktır. Görevleri, çalışana açık ve net biçimde bildirilmeli, istenen hedefler çalışana sunulmalıdır.

**Mesleki gelişim yollarının planlanması ve danışmalık:** Örgütlerde mesleki ilerleme planlaması yapılmalı, terfi ve geçişler çalışan kararı dahilinde yapılmalıdır.

## **2. VERİMLİLİK**

### **2.1. Verimlilik Kavramı**

F. Quenay ,“Ekonomik Teorilerin Tarihsel Bakış Açısı” adlı eserinde verimliliği, ziraatta gerçek refahın kaynağı olarak tanımlamış, Adam Smith “Ulusların Refahı adlı eserinde işgücü-işbölümü ilişkisini analiz etmiş, verimliliği modern dünyanın uygulayabileceği bir kavram olarak önermiş, Karl Marx ise; imalat işletmelerindeki işgücü, malzeme ve teçhizat arasındaki verimlilik sorunlarını tartışmıştır. Verimlilik bir üretim biriminde veya bir ekonomide üretim faktörlerinin ne ölçüde başarıyla kullanıldığını ortaya koyan bir kavramdır. Ekonomik anlamda ise verimlilik, çıktının girdiye oranı şeklinde tanımlanmaktadır (Müftüoğlu, 1989: 304).





OECD verimlilik kavramını dar ve geniş anlamda olmak üzere iki şekilde tanımlamıştır. Dar, anlamda verimlilik çıktının üretim faktörlerinden birine bölünmesine eşittir. Geniş anlamda verimlilik ise, ekonomik amaçlara ulaşmada araçların duyarlılık ve etkinliğini ölçen soyut bir kavramdır (Doğan, 1987: 20).

ILO ve EPA'nın verimlilik tanımları ise şöyledir (Koroğlu, 1993: 2):

ILO: Ürünler dört ögenin birleşiminden üretilir. Bu ögeler toprak, sermaye, işgücü ve organizasyondur. Üretimin bu ögelere oranı verimlilik ölçüsünü verir.

EPA( Europea Productivity Agency): Verimlilik her bir üretim ögesinin etkin kullanım derecesidir.

### **2.1.1. Verimlilik Ne Değildir?**

Verimlilik çalışanların performansını ve çalışma şartlarını geliştiren tekniklerdir. Bu teknikler çalışanları daha iyi, daha çok çalışmaya özendirir. Nitel ve nicel üretimin kullanılan kaynaklara oranıdır. Çıktı ve girdi önemli faktörlerdir. Kar planlamasında yararlı bir faktördür. Girdi faktörlerini sabit tutup, verimlilik arttırılırsa sonuçta gelir artar. Verimlilik niteliği geliştiren araçlardan biridir.

Verimlilik;

- Çalışanları koşturarak, canından bezdirerek, onları robotlaştırmak için kurnazca hazırlanan teknikler değildir.
- Üretim miktarını ölçen bir ölçüt değildir. Çıktıdaki artış verimlilik artışına bağlı olabilir yahut olmayabilir.
- Karlılığın bir göstergesi değildir. Belli durumlarda, düşük verimliliği olan projeler de kârlı olabilir.
- Kaliteyle aynı şey değildir. Verimlilikteki bir artış, daha iyi kaliteyi garantilemez (Özgen ve Savaş, 1997: 82).

### **2.1.2. Verimlilik Neden Önemlidir?**

Verimlilik, toplumun tüm kesimini ilgilendiren bir olgudur. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), verimliliğin neden önemli olduğuna dair internet sitesinde şöyle belirtmektedir (<http://www.mpm.org.tr/verimlilik/v1/d/> , Erişim Tarihi:20.06.2010 ) :

Verimlilik nedeniyle işçiler daha iyi çalışma koşullarında ve daha kısa sürelerde yüksek ücret alabilmektedirler.



İşveren yeni yatırım imkanları sağlayabilmekte ve böylelikle yeni istihdam alanları açılabilmektedir.

Üretici, verimlilik ile daha düşük maliyetle üreteceğinden yüksek kar elde edebilmektedir.

Tüketici bol ve ucuz mamul bulma imkanına sahip olabilmektedir.

Verimlilik, sağlıklı bir büyüme ile ülkenin kalkınmasına neden olabilmektedir.

Verimlilik, toplumun refah düzeyini arttırmaktadır.

## **2.2. Verimlilik Türleri**

Verimlilik türlerini toplam verimlilik ve kısmi verimlilik olmak üzere iki ana başlık altında inceleyebiliriz.

