



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

STRESİN BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ

**“ÖZEL BİR MOBİLYA FABRİKASINDA ÇALIŞAN PERSONEL ÜZERİNDE
BİR ARAŞTIRMA”**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Vahit YILMAZ

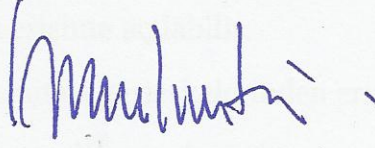
Danışman
Yrd.Doç.Dr.Halil SEVAL

ANKARA, 2012


KABUL VE ONAY

Vahit YILMAZ tarafından hazırlanan “Stresin Bireysel Performans Üzerine Etkileri” başlıklı bu çalışma, 31.08.2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan


: Prof. Dr. Şule ERÇETİN

Danışman



: Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL

ÜYE


: Doç. Dr. Duran BÜLBÜL

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.




Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

1. Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
2. Tezimin sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
3. Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Vahit YILMAZ

ÖNSÖZ

Yaşadığımız çağda “Değişmeyen Tek Şeyin Değişim” olduğu gerçeğinin farkına varan bütün örgütsel yapılar ve bireyler bir yarış içerisinde. Teknolojinin hızlı değişimine ayak uydurma zorunluluğu ve yenilikleri takip etmek organizasyonların ayakta kalabilmelerinin tek yoludur. Bu hızlı değişimin takibindeki zorunlulukla birlikte örgütlerin ve bireylerin içerisinde buldukları ekonomik, siyasi ve kültürel yapılarda çeşitli kısıtlamalar getirmektedir. Bütün bu hareketliliğin ortasında kalan bireyler yoğun bir gerilime ve baskıya maruz kalmaktadırlar. Bu gerilimi göğüslemekte zorlanan bireyler ve örgütler ciddi zararlar gördüğü gibi, bu stres ortamını yeterli düzeyde yaşamayı başarabilenler stresin olumlu yönlerinden faydalanabilmektedir.

Stres bireylerde kalıcı rahatsızlıklar bırakabilecek bir olgu olduğundan, stresle mücadele ve stres yönetimi konusu birçok örgütün fazlaca dikkatini çekmektedir. Kısa vadede zararları çok hissedilmese dahi uzun vadeli programlarda hem örgüt ortamındaki stresin hem de bireysel streslerin örgüte ve bireylere verdiğini kayıpların göz ardı edilmesi büyük bir hata olacaktır.

Bu çalışmada stresin bireylere ve örgütlere, negatif ve pozitif getirileri irdelenmeye çalışılmış, özellikle performans kayıplarını engelleyerek yeterli düzeyde stres ile başarılı performans yakalamanın yolları araştırılmıştır. Stresle mücadele yöntemleri araştırılarak, stresin negatif etkilerinden kurtulma amacı hedef alınmıştır.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	II
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
GİRİŞ	XV

BİRİNCİ BÖLÜM

STRES KAVRAMI

1.1. STRESİN TANIMI	1
1.2. STRESİN KAYNAKLARI	2
1.2.1. Kişilik Yapısı ve Aile İle İlgili Kaynaklar	4
1.2.1.1. Kişinin Hayattan Beklentileri	5
1.2.1.2. Ailenin Kendi Bireyleri İçin Olan Beklentileri	6
1.2.1.3. Aile Düzenindeki Bozukluklar	6
1.2.1.4. Yaşam Tarzı ve Yaşlanma	7
1.2.1.5. Kişinin İçinde Bulunduğu Maddi Durum	8
1.2.1.6. Kişinin Duygusal İhtiyaçları	8
1.2.1.7. Geçmiş Yaşantıların Streste Rolü	11
1.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları	12
1.2.2.1. Rol Çatışması	12
1.2.2.2. Örgütün Hiyerarşik Yapısındaki Bozukluklar	13
1.2.2.3. Ücret Ödemelerindeki Adaletsizlikler	14

1.2.2.4. İş Pozisyonunda Terfi Etme/Edememe	14
1.2.2.5. Örgütteki Sorumluluk-Yetki Dengesizliği	15
1.2.2.6. İşyeri Uzaklığı	15
1.2.2.7. Örgütsel İletişim Sisteminin Yetersizliği	16
1.2.2.8. Araç Gereçlerin Yetersizliği	16
1.2.2.9. Örgüt İçi Kıdem Durumunun Göz Ardı Edilmesi	16
1.2.2.10. Örgüt İçi Ödüllendirmede Adaletsizlikler	17
1.2.3. Çevresel Stres Kaynakları	19
1.2.3.1. Hukuki Düzenlemelerin Artış Seviyesi	19
1.2.3.2. Siyasi ve Politik Belirsizlikler	19
1.2.3.3. Günlük Yaşamın Sıkıntıları	20
1.2.3.4. Teknolojinin Sürekli Getirdiği Değişime Olan Uyum	20
1.3. STRESİN BİREY ÜZERİNDEKİ FİZİKSEL VE DAVRANIŞSAL BELİRTİLERİ	21
1.3.1. Fiziksel Belirtileri	21
1.3.2. Davranışsal Belirtileri	21
1.4. STRESİN ÖLÇÜMÜ	23
1.4.1. Performans Testleri İle Stresin Ölçümü	23
1.4.2. Fizyolojik ve Biyolojik Değişimler Yoluyla Ölçüm	24
1.4.3. Hayat Olayları Tablosu ile Ölçüm	24
1.5. STRESİN SONUÇLARI	26
1.5.1. Stresin Bireysel Sonuçları	26
1.5.1.1. Fiziksel Sonuçları	26

1.5.1.2. Davranışsal Sonuçları	27
1.5.1.3. Psikolojik Sonuçları	28
1.5.1.3.1. Ruh Sağlığı	29
1.5.1.3.2. Kaygı	29
1.5.1.3.3. Uyku Düzeni	30
1.5.1.3.4. Tükenmişlik Hissi	30
1.5.1.3.5. Zamansız Aşırı Tepkiler	31
1.5.2. Stresin Örgütsel Sonuçları	31
1.5.2.1. Performans Kayıpları	32
1.5.2.2. İşgörenler Arası Geçimsizlik	32
1.5.2.3. Personel Değişim Oranındaki Artış	32
1.5.2.4. Motivasyon Kaynaklı İşe Devamsızlık	33
1.5.2.5. İş Kazaları	33
1.6. STRESİN POZİTİF ETKİLERİ	33
1.7. STRES YÖNETİMİ	34
1.7.1. Bireysel Stres Yönetimi	34
1.7.1.1. Gevşeme Eğitimi	35
1.7.1.2. Davranış Değiştirme	37
1.7.1.3. Sağlıklı Beslenme	38
1.7.1.4. Stresin Vücut Üzerindeki Etkisini Anlamak	39
1.7.1.5. Yaygın Zihin Tuzaklarından Kaçınmak	40
1.7.1.6. Zamanı Kullanmayı Öğrenmek	40
1.7.1.7. Sosyal Faaliyetlerde Bulunma	42
1.7.2. Örgütsel Stres Yönetimi	43
1.7.2.1. Sosyal Destek Sağlama	43
1.7.2.2. Çalışanların Görev Tanımlarının Belirlenmesi	44

1.7.2.3. Görev Dağılımının Dengelenmesi	45
1.7.2.4. Rehberlik ve Danışma Desteği	46

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI

2.1 PERFORMANSIN TANIMI	48
2.2. PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN ÖNEMİ	50
2.3. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	51
2.4. PERFORMANS YÖNETİMİ	54
2.4.1. Performans Yönetiminin Çalışma Sistemi	56
2.4.1.1. Performans Yönetim Adımları	57
2.4.1.1.1. Planlama	58
2.4.1.1.2. Uygulama	58
2.4.1.1.3. İzleme	59
2.4.1.1.4. Gözden Geçirme	59
2.4.2. Performans Yönetiminin Kriterleri	60
2.4.3. Performans Yönetiminin Yararları	61
2.4.3.1. Çalışanlar İçin Yararları	61
2.4.3.2. Örgüt İçin Yararları	61
2.4.3.3. Yöneticiler İçin Yararları	62
2.5. BİREYSEL PERFORMANSI OLUŞTURAN UNSURLAR	62
2.5.1. Odaklanma	62
2.5.2. Yetkinlik	63
2.5.3. Adanma	65
2.6. BİREYSEL PERFORMANSI ARTIRMAK	67

2.7. PERFORMANS SORUNLARINI TANIMLAMAK	69
2.7.1. Performans Sorunlarının Belirtileri	70
2.7.2. Performans Sorunlarının Belirlenmesi	72
2.7.3. Bireysel Performansın Düşmesinin Temel Nedenleri	72
2.7.4. Performans Sorunlarına Karşı Altı Aşamalı Önlem Modeli	73
2.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME AŞAMALARI	75
2.8.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	75
2.8.2. Seçilen Değerleme Sisteminin Örgüte Uygun Hale Getirilmesi	77
2.8.3. Değerleme Sonucu Elde Edilen Verilerin Kullanılması	78
2.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI VE YARARLARI	78
2.10. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	79
2.10.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	80
2.10.1.1. Hedeflerle Yönetim	80
2.10.1.2. Çalışma Standartları Yaklaşımı	81
2.10.1.3. Doğrudan Endeks Yöntemi	81
2.10.1.4. Metin Değerlendirmesi	82
2.10.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	82
2.10.2.1. Kritik Olay Değerlendirmesi	82
2.10.2.2. Grafik Değerlendirme Ölçekleri	83
2.10.2.3. Kontrol Listesi	83
2.10.2.4. Zorunlu Tercih Sınıflaması	84
2.10.2.5. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri	85
2.10.3. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	86
2.10.3.1. Birbirinin Yerini Alma-Alternatif Sıralama	86
2.10.3.2. Çiftli Karşılaştırma	86

2.10.3.3. Zorunlu Dağılım	87
2.11. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN SEÇİLMESİ	87
2.12. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE OLASI HATALAR VE SORUNLAR	88
2.12.1. Değerlendirmeye Karşıt Fikirler	88
2.12.2. Sistemin Tasarımı ve Yürütülmesine İlişkin Sorunlar	89
2.12.3. Değerlendiriciden Kaynaklanan Sorunlar	90
2.12.3.1. Hale Etkisi	90
2.12.3.2. Olumluluk ya da Olumsuzluk Hataları	90
2.12.3.3. Ortalama Eğilim Hatası	91
2.12.3.4. Son Olayların Etkisi Hatası	91
2.12.3.5. Zıt Durumlar Faktörü	91
2.12.3.6. Önyargılardan Doğan Hatalar	92
2.13.PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇIKTILARININ KULLANIM ALANLARI	92
2.13.1. Ücret Yönetimi	93
2.13.2. Teknik Becerilerin Geliştirilmesi	94
2.13.3. Eğitim İhtiyacının Tespiti	94
2.13.4. Kariyer Yönetimi	95
2.13.5. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma	96

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRES VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1 STRES VE PERFORMANS	97
3.1.1. Stresin Bireysel Performansı Oluşturan Unsurlar Üzerindeki Etkisi	98

3.1.1.1. Verimliliğin Azalması	99
3.1.1.2. Rol Çatışmaları	99
3.1.1.3. Bireysel Moral Sorunları	103
3.1.3.4. İletişim Sorunları	104
3.1.2. Bireysel Performansın Düşmesine Neden Olan Stres Kaynakları	106
3.1.2.1. Beceri Eksikliği	107
3.1.2.2. Motivasyon Eksikliği	107
3.1.2.3. Kaynak Eksikliği	110
3.1.2.4. Çatışma	111
3.1.2.5. Bireysel Kariyer Sorunları	117

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

VOGA MOBİLYA MARKASINA AİT FABRİKADA ÇALIŞAN PERSONEL ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	121
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	122
4.2.1. Araştırmanın Kapsamı ve sınırları	122
4.3. VERİLERİN NİTELİĞİ VE TOPLANMA YÖNTEMİ	123
4.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMLERİ	123
4.5. DEMOGRAFİK SORULARA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	123
4.5.1. Yaşlara Göre Dağılım	123
4.5.2. Eğitim Düzeyi	124
4.5.3. Cinsiyet, Medeni Durum ve Çocuk Sayısı	125
4.5.4. İş Pozisyonu	126
4.6. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	126

4.6.1. Stres Performans İlişkisi İle İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi	128
4.6.2. Stres, Strese Verilen Tepkiler ve Stres Yönetimi ile İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi	130
4.6.3. Stres ve İş Pozisyonu, Cinsiyet, Öğrenim Durumu ve Yaşa Göre İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi	136
4.7. SONUÇ	142

BİRİNCİ BÖLÜM

STRES KAVRAMI

1.1. STRESİN TANIMI

Stres sözlük anlamı olarak, “her türlü etkenle (heyecan, soğuk, hastalık) organizmaların varlığını bütünüyle tehdit eden saldırı; bu saldırıya karşı organizmanın gösterdiği tepki” olarak tanımlanmaktadır (Genç ve Demirdöğen, 2000, s: 180). Selye (1956) stres konusuyla ilgilenen öncü bilim adamlarındandır ve stresi, "vücuda yüklenilen herhangi bir özel olmayan isteme karşı, vücudun tepkisi" olarak tanımlamaktadır (Güçlü, 2001, s:92).

Stres kelime olarak gerilim, gerginlik, bunalım, şiddet, zorlama gibi anlamları içermektedir. Kavramsal olarak stres ise algılanan çevresel tehditlere bireyin fiziksel ve ruhsal bir tepki verme eylemi olarak tanımlanmaktadır (Özmutaf, 2006, s:75).

Genel manayla stres, etki tepki olayıdır. Bu durumda bireyler ilk olarak stres meydana getiren durumlara ya tepki verirler veyahut yok sayma yönünü seçerler veya donup kalabilirler. Şunu söylemek gerekirse stresin tümüyle engellenerek ortadan kaldırılması gereksiz bir durum olarak görülmelidir. Stres Selye'nin öncü niteliğindeki çalışmaları ile daha net algılanmaya başlanmış ve endüstri toplumlarındaki hızlı değişimlerin, insanlar üzerinde yarattığı etkiler nedeniyle ilgi odağı haline gelmiştir (Torun, 1996, s:43).

Genel olarak stres, “ekonomik bunalım ve durgunluk, siyasal istikrarsızlık, teknolojik değişim, çevre kirliliği gibi dış ortam olaylarından”; “ölüm, hastalık, boşanma, işsizlik, maddi sıkıntı, ailevi sorunlar gibi bireysel olaylardan” ve “iş yaşamından” kaynaklanır (Torun, 1996, s:45).

Stres bir anlamda insana çalışma gücü kazandıran ve direnme gücü veren bir tepki durumudur (Barutçugil, 2004, s:409). Stres bireyin kendi üzerinde aşırı psikolojik ve fiziksel baskı yapan bir uyarıcıya gösterdiği bireysel uyum çabasıdır (Aydemir vd.2005).

Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanmasıyla ortaya çıkan bir durumdur. Tehdit ve zorlanmalar karşısında canlı kendini korumaya yönelik bir tepki zincirini harekete geçirme özelliğine sahiptir. Bu özellik tehlike ile karşılaşınca “savaş veya kaç” diye adlandırılan cevabın ortaya çıkmasıdır. Bir tehlikeyle yüz yüze gelen canlı, başa çıkamayacağına inandığı bu tehlikeden uzaklaşmaya çalışır, başa çıkacağına inandığı tehlikeyle savaşır ve böylelikle yeni duruma uyum sağlar (Baltaş ve Baltaş, 2011, s:23).

1.2. STRESİN KAYNAKLARI

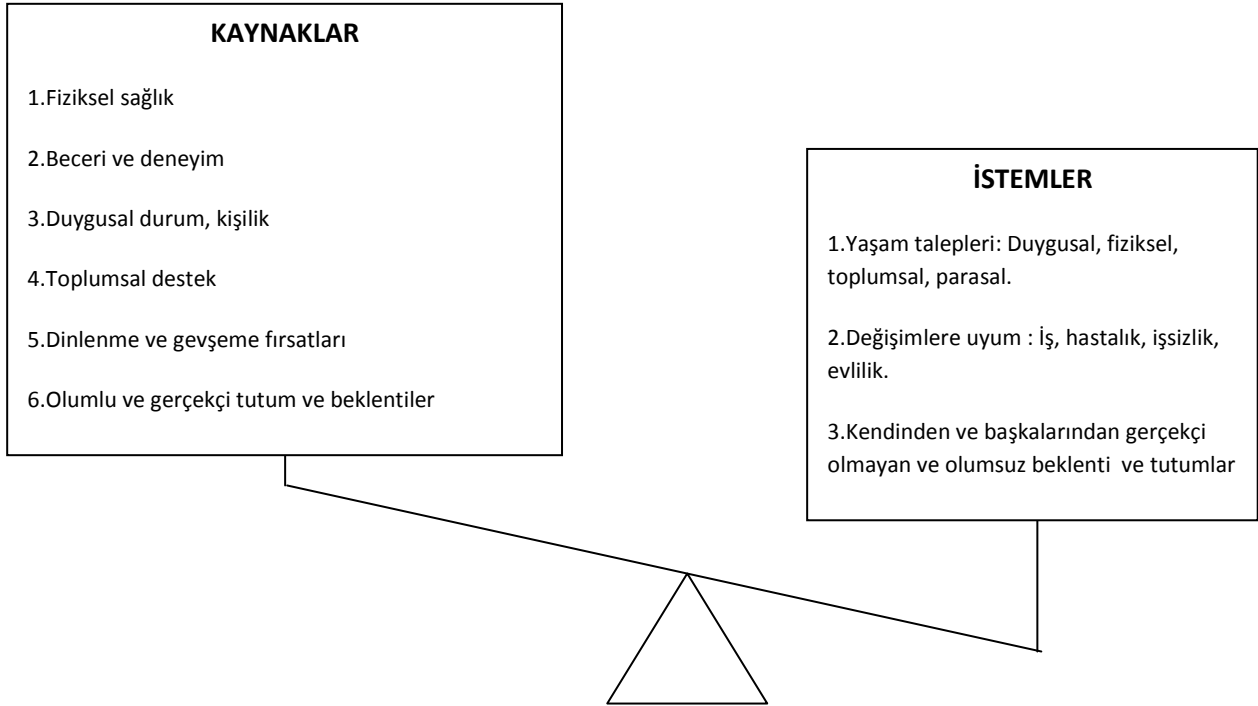
İş yaşamında stres kaynakları çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ortaya konulmuş ve ele alınmıştır. Bu kapsamda McGrath (1976) örgütsel stres kaynaklarını; görev kaynaklı stres (işin zorluğu, belirsizliği ve iş yükünün fazlalığı), role bağlı stres (çatışma, belirsizlik, iş yoğunluğu); davranış ortamından kaynaklanan stres (kalabalığın etkisi vb.); fiziksel çevreden kaynaklanan stres (aşırı soğuk ya da sıcak çalışma ortamı, gürültü vb.); sosyal çevreden doğan stres (bireyler arası anlaşmazlık, özel yaşamla ilgili stres, dışlanma ve yalnızlığa itilme) ve bireyin kendinden kaynaklanan stres (bireyin kaygı durumu, algılama düzeni vb.) olarak sıralamıştır.

Luthans ise örgütsel stres kaynaklarını dört grupta sınıflandırmıştır: Örgütsel politikalar, örgütün yapısal özellikleri, fiziksel koşullar, örgütsel süreçler (Soysal, 2009, s:336).

Ivancevich ve Matteson (1996) ve Cartwright vd. (1995), stres kaynaklarını işin özellikleri kapsamında ele almışlar ve bunları; fiziksel çevre koşulları, aşırı veya yetersiz iş yükü, vardiyalı çalışma düzeni, otomasyon ve işte tehlike unsurunun varlığı olarak sıralamışlardır. Bumin ve Şengül (2000) ise stres kaynaklarını örgütteki rol davranışları kapsamında ele almışlardır. Ross ve Altmaier (1994), işletme içerisinde astlarla, üstlerle ve eş düzeydeki diğer çalışanlarla yaşanan ilişkileri de örgütsel stresin kaynakları olarak değerlendirmişlerdir. Diğer taraftan Cartwright ve Cooper (1997), örgütte yöneticilerin düşünce ve davranışlarını şekillendirici bir özelliği bulunan örgüt kültürü ve onunla bağlantılı olan örgütsel iklimin biçimlendirdiği politika ve gelenekleri de örgütsel stres nedenleri olarak değerlendirmişlerdir (Ekinci ve Ekici, 2003, s:97-98).

Myles ve Sharon Genest tarafından stres konusunda yapılan yeni araştırmalarda, stresin ortaya çıkışındaki en önemli etmenin, ne stres kaynağının kendisi ne de strese karşı

gösterilen fiziksel tepki olduğu; ancak en önemli etmenin stres kaynağının bireyden beklediklerini karşılama konusunda, bireyin olayı ve kendi yetenekleri konusunda yaptığı değerlendirme olduğu ortaya çıkmıştır (Cottrell, 1992, s:7). “Bireyin sağlık koşullarının iyi olması pek çok sorunu çözmesinde doğal bir güç sağlar. Sorunların üstesinden gelmede sağlık koşullarının elverişsizliği ise sorunu daha da çekilmez hale getirecektir. Kişinin sahip olduğu ekonomik güç, maddi talepler karşısında engellenmemesi açısından son derece önemlidir. Bugün pek çok kişinin ekonomik sorunların ürettiği stres kaynakları ile ciddi sağlık sorunları yaşadıkları açıktır. Bireyin eğitim yolu ile yeteneklerini ve kendisini geliştirerek, kendisine alternatif çalışma koşulları ve iş olanakları yaratarak iş stresini azaltmada önemli ölçüde şans yaratması olanaklıdır. Ancak pek çok devlet memuru yeni alternatifler yaratacak beceri ve deneyimlere sahip olmadıkları için hiçbir biçimde hoşlanmadıkları işleri yapmak zorunda kalmaktadırlar. Öte yandan sosyal ilişkileri sürekli geliştirmek ve yaşamda destek alabileceğimiz insanların sayısı ne kadar çok ise stresle baş etme gücümüz de o oranda artacaktır” (Pehlivan, 2000, s:11).



Şekil 1.1 Stresi Yaratan İstemleri ve Bireysel Kaynaklar (Trewor ve Enright, 1990, s:77).

1.2.1. Kişilik Yapısı ve Aile İlgili Kaynaklar

Stres ve örgütsel ilişki arasındaki bağ incelendiğinde işgörenin kişiliğinin de bir örgütsel stres kaynağı olduğunu görmemiz mümkündür. Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği belirli sınırlar içerisinde ilgili kişinin kişiliği ile de ilgilidir. İşgörenin otokratik yapılı biri olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermesi, duygusal açıdan çok çabuk incinmesi, olumsuzluklar karşısında gösterdiği direnç ve genel olarak başarı ihtiyacı, örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir (Erdoğan, 1999, s:112).

Çalışanların ailesi ile olan ilişkilerinde yaşadığı sorunlar, gerek sosyal yaşamlarında ve gerekse iş yaşamlarında strese girmelerine neden olabilmektedir. Çalışanlarda strese neden olabilecek en önemli sorunlar şu şekilde sıralanabilir; eşin ölümü ve boşanma, çocuklarla olan ilişkiler, eşlerden birinin diğeri üzerinde hakimiyet kurma isteği, aile bireylerinin hastalığı vb. olaylar (Ekinci ve Ekici, 2003, s:102).

İşgörenin örgüt içindeki davranışında kişilik ne kadar önemliyse, bireylerin örgütsel stres kaynaklarından etkilenmesinde de o kadar önemlidir. Genellikle bireyler, strese eğilimli olma düzeyleri açısından birbirlerinden farklıdırlar. İşgörenleri, strese eğilimleri bakımından sınıflandıracak olursak A Tipi, B Tipi ve Karma Tip Kişilik özellikleri olmak üzere üç farklı işgören kişiliği ortaya konulabilir (Baltaş ve Baltaş, 1987, s: 222).

A tipi davranış özellikleri genellikle acele konuşmak, diğer insanlar konuşurken acele etmek, hızlı yemek, sırada beklemekten nefret etmek, asla bir şeye yetişmek durumunda olmamak, zamanın elverdiğinden daha fazla etkinlikte dolu bir programa sahip olmak, zamanı boşa harcamaktan nefret etmek, aynı anda birçok şeyi yapmaya çalışmak, çok yavaş insanlara karşı sabırsızlık, dinlenme, dostluk veya zevk verici şeyler için çok az zaman ayırmaktır. Örgütlerin çoğu A tipi davranışlar gösteren kişileri ödüllendirmekte ve kendi yöneticilerinden A tipi davranış modellerini benimsemelerini beklemektedir. Bu nedenle de örgütlerdeki pek çok birey, fiziksel ve zihinsel sağlığı pahasına bu özellikleri göstermektedir (Güçlü, 2001, s:97).

B tipi davranış özelliği gösteren bireyler, A tipindeki bireylerin tam tersidir. B tipi insanlar, katı kurallardan arınmış ve esnektirler. Zamanı sorun etmezler, rahat ve

sabırlıdırlar. Başarı konusunda aşırı hırslı değildirler. Kolay kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar. Yaptıkları işten zevk almayı bilirler. İşleriyle ilgili rahatlıkları onlara suçluluk duygusu vermez, sakin ve düzenli çalışırlar. B tipi birey, A tipi bireyin tersine kolay yaşayan bir tiptir. Oldukça açık ve rahattırlar. Zamanla pek ilgilenmezler. Başarı onlara pek fazla bir şey vermez. Başkaları ile yarışa girmezler. Konuşmaları bile daha rahat ve sakin bir tondadır. B tipi birey, kendisinden ve çevresinden emin bir tiptir. Örgütlerde çalışan bireyler, A ve B tipinin özelliklerini karışık olarak da taşıyabilirler. Bu tip bireylere karma tip denmektedir. Ancak önemli olan, bireyin hangi tipin özelliklerine daha yakın davranışlar sergilediğidir. Amaç, işgörenlerin kendisine zarar vermeden, işle ve iş ortamındaki diğer insanlarla barışık bir biçimde çalışmasını sağlamaktır. İş dışı olan ancak bireyi işinde de etkileyen stres kaynakları, genellikle yeni bir çocuğun doğumu, şiddetli geçimsizlik, ailenin beklentileri, ekonomik yetersizlikler gibi ailevi olaylar; beklenmedik bir harcama yapmak zorunda kalınması, düşük ücretle çalışmak gibi ekonomik sorunlar ve daha önce uğraşılan bir hobiden vazgeçilmesi ya da kişinin düzenli bir hayat yaşayamaması gibi faktörlerdir (Pehlivan, 2000).

Ekonomik yetersizlikler ve ücretlerin düşüklüğü nedeniyle işgörenlerin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayamamaları ilgili kişilerin ikinci bir iş bulup çalışmak zorunda kalmalarına neden olmaktadır. Özellikle gündüz çalışan bireylerin, gece ikinci bir işe devam etmeleri ya da hafta sonları çalışmak zorunda kalmaları, bu bireyler üzerindeki iş baskısını artırmakta doğal olarak da ailevi stres kaynakları yoğunlaşmaktadır. Maddi sıkıntılar içerisinde olan bireylerin, hayatlarına yön verme ile ilgili planlarında umutsuzluk içerisine düşmeleri bu kişilerdeki stres yoğunluğunu üst seviyelere çıkarmaktadır.

1.2.1.1. Kişinin Hayattan Beklentileri

Bireyler toplumsal yaşamın temel aktörleridir. Birey yaşamı boyunca gerek özel hayatında gerekse toplum içinde maddi ve manevi kazanımlar elde etmeye çalışır. Bu çalışmaların karşılığında hayata yönelik beklentileri oluşur ancak doğru hedef belirlenememesi ya da hedeflerin öncelik sıralamalarının belirlenmesinde yapılan hatalar sonucunda birey ideallerine ulaşamayabilmektedir ki; en çok karşılaşılan stres kaynaklarından biriside budur. Tutarlı hedeflerin benimsenmesi ve öncelik sırasının

uygun şekilde yapılması bu stres kaynağının ortadan kaldırılmasına yardımcı olacak çözümlerdir (Baltaş ve Baltaş, 1987, s:153).

1.2.1.2. Ailenin Kendi Bireyleri İçin Olan Beklentileri

“Eşlerin içlerinden yetiştikleri toplumsal yapılar ne ölçüde farklı olursa, evlilik içinde sağlanacak uyumsuzluk, beraberliğin sürmesi için harcanacak çaba ve gündelik ilişkiler içinde tarafların yaşayacakları streste aynı ölçüde artar. Benzer güçlük eğitimle ilgili farklılıklar içinde kaçınılmazdır. Erkeğin kadına kıyasla bir basamaktan daha fazla eğitim üstünlüğü, zevklere yansiyacak farklılıklardan başlayarak, özellikle çocuk eğitiminde zorlanmalar yaratacaktır. Eğitim üstünlüğünün kadın tarafından olması ise, akla gelebilecek her durumun ailenin bütünlüğünü tehdit edici bir öge olmasına yol açacaktır. Aynı biçimde eşlerin kendi ailelerinin birbirlerinden oldukça farklı ekonomik güçte olmaları da, birlikte sürdürülecek bir hayat için, özellikle başlangıçta, önemli uyum güçlükleri getirecektir. Eşler arasındaki yaş farkının makul ölçüleri aşması bir evlilikte kaçınılmaz olarak çeşitli uyum güçlüklerine ve gündelik ilişkilerde gerginliklere yol açar. Makul yaş farkının kesin bir sınırı olmamakla birlikte, eşlerin aynı heyecanı paylaşacakları konuların varlığı –ve bunların devamlılığına imkan verecek bir fark – “makul yaş farkı” sayılabilir. Bu fark, istisnalar bir yana bırakılır ve kişiden kişiye değişiklik gösteren özel durumlarda dikkate alınmazsa, 10 yaştan fazla değildir. Aile hayatı içinde gündelik hayatın getireceği stres ve uyum güçlüklerini en aza indirmek konusunda, hiç olmazsa başlangıçta şanslı görülebilecek bir evlilik için bu evliliği paylaşacak eşlerin önemli ölçüde benzer toplum şartlarından gelmeleri, birbirlerine yakın bir eğitime sahip olmaları, ekonomik açıdan birbirlerinden çok farklı olmamaları ve makul bir yaş farkına sahip olmaları tavsiye edilebilir” (Baltaş ve Baltaş, 1986, s:81).