### **2.2.1. Toplam Verimlilik**

Toplam üretim faktörlerinin toplam girdilere oranlanması ile hesaplanan verimliliktir. (Ar; 2006):

Toplam Verimlilik = Çıktı / Tüm Girdiler

$$= \text{Çıktı} / \text{İşgücü} + \text{Makine} + \text{Sermaye} + \text{Hammadde} + \text{Enerji (örnek)}$$

### **2.2.2. Kısmi Verimlilik**

Kısmi verimlilik toplam çıktının, yani üretimin toplam miktarının, sadece kullanılan bir tek üretim faktörünün miktarına oranlanmasıdır. Toplam verimlilik hesaplaması girdi unsurlarının aynı ölçü birimi ile ifade edilmesi yönünde sahip olduğu güçlükler nedeniyle ölçümü zor bir verimlilik hesaplamasıdır. Bu nedenle tüm üretim faktörlerinin içinde yer aldığı genel bir verimlilik hesaplamasından çok, üretim faktörünün tek tek göz önüne alındığı kısmi verimlilik hesaplamalarının yapılması tercih edilmektedir. (Şahin, 1994: 238; Ar, 2006)

Kısmi Verimlilik = Çıktı / Tek Bir Girdi

$$= \text{Çıktı} / \text{İşgücü (örnek)}$$

Kısmi verimlilik hesaplamalarının toplam verimliliğin ölçümde yaşanan zorlukları ortadan kaldırmasının ötesinde, işletmelere sağladığı ikinci bir faydası ise değişiklik gösteren veya aynı seviyeyi koruyan toplam verimlilik oranının analizine ve ayrıntılı incelemesine olanak vermesidir (Ayrıçay ve Paksoy, 1999: 43).

#### **2.2.2.1. İşgücü Verimliliği**

İşgücü verimliliği, üretim miktarının, işçilik miktarına (saat veya ücret cinsinden) oranından oluşmaktadır. Ölçme kolaylığı ve yerine göre kolay anlaşılır olması sebebi ile en çok



kullanılan verimlilik ölçüsüdür. İşgücü verimliliğine ilişkin işletmecilikte yaygın olan görüşlerin bazıları şöyledir (Kobu, 1996: 560):

- İşgücü verimliliği ekonomik güç ve yüksek hayat standardı için önemlidir.
- İşgücü verimliliği uzmanlaşma ve iş dizaynı ile artar.
- İşgücü verimliliği işçilerin daha gayretli çalışması ile artar.
- İşçilik produktivitesi işçilerin daha akıllı çalışması ile artar.
- İşgücü verimliliği yönetim politikalarının bir sonucudur.
- İşgücü verimliliği doğrudan ücretle ilgilidir.
- İşgücü verimliliği çevre koşullarının bir fonksiyonudur.

İşgücü verimlilik oranı= Brüt üretim değeri (TL) / İşçi ücretlerinin toplamı (TL).  
(<http://www.mpm.org.tr/sozluk/default.asp?dict=k> , Erişim Tarihi: 16.06.2010)

#### **2.2.2.2. Sermaye Verimliliği**

Sermaye verimliliği, belirli bir zamandaki toplam üretim miktarının aynı dönemde kullanılan sermaye(finansman) miktarına oranıdır.

Sermaye Verimliliği = Üretim Değeri / Üretimde Kullanılan Sermaye

#### **2.2.2.3. Hammadde Verimliliği**

Hammadde verimliliği, işletmede belirli bir zamanda gerçekleştirilen toplam üretimin birim başına hammadde oranıdır. Yani üretim miktarının aynı dönemde kullanılan hammadde miktarına oranıdır (<http://www.mpm.org.tr/sozluk/default.asp?dict=k> Erişim Tarihi: 16.06.2010) :

Hammadde verimlilik oranı= Brüt üretim değeri (TL) / Hammadde harcamaları (TL)

#### **2.2.2.4. Teknoloji Verimliliği**

Teknoloji verimliliği, toplam üretimin kullanılan makine sayısı veya makine saatine oranı şeklinde hesaplanır.

Teknoloji verimliliği oranı = Üretim Değeri / Üretimde kullanılan makine sayısı (saati)

### **2.3. Örgütlerde Verimlilik**

Çalışanların verimliliği işletme verimliliğine doğrudan ve önemli ölçüde etki edebilmektedir. Organizasyonel hedeflerine ulaşmış ve örgüt içi verimliliği sağlamış işletmeler incelendiğinde çalışanlarını en üst düzeyde motive etmiş oldukları görülür.



Verimliliğin bireysel olarak çalışanlar açısından taşıdığı değer iki yönlü olarak incelenebilir. Birincisi, verimlilik artışı sonucu, çalışanların elde ettikleri ekstra ücrettir. İkincisi ise çalışanlarda oluşan verimlilik artışının onlarda işten zevk alma duygusuna yol açması ve onların motivasyonunu arttırmasıdır.

Motive olmayan personelin yüksek performans göstermesi beklenmemelidir. Çalışan yeteneklerine uygun bir iş yapmıyorsa, bu durum onda stres oluşturur. Yeteneklerine uymayan, anlamsız işlerle uğraştığını düşünen personelde bıkkınlık, gevşeme gibi belirtiler görülür. Örgütler çalışan ihtiyaçlarına cevap verdiğinde, çalışanın motivasyonu artacak bu da verimliliği olumlu yönde etkileyecektir (Filiz, 2004: 21-23).

#### **2.4. Verimlilik Nasıl Arttırılabilir?**

Verimliliğin arttırılması aşağıdaki unsurlarla sağlanabilir (Zaim, 2005: 128- 132):

**Emek sahibinin vasıflarının arttırılması:** Bir işletmede çalışan işçilerin öncelikle vasıf seviyesini geliştirici tedbirler almak gerekir. Bunun için, işbaşında eğitim, mesleki eğitim, kurslar tertiplenmelidir. İyi eğitilmiş, yeterli beslenen, iş kazalarından ve hastalıklarından gerektiği gibi korunan işgücü verimliliği arttırmaktadır.

**Makine ve teçhizat randımanının arttırılması:** İşçi başına düşen makine adedinin arttırılması ya da makinenin teknik özelliklerinin, teknolojilerinin arttırılması gerekir. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler üretim tekniklerde yeniliklere yol açmaktadır. Ürünlerin tasarımlarının yahut içeriklerinin sıkça gözden geçirilmesi, üretim hızını arttırıcı değişiklikler yapılması verimliliği arttırmaktadır.

**Hammadde ve makinenin kullanılmasında randımanın arttırılması:** Üretimde kullanılan malzemenin ve hammaddenin kalitesinin arttırılması hammadde ve malzeme israfının önüne geçilmesine sebep olur.

**Sevk ve idarede müessiriyetin arttırılması:** İşletmede kullanılan hammadde makine ve çalışanların organize edilmesi gerekir. Uygun vasfa göre işçi temini, gerekli iş tanımlarının yapılmış olması bu hususta önemlidir. Amaçların ve amaçlara ulaşmada kullanılacak araçların tespiti, aktif ve pasif varlıkların yönetimi, etkin üretim planlaması ve yerleşme planlaması verimlilik düzeyini arttırmaktadır (<http://www.mpm.org.tr/verimlilik/v1/d/> , Erişim Tarihi: 20.06.2010)

**İşletmelerin tam kapasiteyle çalışmalarının temini:** İşletmelerin tam kapasite ile çalışması verim arttırıcı bir faktördür. Üretimde kullanılan girdilerin oluşturduğu sabit sermaye kapasitesi ve işgücü kısa dönemde çok önemli düzeyde arttırılıp azaltılamamaktadır. Bu nedenle bu girdiler tam kullanılmalıdır. Kapasite uzun süre düşük bırakıldığında, ithalat zorlukları, enerji sıkıntısı, işçi- işveren sorunları gibi problemler yaşanabilmektedir (<http://www.mpm.org.tr/verimlilik/v1/d/> , Erişim Tarihi: 20.06.2010).



### 3. STRES VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

#### 3.1. Stresin İşletmelerdeki Etkileri

İşyerlerinde stresin yaşanması, çeşitli stres faktörlerinin etkisiyle çalışanın, performansının düşük olması, çalışan devir hızının artması, işe gitmemesi, işten ayrılması ve yabancılaşması ile sonuçlanmaktadır.

##### 3.1.1. Performans Düşüklüğü

Stres ve performans arasındaki ilişkinin olumsuz yönleri olduğu gibi, olumlu yönleri de bulunmaktadır. Stresin belirli bir noktaya kadar performansı arttırdığı, belirli bir noktadan sonra ise performansı düşürdüğü savunulmaktadır. Stresin çok düşük yahut çok fazla miktarda olması çalışanlar üzerinde performans düşüklüğüne sebep olabilmektedir.

##### 3.1.2. Çalışan Devir Hızı

Personel devir hızı, “bir işletmede, belirli bir dönemde işten ayrılanların ortalama işgören sayısına oranı” olarak ifade edilmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003: 149).