1.2.1.3. Aile Düzenindeki Bozukluklar

Holmes ve Rahe'nin geliştirdiği yakın zaman hayat olayları listesinde insanın (bkz.tablo1.3) en çok uyum sağlamasını gerektiren on dört olayın on tanesinin aile ilişkileri ile ilgili olduğu görülür. Bu da aile ilişkilerinin bireyin sağlığını ne kadar yakından ilgilendirdiğini ve bu ilişkilerin bireyin hayatında ne kadar önemli rol oynadığı konusunda kolayca fikir vermektedir. Avustralyalı Bartrop'un bir

araştırmasında eşlerini kaybetmiş erkek ve kadınlarda, sekiz hafta sonra bedenin bağışıklık sisteminin son derece zayıfladığı görülmüştür. Böyle önemli bir kaybın meydana getirdiği stres insanlarda sadece hormon sistemini etkilememekte aynı zamanda direnç sistemine de zarar vermektedir (Baltaş ve Baltaş, 1986, s:79). Ailenin durumu (aile içinde kavgaların olması, eşlerin birbirleriyle ya da çocuklarla uzun süreli gergin ilişkiler, aile bireylerinden birinin hastalanması gibi), çalışanlar için önemli birer stres kaynağı olarak rol oynayabilmektedir. 1990'lı yıllarda pek çok insan için ailenin finansal durumunun da bir stres kaynağı olduğu kanıtlanmıştır (Luthans, 1992; s: 401).

1.2.1.4. Yaşam Tarzı Ve Yaşlanma

“Yaşla ilgili değişimler nedeniyle yaşlılar strese maruz kalmaktadırlar (Aldwin ve ark., 2006). Bağışıklık sistemi üzerindeki baskılayıcı etkisi bulunan yaşamsal krizler yaşlıların hissettikleri stresin artmasına neden olmaktadır (Kiecolt-Glaser, McGuire, Robles ve Glaser, 2002). Erken yetişkinlikte evlenme, ebeveynlik, boşanma gibi rol değişimleri ile ilgili stres kaynakları bulunurken, genç yetişkinlikte sağlıkla ilgili problemler yaşanmaktadır (Aldwin ve ark., 2006). Yaşlılıkla birlikte sağlık problemleri yoğunlaşmakta, yaşlının yaşama uyumu güçleşmektedir” (Bacanlı ve Terzi, 2012, s:287).

Bireyin yaşı da önemli bir stres kaynağı olmaktadır. Kişi yaşlandıkça stresle başa çıkma gücü azalır. Beyni bilgiyi kullanmakta yetersiz kalır ve vücudu da değişimlere cevap verecek kapasitede değildir. Özellikle kadınlarda menopoz, erkeklerde andropoz dönemlerinde veya orta yaş krizlerinde insanlarda hormonal değişikliklerin oluşması ve dengelerin bozulması nedeniyle ruhsal ve duygusal sorun ve hayal kırıklıklarına rastlanabilmektedir (Eren, 2004, s:294). Sonuç olarak yaşlı bireyler gençlere oranla stresten daha fazla etkilenmekte ve emeklilik, ölüm vb. kaygılarla kendilerini daha fazla yıpratmaktadırlar (Gümüştekin ve Gültekin, 2009).

Yine ergenlik de stresin yoğun olarak yaşandığı bir dönemdir. “Ergenlik dönemi, belirgin ve hızlı fizyolojik, psikolojik ve sosyal gelişimlerin görüldüğü, çeşitli gelişimsel görevlerin gerçekleştirilmesi gereken ve çocukluktan yetişkinliğe geçişi ifade eden bir yaşam dönemidir. Ergenler bu dönemde, pubertenin getirdiği fizyolojik değişiklikler, yaşam deneyimleri ile zenginleşen bilişsel kapasiteye uyum sağlamak, aile

ve anne babadan bağımsızlık beklentilerini karşılamak, kendi cinsiyeti ve karşı cins ile sosyal roller geliştirmek, akademik gereklilikleri gerçekleştirmek, meslek seçimi ve plan yapmak, yetişkin rollerine hazırlanmak gibi pek çok stresli durumla karşı karşıya kalmaktadır” (Basut, 2006).

Birey doğal yaşam tarzından uzaklaştıkça bir takım saplantılara yönelmekte ve böylece stres ortamını kendisi oluşturmaktadır. İçki, sigara, uyuşturucu ya da ilaç bağımlılığı vücut üzerinde anormal uyarıcı etkiler yapmaktadır. Bunun yanında hızlı yaşam tarzı her gece değişik ortamlarda, değişik kişilerle zaman geçirilmesi veya kumar gibi heyecan ve parasal açıdan insanı etkileyecek bir alışkanlığın bulunması insan vücudundaki stres yükünü arttıran, direncini kıran ve olumsuz etkiler bırakan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2001; s: 295).

1.2.1.5. Kişinin İçinde Bulunduğu Maddi Durum

Dill ve Feld streste en güçlü etkenlerden birinin “para” olduğunu ve düşük gelir gruplarında mali güçlüklerin güvensizlik ve belirsizliği artırarak ruh sağlığını bozduğunu ileri sürmüşlerdir (Uçman, 1990, s:69).

Son yıllarda ekonomik durum birçok kişi için önemli bir stres kaynağı olmuştur. Çoğu kimse gereksinimlerini daha iyi karşılayabilmek için ikinci bir iş yapmak veya eşini çalıştırmak zorunda kalmıştır. Bu da bireylerin ailevi etkinlikler ve dinlenmek için ayırdıkları zamanı azaltmıştır. İşgörenlerin aşırı çalışma yükü onların birinci işlerinde daha fazla stres yaşamalarına da yol açmaktadır (Luthans, 1989, s:198).

1.2.1.6. Kişinin Duygusal İhtiyaçları

Bireyin duygusal ihtiyaçlarının incelenmesi modern psikolojiyle birlikte gelişmiş ve çeşitli görüşler ortaya atılmıştır. Stres ve stresin hayata etkisi Meyer Friedman ve Ray Rosenman adlı iki Amerikalı kalp ve dolaşım sistemi hastalıkları uzmanı doktorun çalışmalarında belirgin olarak incelenmiştir. Kalp hastalıklarıyla stresin arasındaki bağlantıyı araştıran bu iki doktor, ülkelerinde ve dünyada ilham verici olmuş, kendilerinden sonraki araştırmacıları da etkilemiştir (Durma, 2005, s: 27)

“Meyer Friedman ve Ray Rosenman adlı iki Amerika’lı doktorun yaptığı çalışmalara dayanılarak, insan kişilik tiplerinin bir sınıflaması yapılmıştır. Bu iki doktor çok

sayıdaki San Fransisco'lu erkeği inceleyerek onları Tip A ve Tip B olmak üzere gruplandırmışlardır (Norfolk, 1989, s:25). A ve B tipi kişilik özelliklerinin bireylerin davranış örneklerini etkilediği ve kişilik tipleri ile stres arasında yakın bir ilişki bulunduğu daha sonra yapılan çalışmalarda da ortaya konmuştur” (Pehlivan, 2000, s:35).

Bu kişilik tiplerinden en çok incelenen ve kaçınılması tavsiye edilen davranışların bütünü A tipi kişilik olarak kategorize edilmiştir. Bu tip kişiliğe sahip bireyler genelde aşırı rekabetçi, hırslı, yapabileceğinden daha fazla görev ve sorumluluk üstlenen, sabırsız, kendisini işine adanmış ve zaman planlamasında takıntılı kişileridir. Bu özelliklerinden dolayı bu karaktere sahip insanlar başkalarının "sadede gelmesini" ve çabuk konuşmasını istemek, iki şeyi aynı anda yapmak veya düşünmek, giderek daha çok faaliyeti daha az zamana sıkıştırmak gibi davranışlar sergilerler (Özbek, Erişim Tarihi: 22.07.2012).

“A tipi davranış biçiminin birinci derecedeki özellikleri, *ümitsizce zamana karşı koyma duygusu ve kolayca uyandırılabilen düşmanlık duygusudur*. Sürekli olarak *en kısa zamanda en fazlasını başarma* tutkunu olan A tipi davranış içindeki bir insan diğer insanlara karşı da şiddetli *huzursuzluk, öfke ve sabırsızlık* gösterir” (Baltaş ve Baltaş, 1987, s:222).

“Ancak unutulmaması gereken, her A tipi davranan insanın bütün bu davranış karakter isteklerini ve hareket özelliklerini göstermesi gerekmediğidir. A tipi davranış biçimi içindeki insanların bir çoğu ne kendilerinin, ne de başkalarının duygularıyla temas halindedir. Bir şeyler yapmak için o kadar “kan ter” içindedirler ki, durmaya, düşünmeye ve bu tür “şey”lere zaman ayırmazlar” (Baltaş ve Baltaş, 1987, s:223).

“A tipi davranış biçimi içinde olan insanların *en büyük yanlıgısı, başarılarını bu davranış biçimiyle özdeş tutmalarıdır*. Daha açık söylersek, A tipi davranış biçimine sahip insanlar, bu davranış biçimine sahip olmasalar, asla başarılı olamayacaklarını düşünürler. Hiç şüphesiz endüstrileşme ve batı tipi hayat A tipi davranış biçiminin özelliklerini ödüllendirmekte ve pekiştirmektedir” (Baltaş ve Baltaş, 1987, s:223).

B tipi kişiliğe sahip bireyler ise zamanla daha az çatışma halinde, yaşama karşı daha dengeli ve rahat bir yaklaşım içerisindedir. A tipi kişiliğin aksine gevşediğinde suçluluk

duymaz, çalışmaları sekteye uğradığında veya uğratıldığında tahrik olmadan çalışmaya devam edebilirler. Öfkelenmeleri zordur. Çok çalıştıkları dönemlerde dahi A tipi insanlar kadar kendilerini baskı altında hissetmezler ve rekabetçi olmazlar (Özbek, Erişim Tarihi: 22.07.2012).

A tipi kişiliğin genel özellikleri aşağıdaki listede mevcuttur:

A Tipi Kişilik Özellikleri

(koroner kalp hastalığına yatkın kişileri niteleyen bazı özellikler)

- İki şeyi aynı anda yapmak veya düşünmek
- Giderek daha çok faaliyeti daha az zamana sıkıştırmak
- Başkalarından hızlı konuşmalarını istemek
- Bir şeyin iyi olmasını istiyorsan kendin yap sözüne inanma
- Konuşurken el kol hareketleri yapma
- Sık sık diz oynatma yada parmak tıkırdatma
- Hiçbir zaman geç kalmamaya aşırı önem verme
- Hiçbir şey yapmadan oturmakta zorluk çekme
- Çocuklarla oynarken bile, her oyunu kazanmak için oynama
- Sırada beklemeye zorlandığında yada çok hızlı hareket ettiğini düşündüğü bir arabanın arkasından giderken gereksiz derecede öfkelenme
- Çevreyi yada güzel şeyleri fark edememe yada ilgi göstermeme
- Şiddetli tonlamaları olan konuşma örüntüsü ve sık sık müstehcen sözler kullanma
- Kendi başarılarını da başkalarının başarılarını da sayıları temel alarak ölçme(görülen hasta, yazılan makale sayısı vb.)
- Konuşurken nefes alma, dudak ısırma kafa sallama, yumruk sıkma masaya vurma.

- Daha iyi yada daha hızlı yapabileceğini düşündüğü şeyleri başkaları yaparken seyredince sabırsızlanma.
- Hızlı göz kırpma ya da tike benzer kaş kaldırma (Özbek, Erişim Tarihi: 22.07.2012).

“Eğer A tipi davranış biçimine sahip bir insan başarılı olmuşsa, bunu A tipi davranış biçiminden ötürü değil, A tipi davranış biçimine sahip olmasına rağmen gerçekleştirmiştir. A tipi davranış biçimine sahip bir insanın topladığı takdir ve saygı “telaşı”, aceleciliği ve sabırsızlığı sayesinde değil, hiç şüphesiz bunlara rağmen” (Baltaş ve Baltaş, 1987, s:224).

Yükselme konusundaki sabırsızlıkları ve kendilerini aşırı zorlama eğilimleri dolayısıyla şirketler sıklıkla A tipi kişilik özelliğine sahip kişileri tercih ederler. Ancak kişiliğin özelliği olarak bu kimseler kısa vadede verimli olsalar da uzun dönemde çabuk yıpranırlar (Aktaş, 1993, s:31). Dolayısıyla uzun vadede sabırlı ve etraflıca düşünme konusunda sorun yaşamayan B tipi kişiliğe sahip çalışanların üst kademelerde daha kalıcı ve başarılı oldukları gözlemlenmiştir (Zel, 2001, s:430-431).

1.2.1.7. Geçmiş Yaşantıların Streste Rolü

“Geçmiş yaşantılar” olarak ifade edilen kavram çoğunlukla çocukluk dönemi yaşantılarıdır; bu dönemde edinilen tecrübeler kişide hayat boyu devam edecek etkiler bırakır. Çocukluk sürecinde yaşanan stres iki kategoride incelenmektedir: İç stresler ve dış stresler. İç stresler veya gelişimsel stresler (internal stresses) “özellikle ilk yaşlara ait olanlardır. Bunlar yaşamın ilk yıllarında, uyuma güçlükleri, beslenme bozuklukları ve arkaik (eskiden kalan) olarak adlandırılan korkulardır. Belirleyici nitelikleri, yaşanan döneme özgü psikolojik özelliklerin normal sınırları aşan ölçüde zorlayıcı olmasıdır” (Baltaş ve Baltaş, 2011, 49-51).

Dış stresler (external stresses) ise, kendilerine bakma yeteneği bulunmayan bebek ve çocukların ihtiyaç duydukları bakımı ve ilgiyi yeterli düzeyde alamamalarında ortaya çıkan streslerin oluşturduğu kategoridir. “İhtiyaçların sağlıklı olarak karşılanamaması, aynı zamanda bir engellenme duygusunun ve üzüntünün yaşanması anlamına gelir. Bütün bu engelleme ve üzüntüler de zihinde bir iz bırakır. İşte erken yaşantılar denilen

ve gelecekte dünyaya bakış açımızı belirleyen de önemli ölçüde bunlardır” (Baltaş ve Baltaş, 2011, 52-53).