Bir işletmede stres altında çalışmak, çalışanların kurumla bütünleşmesini ve iş doyumunu engellemektedir. Çalışan devir hızının yüksek olmasına neden olan stres faktörleri çeşitlidir. Kişilerin yeteneklerini kullanma olanağı bulamadıkları, kariyer gelişimine engel olan yönetim anlayışını benimseyen kurumlar stres unsuru olabilmektedirler ([http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=326&id=19](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=326&id=19) Erişim Tarihi: 20.06.2010).

İşletmelerin çalışanlarından verimli bir şekilde yararlanmak, iyi eleman bulmak ve işletmede uzun süre kalmalarını sağlamak, işgücü devri yüksek olduğu sürece mümkün olamamaktadır. Bu nedenle işletmelerin işgücü devir hızlarını normal düzeyde tutmaları önerilmektedir. İşgücü devir hızını azaltmak için, işletmelerin çalışanlarının iş yerinden ayrılma nedenlerini belirlemeleri, iş ortamındaki verimliliği sağlamaları, çalışanlara daha iyi çalışma olanakları yaratmaları gerekmektedir. Çalışan devir hızının azaltılması, hem çalışanlar hem de işletmeler açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Çalışan devri aynı zamanda ülke ekonomisi, toplumsal faktörler ve ekonomik karlılığın artırılması yönünden de incelenmesi ve çözümlenmesi gereken bir sorun olarak görülmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003: 146-149).

Personel devrine etki eden faktörleri ortadan kaldırmak için, iyi bir insan kaynakları planlaması yapılmalı, iş analizleri yapılmalı, iyi bir yönetim sistemi oluşturulmalı, uygun bir çalışma ortamı hazırlanmalı, iyi bir ücret sistemi ve terfi olanakları geliştirilmeli, iş garantisi ve sosyal güvenlik hakları sağlanmalı, çalışanların işten çıkarılmalarına veya çıkarılmalarına neden olan etkenlerin yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003: 165).



### 3.1.3. İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma

İşe devamsızlık; çalışanın herhangi bir mazereti olmaksızın, işverene veya yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesidir (Tütüncü ve Demir, 2003: 152). İşe devamsızlığın, işyerlerindeki birçok nedenden kaynaklandığı bilinmektedir. Bu nedenlerden bazıları kişinin kendisinden (yaş durumu, cinsiyet, aile durumu, eğitim düzeyi vb.) bir kısmı da, işyerlerindeki üretim ve yönetim tarzından ve işyerindeki çalışma koşullarının sağlıksız ve güvensiz olmasından kaynaklanmaktadır. Yapılan işin zor ve monoton olması, işten alınan tatmin düzeyini düşürmekte, bu da kişilerde iş stresine yol açarak devamsızlığı ve işgücü devrini arttırmaktadır.

Çalışanlar içinde buldukları stres ortamın uzaklaşmak isterler bu durumda işe devamsızlıklar ve işten ayrılmalar baş gösterir. Stres ortamında, evinde kalmak için bazen hafif baş ağrısı veya baş dönmesini bile işe gitmemek yeterli neden olarak gösterirler. İşe devamsızlık genelde, çalışanların çeşitli hastalıklar nedeni ile çalışamayacak durumda olmaları sonucunda görülür. İşe devamsızlık isteksizlik, sorumsuzluk, tembellik ve alkolizm etkisiyle olabileceği gibi kişinin kronik rahatsızlıkları nedeniyle de olabilmektedir ([http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=326&id=19](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=326&id=19) , Erişim Tarihi: 20.06.2010).

Çalışanın yetenekleri ve işin gerektirdiği özelliklerde uyum yakalanmazsa performans düşüklüğü, iş tatminsizliği ve neticesinde stres oluşacaktır. Oluşan stres sonucunda olası davranışlardan biri ise, işten ayrılmasıdır. İşten ayrılma ve çıkarılmaya neden olabilecek etkenleri üç şekilde açıklamak mümkündür.

1. İşletme dışı faktörler, genel olarak işletmenin ve çalışanın dışında gelişen, etki zamanı belirsiz ve aynı zamanda işletme tarafından kontrol edilmesi güç olan etkenlerdir. Bu etkenlerin çıkış kaynağı olarak ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, siyasal, toplumsal şartlar gösterilebilir. Mevcut şartların kontrol edilememesi çalışan üzerinde stres unsuru olarak kabul edilebilmektedir.

2. İşletme içi etkenler, işletme dışı etkenlerin aksine kontrol edilebilen, zamanı ve nedeni bilinebilen etkenlerdir. Genellikle çalışan ya da yönetimden kaynaklanan etkenlerdir. En önemlisi de yönetsel uygulamalardan kaynaklanan iç sorunlardır (Kılıç, 2004: 69-70).

3. İşten ayrılmaların diğer bir nedeni de kişisel faktörlerdir. Ücret ve yan gelirlerdeki yetersizlik, terfi, taciz, günlük çalışma sürelerinin fazla olması, çalışanların iş güvenliğinin ve sosyal haklarının yetersiz kalması, çalışma arkadaşları ile ilgili sorunlar, emeklilik vs. gibi faktörler sıralanabilir (Tütüncü ve Demir, 2003: 149-150). Bu etmenler aynı zamanda kişinin stres ve psikolojik baskı altında kalıp o işyerinden uzaklaşmak istemesinin nedenleri olabilmektedir.

Stres nedeniyle yaşanan işten ayrılmaların işyerine yükleyeceği maliyetleri şöyle sıralayabilmek mümkündür (Kılıç, 2004: 84-85):





1. Yeni işe alınacak personele harcanacak işe alma işlem ve zaman maliyetleri
2. Yeni işe alınacak kişinin alacağı hizmet içi eğitim maliyetleri,
3. Yeni işe alınan kişinin, işleri yeni öğrenmesiyle nedeniyle ücretine göre daha az iş yapmasının yarattığı maliyet artışı,
4. Yeni işe alınan kişinin işi iyi bilmemesi nedeniyle, işteki hataların ve kazaların maliyeti artırıcı etkisi,
5. İşten ayrılan personelin işten ayrıldığı günden itibaren yeni işe alınan personelin işe başlayamaması ve işe geç başlamasından doğan boş kapasite üretim kaybı
6. İşe yeni başlayan personelin kullandığı araçlara yeni adapte olması nedeniyle, belirli bir dönem kullanılmayışının üretimde doğurabileceği verim kaybı,
7. İşten ayrılanların sayısının yüksek olması halinde fazla işlerin zamanında yetiştirilebilmesi için ödenen fazla mesailerin artması veya siparişleri zamanında karşılayabilme güçlüğü.

### **3.1.4. Yabancılaşma**

İşyerlerinde yaşanan yoğun stres ve ardı sıra gelen psikolojik rahatsızlıklar, çalışanın toplumdaki uzaklaşmasına, yalnızlık kaldığı duygusuna kapılmasına, zamanla da işine ve işyerine yabancılaşması ile sonuçlanmaktadır.

Genelde yabancılaşma kavramı, iş doyumsuzluğu, toplumsal uyumsuzluk, moral eksikliğini karşılaması yanında çalışan kişinin kuruma karşı olan duygusal bir tepkisi şeklinde ifade edilebilmektedir( [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=326&id=19](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=326&id=19) , Erişim Tarihi: 20.06.2010).

Seeman'a göre yabancılaşma olgusu beş şekilde açıklanabilir (Şenturan, 2007: 96):

Güçsüzlük; kişinin yaşamını etkileyen hususları etkileyememesi, denetim sağlayamaması

Anlamsızlık; kişinin yapılan eylemleri anlamlı bulmaması, eylemler ve amaçlar arasında bağlantı saptayamaması

Kuralsızlık; kişinin amaçlara ulaşmak için kural dışı davranmanın zorunlu olduğuna inanmış olması

Yalıtılma ; toplumda yahut iş yerinde değer verilen inanç ve amaçların kişi açısından herhangi bir anlam ifade etmemesi.

Kendinden uzaklaşma; işinin eylemlerinin, kendi dışındaki doyumlar için bir araç haline gelmesi şeklinde açıklanabilir.