1.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları

“Özellikle dünyanın gittikçe küresel (global) bir iş ortamına sahip olması rekabeti daha ağırlaştırmakta, belirsizlikleri arttırmakta, yöneticilerin başarı şanslarını zorlayarak, stres oluşturmaktadır. Özellikle bazı endüstriler daha rekabetli, daha yenilikçi ve dünyanın değişik ülkelerinden gelen küresel rekabete daha açık bulunmaktadır. Bu işletmecilerin başta tepe yöneticileri olmak üzere tüm çalışanları aşırı rekabet ve belirsizlik ortamının doğurduğu stresi yaşamak zorundadırlar. İşletmelerin aşırı rekabet ve bunun gerektirdiği değişim ve yenilikleri zamanında yapmaması başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlarda iş kaybetme riskini ve korkusunu ortaya çıkarmaktadır. Günümüz dünyasında işletmeler maliyetlerini düşürmek, aşırı rekabetin etkilerini azaltmak için dinamik şebeke örgütlenmelerine giderek ucuz hammadde, üretim, işgücü kullanmakta uzaman işletmelerin sağladığı reklam, pazarlama ve tahsilat yollarına yönelmektedir. Ancak, şebeke örgüt şeklinde dünya çapında dağılan bir örgütlenmede, herhangi bir bağlı işletmede çıkan aksaklık, kurulan tüm dengenin bozulmasına neden olmakta ve yeni bir stres kaynağı oluşturmaktadır. Kısaca gittikçe küreselleşen dünya yönetici ve çalışanlar üzerinde yeni korku ve streslere neden olmaktadır” (Eren, 2010, s:297).

Rol çatışması, ücret adaletsizlikleri, aşırı iş yükü, terfi etme ya da edememe, örgüt içerisindeki iletişim bozuklukları, örgütün hiyerarşik yapısındaki bozukluklar, örgütteki sorumluluk ve yetki dengesizliği, işyeri uzaklığı, çalışma şartlarının ağırlığı, plansız görevlerin dağılımı, kıdem durumunun göz ardı edilmesi ve ödüllendirmedeki adaletsizlikler konuları örgütsel stresin en çok meydana geldiği durumlardır. Aşağıdaki bölümlerde bu konulara değinilecektir.

1.2.2.1. Rol Çatışması

“Özellikle ara kademelerde olanların problemidir. Üst kademedeki gelen emirle en alt kademedekilerden yapılması beklenenleri gerçekleştirmek her zaman çok kolay olmaz. Genellikle bu tür görevlerde kişilere verilen sorumluluklarla yetkiler aynı ölçüde değildir. Ara kademedeki kişi çok sınırlı yetkileriyle geniş sorumluluklarını

gerçekleştirmek zorundadır. Bu durumda çok kere özellikle alt ve orta kademeler arasında gerginlik ve sürtüşmeye yol açar. İşin amaçlarının ne olduğunu tam anlamıyla bilmemek, yaptığı işin bütün içinde ne anlam taşıdığından haberdar olmamak, çalışanlarda gerginliğe ve isteksizliğe sebep olmaktadır” (Baltaş ve Baltaş, 2011, s:88).

Rol sorunları örgüt çalışanlarını strese sokarak onları sağlıksız, mutsuz, işletmeye güvensiz ve çalışmak için isteksiz insanlar haline getirirken, örgütleri sağlıksız, güçsüz, tükenmiş ve isteksiz bir ordu ile çalışmak zorunda bırakır (Bumin ve Şengül, 2000, s:571).

Örgütsel stresi en fazla artıran hususlardan biri de organizasyon içindeki düşük moral düzeyi ve iklimidir. Örneğin; iş birliği, yardımlaşma, anlayış, güven ve açıklık temeline dayanan bir örgütsel kültür, stresi azaltıcı bir etki yaparken, işyerinde işle ilgili ekip çalışmasının olmadığı, herkesin kişisel davrandığı, yardımlaşma ve birlikte sorun çözme yerine kişisel yarışma, kayırma ve güç mücadelesinin hâkim olduğu örgüt içi durumlar önemli birer stres kaynağı olacaktır (Durna, 2004, s:197).

Genellikle işe yeni başlayan bireyler, işteki rollerinin belirsizliğinden ya da ne yapmaları gerektiğini bilmemelerinden, iş arkadaşlarının olumsuz tavırları ile karşılaşılırsa, strese maruz kalabilmektedirler (Cam, 2004, s:4).

1.2.2.2. Örgütün Hiyerarşik Yapısındaki Bozukluklar

“Her şeyden önce örgütün plansız çalışması ve hangi amaçlara nasıl ulaşılacağına bilinmemesi çalışanların morali üzerinde olumsuz etkiler yapacaktır. Örgüt içinde de yetki ve sorumlulukların kesin olarak bilinmemesi, kimin kime bağlı olduğu konusunda kuşku doğması, işgörenler arasında huzursuzluğa yol açacaktır. Böylece yetki iyi bir şekilde dağıtılmadığından, alt kademelerle üst kademeler arasında haberleşme kanalları tıkanacak, emirlerin dağıtılması ve işçilerin yönetilmesi güçleşecektir. Şu halde, uygun bir moral ortamı yaratmak için kimin kimden emir alacağı ve kimin kime bağlanacağı, belirlenmelidir. Örneğin, astlar birden fazla üste bağlı olmaları halinde kimden emir alacaklarını ve hangi emri daha önce yerine getireceklerini bilemezler” (Eren, 2010, s:201).

1.2.2.3. Ücret Ödemelerindeki Adaletsizlikler

“Bir çalışanın ürettiği değer ile bunun karşılığında alacağı ücret arasındaki ilişki bir ticari kuruluşun temel fonksiyonudur. *Çalışan ücretini artırarak hayat şartlarını yükseltme çabası, kurumların en az yatırım ve harcamayla en çok “kar”ı elde etme düzenlemeleriyle çatışır.* Emegın piyasa fiyatı birçok faktör tarafından belirlenir. Ancak çalışanların pazarlık gücünün sınırlanması onlar adına birçok stresi de beraberinde getirir. Düşük ücret, iş güvencesi, geçimi sağlayabilecek ücret uğruna fazla mesailere ve vardiyalardan sağlanacak primlere aşırı bağlanma, çalışan birey ve ailesi için büyük streslerin tetikleyicisidir. Çünkü yukarıda sıralanan ve bilmeyen için basit gibi görünen bu dört sebep, kötü evde yaşamının, yetersiz beslenmenin, çocuklarına iyi bir eğitim yaptırılmamasının, hayatın zor günleri için küçük bir tasarruf bile verememenin, hiçbir zaman borçtan kurtulamamasının uzun vadede ruh ve beden sağlığı üzerinde doğuracağı sonuçları içinde barındırmaktadır” (Baltaş ve Baltaş, 2011, s:82).

1.2.2.4. İş Pozisyonunda Terfi Etme/Edememe

“Başarı değerlendirme standartlarının uygunsuzluğu ve başarı değerlendirmede nesnelliğın olmaması, terfi olanağının olmaması veya terfide sübjektif tutumlar, örgütsel stres kaynaklarından biridir” (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002).

Personelin iyi bir iş yaptığı zaman, gereken takdiri görememesi önemli bir stres kaynağı olarak yer almaktadır. Terfi şansından memnun olmama, çalışanlar arasında stres kaynağı oluşturmaktadır. Kişilerin rutin görevlerin dışında, özverili çalışmaları sonucunda, kendi düşüncelerine göre takdir edilmeleri gerektiğine inandıkları halde ödüllendirilmemeleri ise, takdir ile ilgili hususlarda en güçlü stres kaynağını oluşturmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004)

Stres, aksi durumda, yani kişi terfi ettiğinde de yoğun bir şekilde yaşanabilmektedir. Bunun kaynağındaysa yeni göreve adapte olma, bu görev için yeterli bilgi ve deneyime sahip olduğundan emin olamama gibi sorunlar yatar. Yeni becerilerin öğrenilmesi, yeni iş arkadaşlarıyla yeni ilişkilerin kurulması ve kendini ispatlama ihtiyacı gibi kaynaklardan doğan stres, kişide yoğun bir baskı hissi yaratabilmektedir (Pehlivan, 2000, s:30).

1.2.2.5. Örgütteki Sorumluluk-Yetki Dengesizliği

“Örgütlerde genellikle az sayıda yönetici, çok sayıda işgören yönetir ve sürekli denetim altında tutar. Burada yetki devrinden özellikle kaçınılırken, sorumluluk alanı oldukça geniş tutulmaya çalışılır. Bu durumda ortaya yetki yetersizliği çıkar. Bu yetersizlik işgörenler üzerinde olumsuz etkiler uyandırır ve çalışma isteğini azaltır. Çünkü işgören, kendisine sorumluluklarını gerçekleştirecek kadar yetki verilmesini haklı olarak ister” (Sabuncuoğlu, 1987, s:99). Örgütlerde alt kademedeki işgörelere yeterince yetki aktarılmamasının iki temel nedeni vardır. Bunlardan ilki, yasal düzenlemelerin yetki aktarımına izin vermemesi, ikincisi ise yöneticinin yetki aktarımında isteksiz davranmasıdır. Gerek yasal düzenlemelerin yetki aktarımını sağlamaya engel olması, gerekse yöneticilerin yetki aktarımındaki isteksizliği işgörende strese neden olmaktadır.

Aşırı sorumluluk en önemli stres kaynaklarından biridir. Bu durum ya kişinin sorumluluklarının çok fazla olmasından ya da çalışan kişinin sorumluluğunu olduğundan daha fazla algılamasından kaynaklanır (Baltaş ve Baltaş, 1989, s:71). Bu nedenle işgörenlerin sorumluluklarına ilişkin gerçekçi algılara sahip olmaları gerekir. Çünkü çalışanlar, sorumluluklarını gerçekleştirebilecek kadar yetki verilmesini haklı olarak isterler (Güney, 2001, s:523). Bu yetkinin verilmemesi durumunda çalışanlar olumsuz tepkiler verebilir. Bu tepkiler küsme, görevi yerine getirmeme vs. olabilir. Çalışanda stres yaratabilecek diğer bir neden ise çalışanın sorumluluğunun çok yüksek olması ya da sorumluluğun çalışan tarafından yüksek algılanmasıdır. Çünkü diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek kişilerde gerginlik oluşturan bir stres kaynağı olarak görülmektedir. Yetkilerin sınırlı, sorumluluğun yüksek olması doğal olarak çok fazla stres yaratabilecek bir durumdur (Aysal, 2009, s:24).

1.2.2.6. İş Yeri Uzaklığı

“Günümüz dünyasının en önemli stres kaynaklarından birisi de işyeri uzaklığıdır. Özellikle İstanbul gibi büyük kentlerde yaşayan insanlar sabah işyerine gitme, akşamları da eve dönme telaşı ve korkusu içinde yaşamaktadırlar. Bu durum işyerinde ve normal yaşamlarında hem çalışanların hem de yöneticilerin başarılarını olumsuz etkileyen stres faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaliteli elemanları uzak yerlerde oturmalarına rağmen işyerine kabul eden yöneticiler bu kimselerin streslerini de işyerlerine

getirmektedirler” (Eren, 2012, s:296). Gerçekten kent yaşamında evden işe, işten eve gidiş-geliş kadar kişiyi yıpratıcı bir başka gerilim kaynağı daha yoktur. Zira yapılan bir araştırma yöneticilerin en çok gerilimi acil iş sorunları karşısında değil, işten eve geliş-gidişleri esnasında yaşadıklarını ortaya koymuştur (Ertekin, 1993, s:57).

1.2.2.7. Örgütsel İletişim Sisteminin Yetersizliği

“Örgütsel iletişimde temel amaç; işlerin koordinasyonunu sağlamak, problem çözmek, bilgi paylaşımını gerçekleştirmek ve çatışmaların çözülmesine katkıda bulunmak olarak sayılabilir. Örgütte bu amaçları doğru ve hızlı şekilde gerçekleştirebilecek örgütsel iletişim sisteminin olmayışı ya da eksik olması çalışanların verimli ve üretken olmalarının önünde bir engel ve stres nedeni olabilecektir” (Soysal, 2009).

1.2.2.8. Araç Gereçlerin Yetersizliği

“Çalışılan yerin donanımı da ayrı bir stres kaynağıdır. Kolay ve rahat çalışmayı engelleyen ortamlar bireylerin etkili çalışmasını engelleyerek bir baskı oluşturur. Ergonomik açıdan iyi düzenlenmemiş ortamlar çalışanların fazladan yorulmalarına neden olmaktadır (Campbell, 1990, s:62). Örgütlerde çalışanlar, görevlerini gereği gibi yerine getirebilmek için çeşitli araç ve gereçler kullanmak zorundadırlar. Kullanılacak araç gereçler çalışanla işi arasında iyi bir uyum sağlayarak, insanın çalışırken aşırı zorlanmalar yüzünden yıpranmasının önlenmesini ve bu uyum sayesinde iş başarımının yükselmesini sağlar” (İncir, b, s:7).

“İşgörene daha kolay ve düzenli olarak iş yapma olanağı sağlayan araç gereçlerin yetersizliği bireylerde stres yaratan önemli kaynaklardan birisidir” (Pehlivan, 2000, s:66).