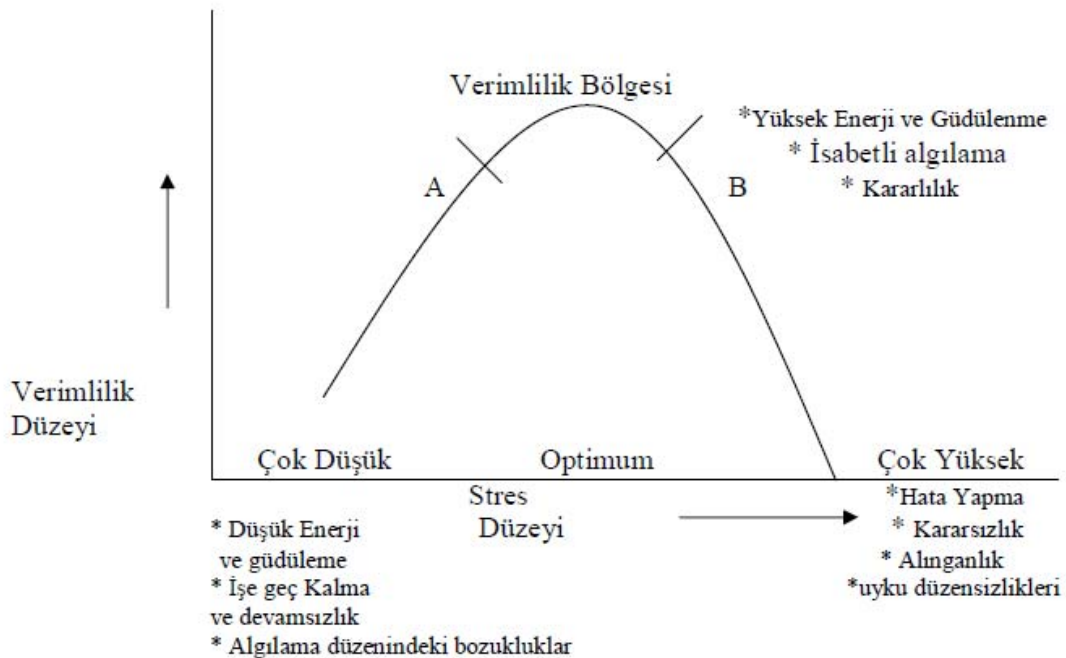


### 3.2. Stresin Verimliliğe Olan Etkileri

Stres işletme içi verimliliğini doğrudan etkileyen en önemli etmenlerden biridir. Ölümle dahi sonuçlana hastalıklara sebep olan stresin örgütleri etkileyen tehlikeli yönü, bir virüs gibi bir çalışandan ötekine bulaşmasıdır. Çalışanların birinde görülen stres çevresindeki diğer çalışanları da etkilemekte, üstesinden gelinemediğinde ciddi verimlilik düşüşlerine sebep olabilmektedir.

Schafer'e göre verim düşüklüğünün belirtileri şöyle sıralanmaktadır; işe gitme isteksizliği, hastalıkların artması, iş ile ilgili yetersizlik duygusu, isabetli karar verememe, sinirlilik vs. (Ataklı, 1999: 60).

Çalışanlar kendileri için uyumlu olan bir stres seviyesinde verimli olmaktadır. Bir işte iyi bir sonuç elde edebilme için belli bir stres ve heyecan düzeyine gerek bulunmaktadır. Fakat bu düzeyin aşılması, iş yapılmasında daha az başarılı, daha çok endişeli, yorulmaya ve yanılmaya bireyi daha fazla açık hale getirir. Burada zaman kavramı bir uyarıcı olabileceği gibi engel mahiyeti de taşıyabilir. Ayrıca bireyin içinde bulunduğu durumun stresli olduğunun farkına varması onun stres düzeyini yükseltir. Stresli durumun geçmesi ile beraber kişinin stres durumu normale döner (Ertekin, 1993: 63).



Şekil 1. Tersine Dönmüş U İlişkisi

**Kaynak:** Yücel Ertekin, **Stres ve Yönetim**, Ankara: TODAİE Yayınları, 1993, s.62'den atfen Kanuni Süleyman Ulukuş, "Polis, Stres, Verimlilik ve Stresle Başetme Yolları", (çevrimiçi) <http://www.gapmyo.edu.tr/dergi3/9%20polisstres.pdf> (Erişim:06.06.2010).



Yerkes - Dodson Yasası'na göre stres canlı organizma için belli bir oranda gereklidir ve canlıyı ayakta tutmaktadır. Teorik olarak sıfır stres durumunda organizma uykuya dalmakta, stres arttıkça uyanıklık durumuna geçmektedir. Organizma için makul olan stres durumunda kişinin performansı en iyi duruma gelmektedir (Şahin, 1994: 21-22).

Stres-verimlilik ilişkisi bir çan eğrisi çizmekte, stresin daha da artmasıyla durum tersine dönmekte ve kişide sıkıntı, gerginlik ortaya çıkmaktadır. Şekil 1'de gösterilen ilişkiye göre verimlilik çalışanlar üzerindeki stres orta düzeyde iken optimum durumdadır. Stres çok fazla ya da çok az olduğu durumlarda verimlilikte azalma meydana gelmektedir. Fazla stres, baskı altında bulunan bir yönetici yada o iş için henüz hazırlıklı olamayan bir yönetici tersine dönmüş U eğrisinin çıkış veya inişindedir, Ancak A ve B noktaları arasındaki verimlilik bölgesi olan optimum bölgede değildir. Örgütlerde, çalışanların ve yöneticilerin bu bölgede bulunması istenen durumdur.

### **3.3. Örgütsel Stresin Azaltılması İçin Yapılabilecekler**

Schafer'e göre çalışanların aşırı stres altında kalmalarını önleyecek bazı öneriler şunlardır (Pehlivan, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/491/5799.pdf> ,Erişim Tarihi: 06.06.2010):

Örgütte çalışmak için çekici ortam hazırlamak, böylelikle doyumunu yükseltmek ve hareketliliği azaltmak.

Çalışanların rollerini açık ve net bir şekilde belirlemek, kişilerle uyumlu roller verilmesini sağlamak.

İş yükünün ne çok fazla ne de çok az olmamasına dikkat etmek ve buna göre çalışma sürecini dikkatli bir şekilde yönetmek.

Örgütte değişen koşullara uyum sağlanılmasına çalışılmalıdır. Ancak bu değişimler çalışana baskı yaratacak nitelikte hızlı olmamalıdır.

Çalışanları desteklemek, kimi zaman takım çalışmalarının yapılmasını sağlayarak çalışanların gruba bağlanmasını sağlamak.

Çalışanların kendi kararlarını uygulamasına fırsat tanımak

Stres altındaki çalışanlar için, içinde bulunduğu stresle baş edebilmesi için destek olmak

Çalışanların yapılan işle ilgili stres oluşturabilecek durumlara karşı önceden bilgilendirmek.

### **SONUÇ**

Rekabetin giderek yoğunluk kazandığı çalışma hayatında işletmelerin ayakta kalabilmeleri, işletme yönetimlerinin ve çalışanların doğru ve sağlıklı biçimde yönetilmelerine bağlıdır. Bu tutum ve davranışların en önemlileri iş stresinin ortadan kalkması yahut azaltılması, örgütsel



bağlılığın artması, çalışan performanslarının yükseltilmesi ve dolayısı ile verimlilikte artış sağlamaktır.

Çalışmada stres unsurunun bireyde çeşitli hastalıklara yol açtığı gibi örgütlerde de çeşitli problemlere yol açtığı görülmektedir. Bu rahatsızlıklar içinde işten ayrılmaların artması, devamsızlık, maliyet artışı ve böylelikle verimliliğin düşmesi sayılabilmektedir.

Ölçüleri belirlenmiş ve sınırları korunmuş stresin, birey üzerinde fiziksel, psikolojik ve davranışsal açıdan sorun oluşturmadığı normal karşılandığı görülmektedir. Stresi ölçülerini ayarlamak, aynı zamanda stresle başa çıkmak veya stres yönetimi anlamına gelmektedir.

Bireysel ve örgütsel stresle başa çıkma stratejileri, iş stresinin azaltılması ve kronikleşmemesi için katkılar sağlaması bakımından oldukça önemlidir. Çalışma hayatında stres yaratabilen tüm faktörleri ortadan kaldırmak oldukça zordur. Çünkü bireylerin kişilikleri, stresten etkilenme farklılıkların yol açabilmekte herkesin aynı stres faktöründen aynı şekilde etkilenmesi söz konusu olmamaktadır. Bazı kaynaklar çalışanın verimi için makul bir iş stresinin gerekli olduğunu ifade etmektedir. Bu edenle tümüyle ortadan kaldırmak yerine, stresin azaltılması için örgüt yönetimlerine büyük sorumluluk düşmektedir.

### **Kaynakça**

Akat,İlter (1994). Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Kitabevi.

Altıntaş, Ersin ,(2003). Stres Yönetimi, 1.Basım, İstanbul: Alfa Yayınları.

Ar,İlker Murat (2006). “Verimlilik: Nasıl?”, **Woodwork Dergisi**, Ekim/Kasım Sayısı, (çevrimiçi)

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:iWKjEpcigxYJ:www.uretimyonetimi.org/sunular/verimlilik.doc+verimlilik+t%C3%BCrleri&cd=2&hl=tr&ct=clnk&gl=tr>

Artan, İnci (1986). **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, İstanbul:

Özgün Matbaacılık.

Ataklı, A. (1999). “ Stres Kaynakları, Stresin Öğretmenlik Mesleğindeki Yeri, Okul Yönetici ve

Velilerin Anlayışlık Düzeyi Üzerine Öğretmenlerin Görüşleri”, **Amme İdaresi Dergisi**,

Haziran Sayısı, C.32, S.2.

Avcı, Nabi (1990). **Enformatik Cehalet**, Ankara: Rehber Yayınları.