1.2.2.9. Örgüt İçi Kıdem Durumunun Göz Ardı Edilmesi

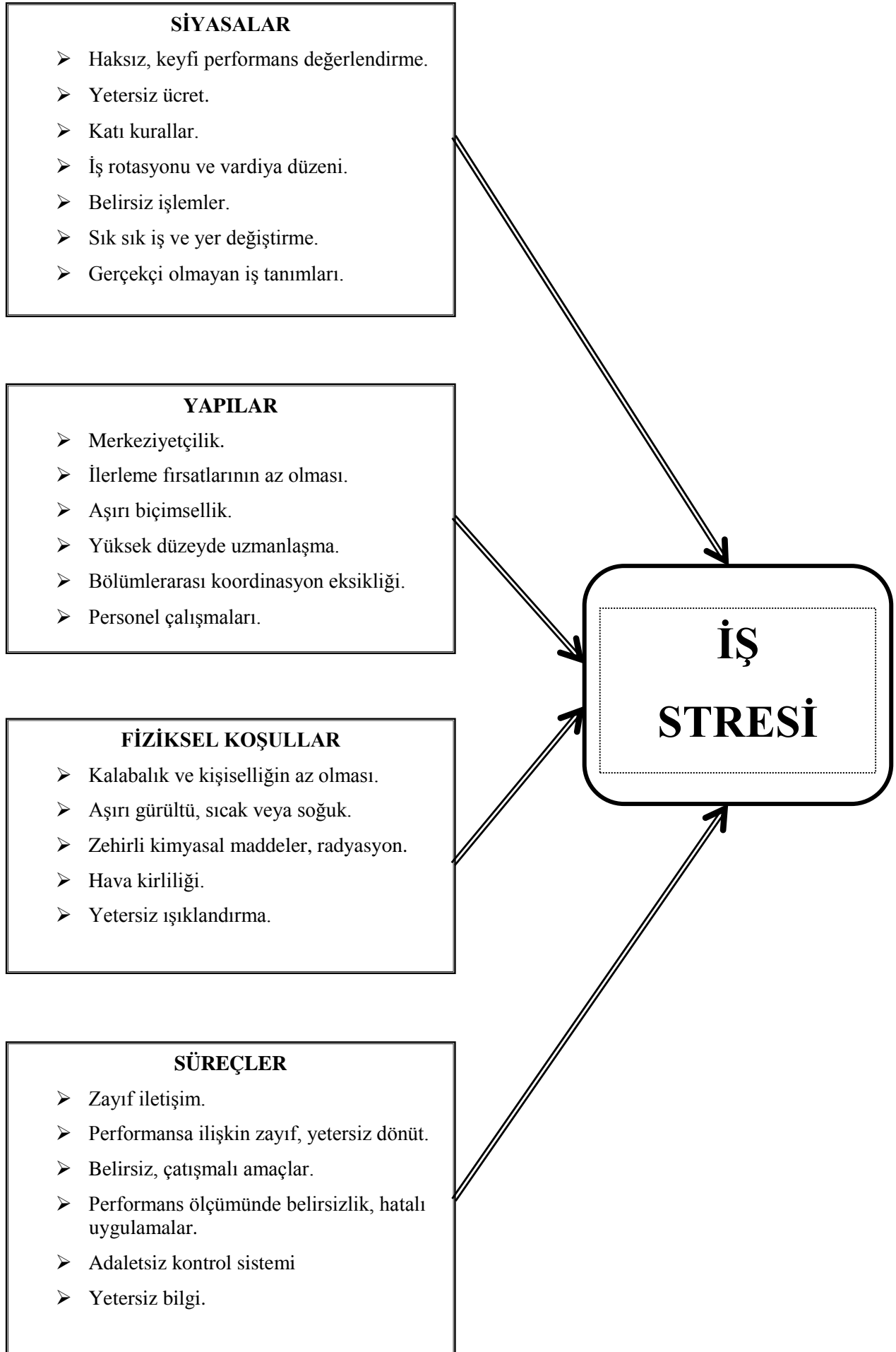
Çalışanın örgüt içindeki kıdem durumu sorumluluğun derecesini de belirlemektedir. Yüksek sorumluluk gerektiren kıdemde bulunan çalışan, kıdemine uygun sorumlulukları yerine getiremezse ya da işveren tarafından bu sorumluluklarını yerine getirebileceği yetkiler verilmezse bu durum işgörene stres yaratabilecek durumlar doğurur. Kıdem durumunun göz ardı edilmesi işgörende motivasyon eksikliği ve örgüte karşı güven eksikliğine neden olur. Bunun sonucu olarak işgörenin performansını

olumsuz olarak etkilenir. İşverenin kıdem belirleme ve işgörenin kıdemine uygun yetkiler vermesi örgütün olumsuz etkilenmesine ve işgörenlerde strese neden olan başlıca etkenlerdir.

1.2.2.10. Örgüt İçi Ödüllendirilmede Adaletsizlikler

Adalet kavramı “örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması” anlamına gelmektedir (Bilgin, 2003, s:273). Bir örgütte adaletin varlığından söz edilebilmesi için örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması gerekmektedir (Leiter, 2003, s:2). Birey ile iş arasında adalet açısından uyum; örgüt içerisinde her ne kadar farklı düşünce yapılarına sahip bireyler olsa da, çalışanların işle ilgili her türlü önemli kararın açık, tutarlı ve eşit bir şekilde alındığını hissetmelerini ifade eder. Bu uyum, örgütün insanlara duyduğu saygının ve çalışanlarda var olan örgütsel adalet duygusunun bir göstergesidir. Birey ile iş arasında adalet açısından uyumsuzluk ise; örgüt çalışanlarının örgüt için karşılayabileceği düşüncelerini ifade eder (Leiter, 2003, s:11). İş yükü ile ilgili eşitsizlikler, tarafların çıkarları doğrultusunda karar verilmesi, üst yönetimin değerlendirme ve terfileri doğru ve eşit yapmaması örgüt içi adaletsizliğe örnektir. Diğer yandan, anlaşmazlık ve çatışmalarla ilgili prosedürler, tarafların eşit bir şekilde kendilerini savunmalarına izin vermediğinde de, adaletsizlik ortaya çıkmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s:415).

Bir örgütte adalet açısından algılanan uyumsuzluk tükenmişlik üzerinde iki şekilde etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi, bireyin çalıştığı örgütte adaletsizlik hissettiğinde, duygusal olarak çökmesi ve tükenmesidir. İkincisi ise adaletsiz ortamın, bireyin işe ve kuruma karşı duyarsızlaşmasına neden olmasıdır (Maslach, Schaufeli ve Leiter; 2001 s:415).



Şekil 1.2 Makro Düzeyde Örgütsel Stres Kaynakları (Pehlivan, 2000, s:30)

“Birey ile iş arasında adalet açısından uyum; örgüt içerisinde her ne kadar farklı düşünce yapılarına sahip bireyler olsa da, çalışanların işle ilgili her türlü önemli kararın açık, tutarlı ve eşit bir şekilde alındığını hissetmelerini ifade eder. Bu uyum, örgütün insanlara duyduğu saygının ve çalışanlarda var olan örgütsel adalet duygusunun bir göstergesidir” (Güçlü, 2001, s:100).

1.2.3.1. Hukuki Düzenlemelerin Artış Seviyesi

Emeği ile geçimini sağlayan işçinin en önemli sorunlarından biri iş güvencesidir. İşsiz bir kişinin ekonomik ve psikolojik baskılar altında kalarak giderek çalışma isteğini, gücünü kaybettiği, yaşayabilmek için her çareye başvurduğu, bu arada suç işlemekten dahi çekinmediği herkesçe bilinen gerçeklerdir. Şu halde işsizlik tehlikesi sadece bireyleri ilgilendiren bir sorun olmaktan çıkmış, toplumsal düzeni yakından etkileyen bir nitelik kazanmıştır. Bu anlamda işsizlik tehlikesinin giderilmesi hususunda iş güvencesi büyük önem taşımaktadır (Kutal, 1976).

İş güvencesizliğinin unsurlarından biri belirsizliktir. Bir olayın gerçekleşip gerçekleşmeyeceğinin belli olmaması, olaya ilişkin verilecek karar ve tepkilerin de belirsiz olmasına neden olacaktır. Belirsiz durumlar bireylerin kontrol duygularını azaltırken, çaresizlik duygularını artırmaktadır (Wichert, 2001, s:100).

Sahip olunan işin ne kadar süre daha devam edeceğinin belirsiz olması, bireyin iş ve özel yaşamında geleceğine ilişkin vereceği kararların da belirsizleşmesi sonucunu doğuracaktır. İşten çıkarılıp çıkarılmayacağı belirsiz olan birey, kendisini neyin beklediğini bilemeyecek, söz konusu durumla nasıl mücadele edeceğine karar veremeyecektir (Milliken, 1987).

1.2.3.2. Siyasi Ve Politik Belirsizlikler

“Bir ülkedeki politik istikrarsızlıklar, siyasi iktidarların ve hükümetlerin sık sık değişmesi ve bunun doğurduğu belirsizlikler, erken seçimlerin sık sık gündeme gelmesi, demokrasiye karşı yapılan müdahale ve darbeler ekonomik ve sosyal hayatı belirsiz, dengesiz ve kararsız biçime sokmakta, gerekli kanunların çıkmasını engellemekte, insanların demokrasiye inançlarının kaybolmasına, korku ve tedirginlik içerisinde yarı

endişesiyle günlerini geçirmesine sebep olabilmektedir. Politik istikrarsızlık ve bunların doğurduğu belirsizlikler ve yarının ne olacağı konusundaki endişeler iş adamlarının uzun vadeli yatırım ve kazanç eğilim ve tutumlarından uzaklaştırarak kısa süreli ve istikrarsız kazançlara yönelmekte, girişimcilik eğilimlerini baltalamakta, varlıklarını kaybetme korkusu içinde sermayenin yurtdışına kaçmasına neden olmaktadır” (Eren, 2012, s:300). Çeşitli değişim ve gelişmelere paralel olarak politik belirsizlikler de önemli bir stres kaynağı olabilmektedir. Ülkelerde iktidar değişiklikleri belirsizliğe, güvensizliğe ve dolayısıyla strese neden olabilmektedir (Öztürk, 1994, s:116).

1.2.3.3. Günlük Yaşamın Sıkıntıları

“İnsanları strese sokan sosyal ve iş yaşamlarının tehlikeye girmesine neden olan olgulardan biri de çalışılan kentin çevresel sorunlarıdır. Çevre bozulmaları; hava kirliliği, su kirliliği, çöp ve artıkların toplanmaması gibi nedenlerle ortaya çıkıp, bireyin içinde bulunduğu ve hayatını sürdürdüğü ortamı hem biyolojik olarak hem de sosyopsikolojik olarak tehlikeye sokmaktadır. İstanbul, Ankara, Adana, İzmir gibi metropol şehirlerinde genellikle, bu nitelikteki stresin bireyler üzerinde önemli olumsuz etkilere neden olduğu apaçık ortadadır. Bu nitelikte stresi azaltmak için işyerine yakın yerlerde çalışanları işe alma, işyerine yakın lojmanlar kiralama, düzenli işe gidiş-geliş servisleri oluşturma, esnek çalışma saatleri uygulama gibi önlemler düşünülebilir” (Eren, 2011, s:301).

1.2.3.4. Teknolojinin Sürekli Getirdiği Değişime Olan Uyum

Teknolojinin sürekli değişim ve ilerlemesini müteakip işgücüne duyulan ihtiyacın azalması, beraberinde işgören üzerinde işini kaybetme korkusuna dayalı bir stres meydana getirmektedir. Teknolojinin gelişimi aynı zamanda çalışanların yeni gelişmeleri takip ve uyum sağlama zorunluluğu da getirmektedir. Teknolojik gelişmelere ayak uyduramayan ve ya gerisinde kalan personel bu durum karşısında kaygı yaşamakta ve bu durum birçok işgörenin performansını olumsuz etkilemektedir. Yeni teknolojilerin istihdam üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Almanya’da beş şirkette 10 robotun kullanılmasına dair araştırmada, yeni teknolojilerin vasıflı işgücü kullanımını olumlu etkilemesine rağmen, özellikle vasıfsız işgücü üzerinde oldukça

önemli ölçüde olumsuz etkide bulunduğu gözlemlenmiştir (Bozkurt, 2000, s:122). Bu bağlamda hızlı bir şekilde değişen üretim teknolojileri, bilgi işçileri ile hizmet işçileri arasındaki gerilim ve huzursuzluğun da kaynağı olabilmektedir (Can, 1997, s:293). Teknolojik gelişmelerle birlikte sadece bireyin hayatı değişmemekte, değişimi tanımlayan değişkenlerinde çoğu giderek artan hızla değişmekte ve farklılaşmaktadır (Silah, 2005, s:151). Bu değişim, bireylerin kontrol altına almakta zorlandıkları önemli bir sorun haline almaktadır. İş yaşamı, bireylerin kendi kontrolleri altında olmaktan çıkıp, dış koşulların zorlamasıyla bireylerde yoğun strese yol açmaktadır (Eren, 2004, s:292).

1.3. STRESİN BİREY ÜZERİNDEKİ FİZİKSEL VE DAVRANIŞSAL BELİRTİLERİ

Stresin bireyler üzerindeki etkileri genel olarak olumsuzdur. Günümüzde birçok fiziksel rahatsızlığın altında strese dayalı psikomatik hastalıklar yatmaktadır. Stres yaşayan bireylerde bir takım değişiklikler meydana gelir, aşağıda bu değişiklikler ve belirtiler fiziksel ve davranışsal olarak iki başlık altında açıklanmıştır.

1.3.1. Fiziksel Belirtileri

- Göz bebekleri büyür ve tükürük artar.
- Kalp vuruş sayısı ve şiddeti artar.
- Kan akımı, beden yüzeyi ve sindirim sisteminden kaslara ve beyne yönelir.
- Solunum derinleşir ve ter bezi faaliyeti artar, kan basıncı yükselir (Mc Donald ve Doyle, 1981).

1.3.2. Davranışsal Belirtileri

1. Uykusuzluk: Nedeni ne olursa olsun, insanın ruh sağlığındaki en küçük dalgalanma bile, kendisini uyku düzenindeki bir bozuklukla ortaya koyar. Kişinin karşı karşıya bulunduğu yaşam güçlüklerini ve ne kadar stres olduğunu araştıran bütün test ve ölçeklerde "uyku" ile ilgili sorunlar büyük önem taşır. Uyku insan yaşamının temel ve vazgeçilmez etkinliklerinin başında gelir. Genel sağlıktaki bir aksama ilk olarak kendini uykuda ortaya koyduğu gibi uyku düzeninde ki en küçük aksamada genel sağlık ve

günlük yaşam üzerinde kesin ve doğrudan etkilere yol açar (Baltaş ve Baltaş, 1990, s.111-112). Stres altındaki bireylerde uyku zorluğu iki biçimde ortaya çıkabilir. Bunlardan ilki, uykuya dalma güçlüğü; ikincisi ise, gece boyunca kesintisiz olarak uyuyamamaktır (Schafer 1987, s:59). Bir başka uyku bozukluğu ise uzun süre uyunduğu halde sabah dinlenmiş olarak uyanamamak biçiminde ortaya çıkabilir.

2. Uyuma İsteği: Stres altındaki bireylerin büyük bir bölümü uyku zorluğu çekerken, bazıları ise tam tersine aşırı derecede uyuma isteği duymaktadır. Bazı insanlar stresli durumlarda yaşadıkları kaygı, gerilim ve zorlanmadan uzaklaşmak için uyumayı bir kaçış olarak kullanırlar (Pehlivan, 2000, s:105).

3. İştahsızlık: Aşırı stres durumlarında bireylerde yaşama karşı ilgi azaldığı gibi, buna paralel olarak beslenme gereksinimi de yavaşlar ve iştah kaybolur. Bireyler sağduyuları ile yemek yemeye çalışsalar bile, bunalım ağırlaştıkça yemeğe olan ilgi iyice azalır. Düzenli beslenememek ise bireyin fiziksel gücünü olumsuz yönde etkiler (Gillet ve Pietroni, 1990, s:21).

4. Aşırı Yeme: Stresin fizyolojik etkilerine ilişkin olarak yapılan araştırmalarda, kronik stres altındaki bireylerde kilo kaybetme eğilimi görülmekle birlikte, herkes için bu durum geçerli değildir. Bazı insanlar stres altındayken gittikçe kilo alır. Bunun nedeni insanların yemeyi bir başa çıkma mekanizması olarak kullanmaları ve günlük yaşamın güçlüklerine karşı bir tepki olarak geliştirmeleridir. Aşırı yemek neden bir savunma mekanizmasıdır? Bunun iki açıklaması vardır. İlk olarak bir şeyler yemek insanın dikkatini dağıtır. Eller, beyin ve ağız yemekle uğraşırken, sorunlar hakkında endişelenmek için çok fazla zaman harcanmaz. İkinci olarak, yemenin hipotalamus ve zihin üzerinde yatıştırıcı bir etkisi vardır (Allen, 1987, s:107).

5. Sigara Kullanma: Stres içindeki bireyler gerginliklerini azaltmak için sigara içerler. Özellikle kaygılı bir kişilik özelliğine sahip bireyler, stresle karşı karşıya kaldıklarında sigaraya sarılarak, bırakmışlarsa bile yeniden başlarlar (Allen, 1987, s:232). Ancak sigara uzun süre kullanıldığında içinde bulunan nikotinin merkezi sinir sistemi üzerinde yaptığı etkiler nedeniyle bağımlılık yaratır. Sigara içilmediğinde, sıkıntı gerginlik artar.

Ruhsal güç azalır, zihinsel işlevler yavaşlar, yorgunluk, bitkinlik, iştahsızlık ve uykusuzluk belirtileri görülür (Artan, 1986, s:116). Sonuç olarak sigara içmek bir yandan günlük sorunlarla başa çıkmak için bireye gerekli olan enerji düzeyini azalttığı gibi, diğer yandan kalp krizi nedeniyle erken ölüm, akciğer kanseri, bronşit vb. gibi hastalıkların da temel nedenidir (Schafer 1987, s:285).

6. Alkol Kullanma: Birçok kişi alkolün gerilimi azalttığına, endişelerden uzaklaştırdığına, memnuniyet verici duyguları artırdığına, toplumsal yeteneği geliştirdiğine ve yaşamı daha iyi algılamayı sağladığına inanır. Bir yatıştırıcı olarak alkol, merkezi sinir sisteminin etkinliğini azaltır. Kısa dönemli ve az alınan alkolün, depresif duyguları azaltmasına karşın, düzenli olarak, uzun dönemli ve aşırı miktarda alınan alkol, depresif duyguları daha da artırır. Alkol küçük acı ve ağrıları dindirir ve kişiyi gevşetir. Ancak alkol, aşırı alındığında sarhoşlukla birlikte saldırgan davranışlara yol açar (Rathus ve Nevid, 1989, s:242).

1.4. STRESİN ÖLÇÜMÜ

“İnsan yaşamında değişme yaratan olaylara gösterilen tepkiler bireyden bireye değişmektedir. Ancak değişme yaratan bazı olaylar karşısında gösterilen tepkilerde ortak bazı noktalar da bulunmaktadır. İnsan yaşamında en fazla stres yaratan olaylar ve bu olayları yaşayan bireylerin stres ve strese bağlı olan hastalıklara yakalanma riskleri üzerinde yapılan araştırmalar sonunda bazı sonuçlara ulaşılmıştır” (Pehlivan, 2000, s:14). Bireylerin strese karşı verdikleri ortak tepkiler performans testleri, biyolojik ve fizyolojik değişimler ve hayat olayları tablosu ile ölçülebilmektedir. Aşağıda bu konular ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

1.4.1. Performans Testleri İle Stresin Ölçümü

“Çalışanlar stres altında oldukları zaman genellikle önce performansları azalır ve iş hayatında başarısız olurlar. Bu anlamda ölçümlerde kullanılabilecek en iyi yöntem, performans testleridir. Birey çalışma ortamı içinde veya dışında strese maruz bırakan herhangi bir durum ya da olayla karşı karşıyaysa veriminin düştüğü gözlemlenir. Belirli bir seviyede ve kabul edilebilir sınırdaki stres, kişinin verimini bir noktaya kadar

artırabilirken aşırıya kaçtığında psikolojik çöküntüyle beraber verimi düşürür. Sürekli olarak stres dolu bir ortamda çalışma, kurumdaki çalışanların bağlılığını, tatminini düşürmektedir” (<http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/1158-stres-performansinizi-dusurmesin.html>, Erişim Tarihi: 22.07.2012).

1.4.2. Fizyolojik Ve Biyolojik Değişimler Yoluyla Ölçüm

İnsan ister bedensel, ister psikolojik bir tehdit karşısında kaldığında, cevap olarak kalp-damar sistemi ile ölçülebilir fiziksel yanıtlar verir (Baltaş ve Baltaş, 2011, s:140). Bunun yanında nefes alma, refleksler, nabız, tansiyon gibi değişiklikler stres seviyesini ölçmede tarafsız ve istikrarlı sonuçlar verebilmektedir. Bazı kişilerin ölçü sırasında kullanılan cihazlar ve laboratuvar ortamından olumsuz etkilendiği ve stres yaşadığının tespit edilmesi üzerine küçültülen ölçüm cihazları, etkili birer ölçüm cihazı olmuşlardır (<http://www.bydigi.net/kamu-yonetimi/222615-stres-ve-stres-yonetimi.html>, Erişim Tarihi: 23.07.2012).

1.4.3. Hayat Olayları Tablosu ile Ölçüm

Stresin araştırılması ve birey ve çalışan üzerindeki etkilerinin anlaşılmasıyla beraber bu alanda ölçme yöntemleri de çeşitlenmiştir ve geliştirilmiştir. En çok bilinen ve kullanılan yöntemlerden biri de sosyal yönden adaptasyon derecelendirme tablosu (SRRS) dur. Thomas H. Holmes ve Richard Rahe tarafından 1967’de geliştirilen bu yöntem, stres seviyesinin yüksekliğinin hastalığa neden olup olmadığının tespiti için kullanılmıştır. En çok stres oluşturdandan en az stres yaratıcıya kadar 43 hayat olayının sıralandığı bu tabloda, her olay yarattığı stres seviyesine göre puanlandırılmış, kişinin stres puanının yüksekliğiyle hastalığa yakalanma ihtimalinin yüksekliğinin paralel olarak arttığı tespit edilmiştir (http://www.mindtools.com/pages/article/newTCS_82.htm, Erişim Tarihi: 23.07.2012)

S.No	Hayat Olayı	Ağırlık Puanı
1	Eşin ölümü	100
2	Boşanma	73
3	Eşle ayrı yaşamak	65
4	Hapsedilmek	63
5	Aileden yakın birinin ölümü	63
6	Önemli bir kişisel yaralanma ya da hastalık	53
7	Evlilik	50
8	İşten atılmak	47
9	Eş ile barışma	45
10	Emekli olma	45
11	Bir aile üyesinin sağlığında ve ya davranışlarında önemli bir değişiklik	44
12	Hamilelik	40
13	Cinsel Problemler	39
14	Aileye yeni birinin katılımı (doğum, evlat edinme, büyüklerin eve yerleşmesi v.b.)	39
15	İş açısından önemli bir yeniden uyum dönemi	39
16	Ekonomik durumda önemli bir değişiklik	38
17	Yakın bir arkadaşın ölümü	37
18	İşte farklı bir bölüme geçmek	36
19	Eşle olan tartışmalarda bir artış	35
20	Büyük miktarda borçlanmak	31
21	İpotek veya ikrazda mala veya paraya el konulması	30
22	İş sorumluluklarında önemli değişiklikler	29
23	Erkek veya kız çocuğun evden ayrılması	29
24	Polis veya kanunla ilgili problemler	29
25	Önemli bir kişisel başarı	28
26	Kadının ev dışında çalışmaya başlaması veya işten ayrılması	26
27	Resmi olarak eğitime başlamak veya bitirmek	26
28	Yaşama şartlarında büyük değişiklik	25
29	Kişisel alışkanlıklarda değişiklikler	24
30	Patron veya amirle problem	23
31	İş saatleri veya şartlarında büyük değişiklikler	20
32	Başka bir yere taşınmak	20
33	Yeni bir okula başlamak	20
34	Alışılmış tipinizde büyük bir değişiklik	19
35	Dini alışkanlık ve uygulamalarda önemli değişiklikler	19
36	Sosyal faaliyetlerde önemli değişiklikler	18
37	Çok büyük olmayan bir miktarda borçlanmak	17
38	Uyku alışkanlığında önemli bir değişiklik	16
39	Aile bireylerinin bir araya geliş sıklığında önemli bir değişiklik	15
40	Yeme alışkanlığında önemli bir değişiklik	15
41	Tatil	13
42	Yılbaşı	12
43	Yasalara karşı işlenmiş küçük suçlar	11

Tablo 1.2 Hayat Olayları Tablosu (Holmes ve Meyer, 1949)

Hayat olaylarının birey üzerindeki zorlayıcı etkisi, bunların sayısına, şiddetine, bireyin bunlarla baş edebilme ve bunları denetleme gücüne bağlıdır (Morgan, 1996, s:81).

Yukarıda açıklanan tablodaki olaylar ve puanlamalar Amerikan toplumu içinde yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıktığından Amerikan kültürü için anlamlıdır. Ülkemizde buna benzer bir araştırma Salamon Sorias tarafından 1982 yılında İzmir’de yapılmıştır. Türkiye’ye özgü 116 maddelik bir ölçek oluşturulan bu araştırmada listeye yeni bazı olaylar eklenmiş ve olayların puanlamasında bazı değişiklikler olmuştur. Örneğin, bu çalışmaya göre en yüksek puan olan 92’nin karşılığı çocuğun ölümü olayıdır (Cüceloğlu, 2004, s:323).

1.5. STRESİN SONUÇLARI

Modern yaşamda stres oldukça popüler bir araştırma konusu haline gelmiştir ve dolayısıyla bu konudaki farkındalık artmıştır. Her ne kadar iyi bilinse ve önlemek için tedbirler alınsa da stresin olumsuz sonuçları bireylerin hayatını etkilemeye devam etmektedir. Aile yaşantısında çatışmalar, depresyon, önlenemeyen ve yıkıcı sonuçlar doğuran kaygı, uyku bozuklukları, gerilim tipi baş ağrısı gibi modern yaşamda sık görülen sorunların stres kökenli olduğu tahmin edilmektedir. (Baltaş ve Baltaş, 2011). Bu ve benzeri sorunların bireysel ve örgütsel olmak üzere farklı sonuçları bulunur.

1.5.1. Stresin Bireysel Sonuçları

Stresin insanlar üzerindeki etkileri genelde ruh durumundaki değişiklikler olarak kendini gösterir. Bunlar kaygı, uyku düzeninde bozukluklar ve zamansız aşırı tepkiler olarak kendini gösterebilir. Bazı durumlarda ise aşırı stresin kişilerde fiziksel sorunlar yarattığı da gözlemlenmektedir. Bu sorunlar hafif mide ve baş ağrısından başlayıp migren gibi daha ciddi sorunlara, hatta ölüme götürebilecek yüksek tansiyon gibi hastalıklarına kadar geniş bir alanda kendilerini gösterebilirler (Pehlivan, 2000). Aşağıda stresin insan sağlığı üzerindeki etkilerine değinilmiştir.

1.5.1.1. Fiziksel Sonuçları

Ruh sağlığı ile bedeni sağlığın birbirinden ayrılamaz bir bütün olduğu giderek daha fazla kabul gören bir yargıdır. Kişinin stres seviyesinin kontrolsüz bir şekilde artmasıyla farklı fiziksel süreçler olumsuz yönde etkilenebilir. Ruh sağlığındaki en küçük

dalgalanma uyku düzenini bozabilirken, daha büyük ve uzun süreli stres kaynakları vücudun hayati sistemlerinde daha ciddi tahribata yol açabilir; bunlar arasında koroner kalp hastalığı, bağışıklık sistemi zafiyetleri ve kanser sayılabilir (Baltaş ve Baltaş, 2000, s:169)

Stresin neden olduğu fiziksel sorunlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir.

- Tansiyon yükselmesi
- Sindirim bozukluğu
- Terleme
- Nefes darlığı
- Baş ve boyun ağrısı
- Yorgunluk
- Alerji
- Mide bulantısı
- Depresyon
- Uyku bozuklukları
- Koroner kalp hastalığı
- Bağışıklık zafiyeti ve kanser (Baltaş ve Baltaş, 2011) (Pehlivan, 2000).

Bu hastalıklardan en sık can alanlar kalp rahatsızlıkları ve kanserdir. “İnsan ister bedensel ister psikolojik bir tehdit karşısında kalsın, buna sonuç olarak kalp damar sistemiyle cevap verir”. “Nabız hızlanır, kan basıncı yükselir, eller serinler vs. Bu durum eğer alışkanlık haline gelirse, zaman içinde kalp-damar sistemine bağlı bir veya birkaç hastalığın gelişmesi kaçınılmaz olur” (Baltaş ve Baltaş, 2011, s: 140). Diğer yandan “stres konusundaki çalışmalar uzun süren yoğun bir stresle karşılaşıldığı zaman hormonal dengeye bağlı olarak bağışıklık düşüş olduğunu ortaya koymuştur. Bu da uzun vadede kişiyi kansere savunmasız kılar” (Baltaş ve Baltaş, 2011, s: 169)

1.5.1.2. Davranışsal Sonuçları

“Stres nedeniyle bireyin yeme, uyku gibi alışkanlıklarının değişmesi, sigara alkol tüketiminin artması, konuşmalarının hızlanması, davranışlarda acelecilik gibi bir çok durum strese bağlı davranışsal sonuçlardır. Stresle ortaya çıkan önemli bir bireysel

sonuçta **tükenme**'dir. Birey uzun süreli olarak çok fazla baskı hissettiğinde, ancak karşılığında aldığı tatmin çok az olduğunda tükenme noktasına ulaşmakta, durumla baş etme gücünü kaybetmektedir. Tükenme sürecinin başlangıcında birey, birçok şeyi başarma arzusunda olduğu halde örgüt içinde arzularını gerçekleştirmesine izin verilmediğinde ya da bu konuda birçok defa engellendiğini hissettiğinde uzayan bir stres durumu yaşamaktadır. Zaman içinde bu durum bireyin başlangıçta duyduğu istekliliği kaybetmesine, kendine olan güvenini yitirmesine eden olacak ve bir psikolojik geri çekilme başlayacaktır. Sonuçta birey tükenmişlik duygusunu yaşayacaktır” (Ergeneli, 2006, s:255).

1.5.1.3. Psikolojik Sonuçları

“Bireyin iş yerinde stresi çok yüklü hissettiği durumlarda öncelikle iş tatminsizlikleri baş göstermektedir. Bireyin endişe içinde olması kendini tetikte durmak zorunda hissetmesi, can sıkıntısı çekmesi gibi durumlar psikolojik sorunlardandır” (Ergeneli, 2006, s:255).