Aydoğan, Ayşegül (2002). “Stresi Nasıl Yenerim?-2”, **Milliyet Gazetesi**, 28.08.2002,

(çevrimiçi), <http://www.milliyet.com.tr/2002/08/28/yasam/ayas.html>.



- Ayrıçay, Yücel ve H. Mustafa Paksoy (1999). “Bir Yaşam Tarzı ve Düşünce Biçimi Olan Prodüktiviteye Etkisi Bakımından İş Değerlemesi”, **Standart Dergisi**, Sayı 455, Yıl 38, Çimento Ankara: Ajans-Türk Matbaacılık A.Ş., Kasım Sayısı, ss. 43-46.
- Baltaş, Zuhale ve Acar Baltaş (1989). **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, İstanbul: Remzi Kitabevi, Basım.
- Bozkurt, Nergüz (2004). “Öğretmen Stresi ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri”, **Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu**, Ankara.
- Cüceloğlu, Doğan (1992). **İnsan ve Davranışı**, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çukur, Mürsel (2001). “Örgütsel Sistem Yönetimi (I)”, **İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi**, S. 3.
- Demir, Ali Hikmet (2002). “İlköğretim Öğrencilerinde Stres Yaratan Yönetici Davranışları ve Öğrencilerin Başa Çıkma Davranışları”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Doğan, Üzeyme (1987). **Verimlilik Analizleri ve Verimlilik Ergonomi İlişkileri**, İzmir Ticaret Borsası, Yayın No:31, İzmir: İstiklal Matbaası.
- Ertekin, Yücel (1993). **Stres ve Yönetim**, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Filiz, Atilla (2004) “Motivasyon ile Verimliliğin Yükseltilmesi”, **Sektörel Tanıtım Dergisi**, Eylül Sayısı.
- <http://www.mpm.org.tr/verimlilik/v1/d/>
- [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=326&id=19](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=326&id=19)
- Katz, Daniel (1977). **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (çev.H.Can ve Y. Bayer), Ankara: TODAİE Yayınları.
- Kılıç, Alpaslan (2004). " Örgüt İçi Stres Faktörlerinin Çalışanların “Çatışma ve İşten Ayrılma Eğilimleri” Üzerindeki Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kobu, Bülent (1996). **Üretim Yönetimi**, 9. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi



Yayın No: 260, İşletme İktisadı Yayın No: 153, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.

Koroğlu, Kazım (1993). Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli, Ankara, MPM Yayınları.

Müftüoğlu, Tamer (1989). İşletme İktisadı, Ankara: Turhan Kitabevi.

Özgen, Hüseyin ve Halil Savaş (1997). “Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin TKY Anlayışı Açısından Analizi”, Ankara, **Standart Dergisi**, Sayı 422, Yıl 36, Ajans-Türk Matbaacılık.

Palmer, Margaret ve Beverly Hyman (1993). **Yönetimde Kadınlar**, (çev.Kurul), American Management Association , İstanbul: Rota Yayınları.

Pehlivan, İneyet , “Stresle Başa Çıkmada Bireysel ve Örgütsel Stratejiler” (çevrimiçi)

<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/491/5799.pdf>. (Erişim Tarihi: 05.06.2010)

Sökmen, Alptekin (2005). “Konaklama İşletmeleri Yöneticilerin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Güz Sayısı.

Stora, Benjamin (1992). **Stres**, (çev. Ayşe Kalın), İstanbul: İletişim Yayınları.

Şahin, Nesrin H (1994). “Kendi Olumlu Stres Düzeyini Bulmak”, **Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım**, Ankara: Türk Psikologlar Deneği Yayınları.

Şahin, Mehmet (1994). 1. Sınıf, İkinci Fasikül, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 170, **Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 72**.

Şenturan, Şermin (2007). “Mesleki Yabancılaşma: Kamu Bankalarında Yeniden Yapılanma Sonucu Çeşitli Kurumlara Aktarılan Çalışanların Durumu”, **Kamu-İş Dergisi**, C.9, S.1.

Şenyiğit, Gümran (2004). “Çalışma Hayatında Stres”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM Yayını, Temmuz Sayısı.

Tutar, Hasan (2000). **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayınları.

Tütüncü, Özkan ve Mahmut Demir (2003). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”, İzmir: **Dokuz Eylül**





**AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**  
**Sayı: 33 Kasım – Aralık 2012**  
**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**  
ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN  
<http://www.akademikbakis.org>



**Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S. 2.**

Zaim, Sabahattin (2005). **Türkiye'nin Yirminci Yüzyılı Toplum/ İktisat/ Siyaset, İstanbul,**  
İşaret Yayınları, 1.Baskı, C.3.