- İçki ve sigara tüketiminde artış, insanlardan kaçınma,
- Sürekli konuşma, yerinde duramamak,
- Devamsızlık, içe kapanıklık,
- Durgunluk, duygusal patlamalar,
- Sosyal olmayan hareketler, şüphecilik, gevşeyememe,
- Faaliyetlerde değişme (Tutar, 2000, s:262–263).

Sonuç olarak stres altındaki insanlar genel olarak daha kolay sinirlenir ve oldukça önemsiz olaylarda bile çok sert tepki gösterirler. Bu insanların uyku düzeni değişir, daha fazla içki ve sigara içerler ve gittikçe daha yorgun ve huzursuz olurlar. Hayattan daha az zevk alırlar, daha az gülerler ve yetersizlik duygusuna kapılırlar. Devamlı olarak kuşku duyarlar, kendi işlerini olduğu kadar başkalarının işlerini de kontrol ederler. Gerginlik yükseldikçe hafızaları zayıflar ve konsantrasyonları kaybolur. Aynı zamanda yüksek tansiyondan ileri gelen baş ağrıları, hazımsızlık ve kolit gibi psikosomatik hastalıklara kapılırlar (Norfolk, 1989, s:29).

1.5.1.3.1. Ruh Sağlığı

Gerçek yaşamda sorun çözme ya da stresli olaylarla başa çıkabilme ruh sağlığı ve uyumla ilişkilidir. Çevre ile etkileşimlerimiz sırasında engelleyen, sınırlendiren, tedirgin eden olaylar bizi zorlamaktadır. Bunlar boşanma, bir yakınının kaybı ya da ayrılık, ölümcül hastalık, hayat pahalılığı, trafik, gürültü, okul başarısızlığı, sınav kaygısı, savaş, ırza tecavüz ya da doğal afetler gibi olumsuz etmenler olabileceği gibi; evlenme, terfi, kariyer değişikliği gibi olumlu yaşam olaylarını da kapsayan çok geniş bir yelpaze içinde değerlendirilebilir. Genelde herkes için travmatik sayılabilecek bir olayın ardından tepkilerin yavaşlaması, dış dünyaya ilginin azalması belirgindir. Kişinin kendisiyle ilgili çarpık algılamaları varsa, kendini değersiz algılar ve mutsuz olur. Bu mutsuzluk iş, sosyal ve aile yaşantısındaki işlevlerinin bozulmasına yol açar (http://saglik.tr.net/ruh_sagligi_stres.shtml:20.02.2012).

1.5.1.3.2. Kaygı

“Tasa, üzüntü, sıkıntı anlamındadır. Hayattaki baskıların uyandırdığı sıkıntı bir hastalığın başlangıcı ve iyileşme süreciyle bağlantısı en iyi kanıtlanmış olan duygudur” (Goleman, 2000, s:223). Genel olarak olumsuz duyguların yaşandığı durumlar kaygının ortaya çıkmasına sebep olur. Kaygıya ait belirtiler, kaygıyı yaratan dış şartlardan onu yaratan kişiye doğru yaklaştıkça ağırlaşır. Duruma bağlı kaygı bu şartlar içinde yaşanır ve kişiyi zorlayan durumun bitişi ile kaygıya ilişkin belirtiler de ortadan kalkar. Oysaki sürekli kaygı kişiye ait bir nitelik olarak var olur ve çeşitli durumlarda daha fazla hissedilmekle beraber hayatın bütününe kapsar (Baltaş ve Baltaş 2000). Kaygının ortaya çıktığı en uygun ortam stres kaynaklarının yoğun bulunduğu ortamdır. Stres içinde olan birey kaygı duymaya hazır duruma girer. Diğer bir deyişle kaygı ve stres arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur (Artan, 1986).

Sıkıntılı ve hoş olmayan durum devam ettiği sürece birey huzursuz, gergin ve mutsuzdur. Gerginlik rahatsızlık ya da endişe biçiminde psikolojik olarak yaşanabilir. Buna genellikle, daha çok boğaz ve göğüs kısmında ortaya çıkan bir daralma hissi eşlik eder. Bu bölgelerdeki daralma hissi telaşa kapılmanıza neden olabilir; bu da daha büyük gerginliğe yol açabilir. Kronik gerginlik yaşayan insanlar, endişe ve üzüntü ardından

daha da fazla gerginliğin geldiği bir kısır döngü içinde sıkışıp kalmıştır. Yorgun oldukları halde kaslarındaki gerginlik, gevşemelerini ya da uyumalarını engelleyerek daha bitkin düşmelerine yol açar (Graham, 1999).

Tekrarlayan kaygı nöbetleri stresin yüksek düzeye ulaştığını belirtir. Kaygı ve stresin tıbbi sorunları nasıl şiddetlendirebileceğine dair ders kitaplarında verilen bir örnek, sürekli endişe içinde olan bir kadının gastrointestinal (mide-bağırsak) sorunlarının nüksetmesidir (Goleman, 2000).

1.5.1.3.3. Uyku Düzeni

Sebebi ne olursa olsun, insanın ruh sağlığındaki en küçük bir dalgalanma kendisini uyku düzenindeki bir bozuklukla ortaya koyar. Kişinin karşı karşıya bulunduğu hayat güçlüklerini ve ne kadar stres altında olduğunu araştıran bütün test ve ölçeklerde uyku ile ilgili sorular büyük önem taşır (Baltaş ve Baltaş,2000).

Uyku insan hayatının temel ve vazgeçilmez faaliyetlerinin başında gelmektedir. Genel sağlıktaki bir aksama ilk olarak kendini uykuda ortaya koyduğu gibi, uyku düzenindeki en küçük bir aksama da genel sağlık ve günlük hayat üzerinde kesin ve doğrudan etkilere yol açar. Uyku genel uyarılmışlık halinin çok düşük olduğu ve parasempatik sistemin aktif olduğu durumlarda meydana gelir (Morgan,1999).

Stres altında olan kişi de ise genel uyarılmışlık hali oldukça yüksektir ve sempatik sinir sistemi aktif durumdadır. Dolayısıyla stres halinde olan kişide uyuma zorlaşır ve uyku bozuklukları yaşanır.

1.5.1.3.4. Tükenmişlik Hissi

Tükenme aşamasına gelindiğinde ise stresli halin devam etmesiyle uyum enerjisi zayıflamakta, dolayısıyla ciddi ve sürekli gerilim sonucu bitkinlik ve yıkım başlamaktadır. “Birey tükendiği zaman tamamen strese gömülmüş demektir. Vücut sistemi artık tepki vermemektedir. Bu kişi çevresinde gelişen olaylar karşısında uyuşmuş gibi davranır ve hiçbir yapıcı tepki veremez” (Thompson, 1998, s:152). Tükenmişlik hem bireyler hem de örgütler açısından önemli sonuçları olan bir

kavramdır. Bireylerin önceleri içsel olarak yaşadıkları bazı belirti ve durumlar bir süre sonra aile ve iş yaşamına da yansımaktadır (Maslach ve Jackson,1981, s:100). Müşteriler ya da hizmet verilen kişilere karşı negatif davranışlar sergileme, insanlarla ilişkilerde bozulma ve aktif olarak diğer insanların olduğu ortamlara girmeme ve geri çekilme, hizmetin niteliğinde bozulma, hatalar yapma, kaza ve yaralanmalarda artış, kuruma ve işe ilginin kaybı, yaratıcılığın kaybı, işte doyumsuzluk yaşama, düşük performans ve mesleki başarıda azalma, işte idealizm kaybı, işe geç gelme ve devamsızlık, bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, işe gelmeme, iş tatmininde ve örgütsel bağlılıkta azalma ve tüm bunların sonunda işi bırakma eğilimi ve iş değiştirme isteği tükenmişliğin örgütler açısından sonuçları olarak belirlenebilmektedir (Lee ve Ashforth,1993, s:11; Ergin,1993, s:152; Weisberg, 1994, s:4; Lieter ve Maslach,1988, s:306; Gmelch ve Gates,1998, s:154; Fogarty ve diğ.:2000, s:59-60;Dervişoğlu,2000, s:64; Tepeci ve Birdir,2003, s:969; Kaçmaz,2005, s:31; Lambie,2007, s:83; Wright ve Bonett1997, s:491). 3 yıllık bir zamanı kapsayan bilimsel bir çalışma tükenmişlik boyutlarından yalnızca duygusal tükenmişliğin iş performansı ile negatif ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur.

1.5.1.3.5. Zamansız Aşırı Tepkiler

“Küçük hayal kırıklıklarından ya da değişikliklerden olumsuz etkilenme aşırı tepki vermeyle ortaya çıkabilir. Başkalarına yönelik öfke nöbetleri, kırıncı olma, kaygılanma v.b. bunlardan bazılarıdır. Bu davranışın alışkanlık haline gelmesi bireyi yalnızlaştıracağından strese daha yatkın hale gelebilir (Çakır, Çırak, Çelik, Kaykaç, 2008, S:3).”

1.5.2. Stresin Örgütsel Sonuçları

“Genellikle kişisel stres, kişiyle sınırlı kalmamaktadır. Stres sözel ve fiziksel olarak başkalarına kötü davranışlara yol açar. Stres içindeki birey, bu sıkıntısını iş ve aile çevresine olumsuz bir şekilde yansıtmaktadır” (Pehlivan, 2000, s:109).

1.5.2.1. Performans Kayıpları

“Stresin örgüt üzerindeki doğrudan etkilerinin başında performanstaki düşüşler gelmektedir. Beklenen düzeyde üretim çıkarılamamasının yanında üretim ve hizmetlerdeki kalite düşüşleri, firelerde artışlar, yanlış karar vermeler hep performanstaki düşüşleri ifade etmektedir. Bunlar bireyin ortamı stresli olarak algılaması sonucu moralinin ve işten aldığı tatminin azalmasının sonuçlarıdır. Bireyin stresi dayanılabilir ölçülerin üzerinde algılaması, işinde devamsızlıklar yaşamasına hatta daha iyi olduğunu düşündüğü örgütlere yönelerek işten ayrılmasına neden olmakta, işyerine bağlılıkları azalmaktadır. Bunlar ise örgütte işgücü kaybından kaynaklanan maliyetleri artırması bakımından önemli sonuçlardır” (Ergeneli, 2006, s:255).

1.5.2.2. İşgörenler Arası Geçimsizlik

Stres kaynaklı geçimsizliğin önemli nedenlerinden biri, kişinin kendi yetersizliğinden kaynaklanan aşağılık duygusu ve kaygıdan kurtulmak için bir savunma mekanizması olarak geliştirdiği öfkedir. Genellikle öfke, kızgınlık ve saldırganlık birbiriyle bağlantılı kavramlardır. Saldırgan davranışlar, öfke ve kızgınlık dışında farklı derecelerde kin, nefret, düşmanlık gibi bütün yok edici duyguları da barındırabilir. “İş ortamında da stresten kaynaklanan saldırgan ve öfkeli davranışlar bireyin geçimsiz olmasına, iş ve ilişkilerinin olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır”. Bu tutum iş ortamındaki diğer bireylerle ilişkilerden yalıtıma sebep olur. İşyerindeki koordinasyonu olumsuz etkileyen bu durum örgütün verimliliğini direkt olarak etkilemektedir (Pehlivan, 2000, s:110)

1.5.2.3. Personel Değişim Oranındaki Artış

İşgücü devri, işgörenlerin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra çeşitli nedenlerle isten ayrılmaları olarak tanımlanabilir. Emeklilik, ölüm ve isten çıkarılma dışında işgörenlerin kendi isteği ile isten ayrılmalarının büyük bir çoğunluğu tatminsizlik ve stres durumlarından kaynaklanmaktadır. Ortalama olarak bir örgütteki işgücü devrinin üçte birinin doğrudan ya da dolaylı olarak stresle ilişkisi bulunmaktadır. Özellikle olumsuz fiziksel çalışma koşulları altında ezilen ve isinde arzuladığı tatmini bulamayan çalışanlar strese girerek zamanla işletmelerinden soğumakta ve işten ayrılmaktadırlar (Yılmaz ve Ekici, 2003, s:9; Keskin, 1997, s:151).

1.5.2.4. Motivasyon Kaynaklı İşe Devamsızlık

İşgörenlerin, çalışmaları gereken süre içerisinde önceden herhangi bir mazerette bulunmadan isine gelmemesi ve bunu alışkanlık haline getirmesi olarak tanımlanan devamsızlık çalışanların doyumsuzluklarını ifade etmek için kullandıkları kolay ve zahmetsiz bir yoldur. Genellikle düşük ücret, işletme politikası, isin monotonluğu, aşırı is yükü, haksızlığa uğramak gibi stres yaratıcı durumlar çalışanların devamsızlığı bir araç olarak kullanmalarına neden olabilir (Keskin,1997, s:150).

1.5.2.5. İş Kazaları

İş kazalarının önlenmesi konusu gerek bireysel, gerekse örgütsel maliyeti nedeniyle örgüt yönetimlerinin son yıllarda üzerine önemle eğildikleri bir konu haline almıştır. Yapılan araştırmalara göre örgütsel stres iş kazalarıyla ilişkili tek faktör olmamakla birlikte iş kazaları ile arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. İş kazalarının yaklaşık %75–85'inin nedeni, stres yönetimi konusundaki bireysel ve örgütsel yetersizliklerdir. İş kazalarının yaklaşık %75–85'inin nedeni, stres yönetimi konusundaki bireysel ve örgütsel yetersizliklerdir (Yılmaz ve Ekici, 2003, s:9).

Anlatıldığı üzere stresin birçok etkisi bulunmaktadır. Stresin bireylere ve bireylerin emekleriyle yükseltmeye çalıştıkları örgütlere olan zararları dikkate alınmadığında, getireceği problemler kaçınılmazdır. Stresin dikkatle kontrol altında tutularak pozitif yanlarının faydalarından yararlanmak, negatif yönlerinden mümkün mertebede uzak kalabilmek bu problemlerin çözümünde önemli bir aşamadır.

1.6. STRESİN POZİTİF ETKİLERİ

Hayatta kalmak için biraz endişeye ihtiyaç duyarız; bu bizim tehditkâr bir durum karşısında ani ve etkin tepki göstermemize yardımcı olan doğal savunma mekanizmamızdır. Stresin yokluğu veya azlığında üretim miktarı potansiyelin altında seyrederken, stresle beraber üretimin arttığı, ancak kişinin kaldırabileceğinden fazla stresin olması durumunda üretimin tekrar olumsuz etkilendiği bilinmektedir.

“Gereğinden fazla stresin dezavantajı erken tükenmedir. Az stres ise insanları kolaylıkla az üretkenliğe iter. Fakat her bireyin çalışma hedeflerini artırmaya yardımcı olacak kendisine göre bir stres seviyesi vardır” (Stres yönetimi, 2010, s: 22-23).

1.7. STRES YÖNETİMİ

“İş yerinde stresle baş edebilecek çeşitli örgütsel ve bireysel stratejileri uygulamak stres yönetimidir. Fonksiyonel düzeyde stres örgütte bireyleri harekete geçirmek için gerekli görülmektedir. Ancak stresin düşük ya da tolere edilebileceğinin üzerinde bir düzeyde olması halinde yöneticinin bazı stratejileri devreye sokması gerekmektedir. Stresin yönetimi derken çoğunlukla anlaşılan fazla stresin zarar vermesini engellemeye çalışan stratejilerin uygulanmasıdır” (Ergeneli, 2006, s:256).

“Her ne kadar stres sırasında bedende meydana gelen düzenlemeler canlının, canlılığını sürdürmek için amacını taşıyorsa da, 20. yüzyılın tehlike tehditlerine yol açtığı stresler büyük çoğunlukla orijinal stres tepkisi sırasındaki bedensel düzenlemelere ihtiyaç duyurmamaktadır. İnsanın kendisinden güçlü olan düşmanıya mücadele etmek için kanına boşalan şeker ve yağa ihtiyacı vardır, ancak tiyatroya geç kaldığı için veya trafikte bir araba kendisini güç durumda bıraktığı zaman kanına boşalmış olan yağ ve şekere hiç ihtiyacı yoktur. Beynimiz çağın hızla uyan şartlarına uyum sağlarken, bedenimiz bu konuda geri kalmış ve canlılık tarihi içinde geliştirip getirdiği tepki zincirini kullanmaya devam etmiştir” (Baltaş ve Baltaş, 2011, s:175).

Bireyin strese neden olan olumsuz durumlarla etkin olarak başa çıkabilmesi, stres yönetimi olarak açıklanabilir. Diğer bir deyişle; aşırı stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesi artırmak amacıyla, durumu değiştirme ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye “stres yönetimi” denir (Özgen, 2003, s:104, Güçlü, s:101).

1.7.1. Bireysel Stres Yönetimi

“Stresin kalp, dolaşım sistemi, immun/savunma sistemi, sindirim ve diğer sistemler üzerinde olumsuz etkileri çok uzun zamandan beri bilinmektedir. Erişkinler iş yerlerinde, ev ortamında ve günlük yaşam sırasında pek çok problemle karşılaşarak

ciddi stres yükleri üstlenebilirler. Stresle baş etme daha doyumlu bir hayata kavuşmak için her yaşta uygulanması gereken beceriler arasında yer alır. Bu mücadele ilerleyen yaşla ilişkili olan hastalıkların sınırlandırılmasında oldukça önemlidir. Bireyler kendi hayatları içinde onlara stres veren belirli faktörlerin bir listesini oluşturabilirler. Bu listeyi gözden geçirdiklerinde bazı stres faktörlerini elimine edemediklerini görürler. Bu tür stres faktörlerine karşı bireyler problem ya da durumu ele alma şeklini değiştirebilirler v diğer faktörler için de probleme bakış açılarını değiştirebilirler” (Bacanlı ve Terzi, 2012, s:153).

Durumun yeni baştan betimlenmesi, durum içinde kontrol edilebilen noktalara odaklanma, hayatı akışkan bir formatta ele alma, alternatiflerin göz önüne getirilmesi, mantıklı amaçların belirlenmesi, düzenli egzersiz, rahatlama tekniklerinin uygulanması, sosyal destek arama gibi başlıklar altında yukarıda anlatılan faktörler değerlendirilebilir (Bacanlı ve Terzi, 2012, s:154).

Bireysel stres yönetimi, bireyin stres yaratan kaynakları ortadan kaldırmasını veya o kaynakları kontrol altında tutmasını öğreten, bireylerin daha mücadeleci olmalarını ortaya koyma ve stresle daha iyi başa çıkmaları için gereken stratejileri öğreten faaliyet ve davranışlardır. Bireysel stres yönetimi ile ilgili tekniklere adım atmadan önce bu konuyla alakalı çalışmalar yapmış olan Klarreich’in (1996, s:101) ‘Bir Buçuk Dakikalık Stres Yönetimi’ tekniğine bakmak faydalı olacaktır. Açıkçası söylemek gerekirse bütün yöntemlerin özeti denebilecek bu teknikte stresle en iyi şekilde baş edilmesi için takip edilmesi gereken adımlar şu şekilde belirtilmiştir:

- 1-Riske girerek eski davranış ve alışkanlıklar yerine yeni bir şeyler denenmelidir.
- 2-Bu mantıksız fikirlere karşı çıkılarak onların yerine daha gerçekçi şeyler düşünmelidir
- 3-Strese neden olan mantıksız fikirleri belirlenmelidir.
- 4-Zihin dalgın veya dağınık olmamalı, bunun için gevşemeye çalışılmalıdır.
- 5-Strese girildiğinde yapılan işler bırakılmalıdır.

1.7.1.1. Gevşeme Eğitimi

““Derin Gevşeme” duygusu, gevşekliğin bedensel durum ve özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkabilir. Gerçekten gevşemeyi başarmış bir insanın, solunumu derin ve rahat, elleri ve ayakları sıcak ve ağır, kalp vuruşları sakin ve düzenli, karnı sıcak, alını serindir.

Bu durumdaki bir insanın kasları gevşemiş, hormonal dengesi sağlanmış ve beden metabolizması yavaşlamıştır. Eğer insan yukarıda anlatılan gevşeme cevabının özelliklerinden birini gösterebilirse, stresin yarattığı fizyolojik ve biyokimyasal kısır döngü kırılmış, onun yerine gevşemenin fizyolojik ve biyokimyasal kısır döngüsü kırılmış olur. Solunum derinleşmesi (stres sırasında hızlanır) kalp vuruş sayısını azaltır (stres sırasında artar), el ve ayaklara giden kan miktarının artması bu bölgede ısınma ve ağırlaşmaya sebep olur (stres tepkisi sırasında damarlar daralır, kan içeri çekilir, dolayısıyla yüzey sıcaklığı düşer). Bu durum bedeninin bütün kaslarında gevşemeye ve rahatlamaya sebep olur” (Baltaş ve Baltaş, 2011, s:186).

“Gevşemenin ilk adımı kendi içimizde gerginliğe sebep olan unsurların farkına varmaktır. Gerginliğe sebep olan aslında dış unsurlar değil, bizim bu dış unsurlar karşısında göstermiş olduğumuz tepkiler ve onlara yüklemiş olduğumuz anlamlardır. Bedeni ve zihni birbirinden ayırmak mümkün değildir. Zihnimizde olanlar anında bedenimizi etkiler. Bilinç dışı zihnin başlıca görevi bedeni ve canlılığı korumaktır. Bu yüzden herhangi bir olay bilinç dışı tarafından “tehlikeli” olarak nitelendirilirse hemen “alarm” sistemleri devreye girer. Bunun sonucu da bizim “stres” olarak deneyimlediğimiz şeydir” (Güner, 2006, s:40).

Gevşeme eğitiminin hem davranışsal hem de fizyolojik olarak bireye yararı vardır. Davranışsal olarak başarılı bir gevşeme, gerilim ve kaygı hissinde azalmaya, uysallaşmak ve kendini gerçekten iyi hissetme gibi sonuçları ortaya koyar. Tansiyonda (kan basıncı) azalma, düzenli nefes alıp verme ve ritmik kalp atışlarının meydana gelmesini ve birçok olumlu fizyolojik sonuçları doğurur. Gevşeme tekniklerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- 1-Nefes alma egzersizi.
- 2-Kas gevşetme hareketleri.
- 3-Hayal kurma ve gözünde canlandırma.

Yukarıda saydığımız bu üç egzersiz zihinsel gevşeme stratejilerini kapsar. Ancak bazı insanlar gevşemeye çalışırken daha çok strese girebilirler. Zira bu insanlar A tipi kişilik özelliğine sahip olduklarından başka işleri yaparken gösterdikleri gayreti ve aceleciliği gevşemeye çalışırken de göstermeye çalışırlar (Klarreich, 1996, s:61).

Gevşeme ile şu önerilerde bulunulabilir;

1-Uygulamaktan imtina edeceğimiz, gündelik yaşamda daha az kullanacağımız karmaşık bir tekniği öğrenip uygulamaya çalışmaktansa, bizi sıkmayacak basit bir tekniği öğrenip uygulamak daha iyidir.

2-Stresli bir olaydan sonra eksiksiz bir teknik uygulamaktan ziyade, sık sık mini gevşeme egzersizleri yapmak (solunum egzersizi veya yalnız bir grup kası gevşetme) stresin vücutta birikmesine engel olacaktır.

3-Gevşeme doğuştan kazanılmış bir yetenek değildir. Bilinçli bir biçimde gevşeme öğrenilebilir (Albert, 2003, s:4).

1.7.1.2. Davranış Değiştirme

Herkesin strese dayanma gücü farklıdır. Eğer sürekli stres altında kalınırsa, insan kendi sınırlarına ve kırılma noktasına yaklaşır. Çok sağlam ruhsal denge yapısına sahip olan insanlarda bile uzun süren bir stres döneminden sonra sinir krizleri başlayabilir ve hezeyan olabilir. Bunun gibi en sağlam askerler bile uzun süre ön saflarda tutulunca savaş yorgunluğuna tutulmaktadır. Hayat kavgasının en kızgın yörelerine girmek muhakkak hayranlık duyulacak bir şeydir. Fakat orada uzun zaman geçirerek sinir krizine girmek deliliktir. Eğer zaman zaman dinlenmeye çekilmezsek bunun bedelini ağır olarak öderiz. Samuray savaşçıları savaştan çekilip düşünmeye, resim yapmaya veya şiir yazmaya başlayınca bunu anladılar (Norfolk, 1989, s:167).

“Şurası muhakkak ki; dünyadaki en zor işlerden biri yüzde yüz A tipi davranış biçimi sahip bir insanı, değiştirmeye ikna etmektir. Çünkü sağlığıyla ilgili hiçbir şikayeti olmayan, *kendini ölüme götüren özelliklerini “meziyet” zanneden* ve başarısının sebebini – ilerde anlatılacağı gibi, yanlış olarak – bu özelliklerine atfeden, ruh sağlığı ile ilgili bir yardım almayı “aşağılanmak” olarak yorumlayan insanları değiştirmeye zorlamak psikoterapinin kurallarıyla da çelişmektedir” (Baltaş ve Baltaş, 2011, s:260).

Stres ve davranış özellikleriyle ilgili olarak A tipine giren bireyler arasında en az bir defa kalp krizi geçiren binden fazla kişi üzerinde yapılan bir çalışmada deney grubuna psikolog ve psikiyatristler tarafından A tipi davranışlarını değiştirmek üzere bir tedavi programı uygulanmıştır. Örneğin; A tipi bireyleri en fazla rahatsız eden zaman azlığı

duygusu, kuyrukta bekleme egzersizleri yaparak ve kuyrukta bu fırsatı değerlendirerek o zamana kadar düşünmeye fırsat bulamadıkları şeyleri düşünmek veya kuyrukta bekleyen diğer bir şahısla konuşmaya, sohbete girişmek gibi tavsiyelerle değiştirilmeye çalışılmıştır. Yani psikologlar A tipine giren bireylere stres durumunun temelinde bulunana sempatik sistem faaliyetlerinin tam tersi olan gevşeme tepkilerini öğretmeye çalışmışlardır. Çalışmanın sonunda stres uyandırıcı durumlara karşı davranış terapisi gören deney grubu üyelerinin yeni bir kalp krizi geçirme riskinin kontrol grubu üyelerine oranla daha az olduğu ortaya konmuş; elde edilen veriler arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Bu araştırma A tipi bireylere uygulanan davranış değiştirme tekniği ile bu bireylerin sağlık durumlarında belirgin düzelmeler olduğunu da ortaya koymuştur (Arık, 1996, s:256–258; Atkinson vd., 1995, s:594–595).

1.7.1.3. Sağlıklı Beslenme

“Sağlıklılık ve normallik, üretkenliğin ve ilişkilerin anlamlı olmasıdır. Bunun önemli gereklerinden biri de normal bir beden ağırlığıdır.

Yapılan araştırmalar erken ölümlere sebep olan en büyük dört risk faktörünü ortaya çıkarmıştır. *Şişmanlık, yüksek tansiyon, diyabet ve sigara.* Birçok kişinin de bildiği gibi, yüksek tansiyon ve diyabet büyük çoğunlukla şişmanlığa eşlik eden sağlık problemleridir. Ayrıca bu dört faktörün birbirleriyle “geometrik” bir ilişkisi olduğu ortaya konmuştur. Bu ne demektir? Bu faktörlerden dört tanesine sahip bir insanın riski hiçbirine sahip olmayana kıyasla dört kere daha fazla değil, on altı kere daha fazladır.

Sağlığını korumak isteyenler için;

- Çeşitli yiyecekler yiyin,
- İdeal kilonuzu koruyun,
- Çok yağdan ve kolesterolden kaçınin,
- Karbonhidrattan korkmayın,
- Fazla şekerden uzak durun,
- Fazla sodyumdan kaçınin,
- İçki içerseniz, makul ölçüde kalın tavsiyelerinde bulunulabilir” (Baltaş ve Baltaş, 2011, s:221).

Sağlıklı ve dengeli beslenmede bir kılavuz olması açısından şu noktalara dikkat edilmesi gerekir (Güney, 2001, s:542; James ve Edden, 2001, s:69).

- Günde iki veya üç fincandan daha fazla kahve içilmemelidir.
- Günlük beslenmede kalori, vitamin ve mineral dengesi sağlanmalıdır.
- Beslenmede taze, doğal ve işlem görmemiş besinleri tercih ederek, zararlı kimyasal maddeler içeren besinler en aza indirilmelidir.
- Stresli durumlarda bir basa çıkma mekanizması olarak yemek yemekten kaçınılmalıdır ve özellikle rafine şeker oranı yüksek besinlerden uzak durulmalıdır.
- Alkol alınıyorsa, ılımlı bir düzeyde tüketilmelidir.
- Eğer sigara içiliyorsa ve düzenli olarak başkalarının dumanına maruz kalınıyorsa takviye olarak C vitamini alınmalıdır.
- Egzersiz yapılmadıkça diyet başarıya ulaşmaz, bunun için düzenli olarak egzersiz yapılmalıdır.
- Gelip geçici diyet çabalarından kaçınılmalı ve kararlı olunmalıdır.

Bireysel stres yönetimi kapsamında sözü edilen tekniklerden hepsi herkes için uygun olmayabilir. Birey için etkili olan yöntem; kişiliğine ve yaşam sekline uygun ve bireyin uygulayabileceği yöntemdir. Ayrıca stres yaratan bir problemle karşı karşıya kalındığında problemin çözümüne geçmeden önce kişi kendini cesaretlendirmelidir (Özgen, 2003, s:104).

1.7.1.4. Stresin Vücut Üzerindeki Etkisini Anlamak

Modern hayatın artık bir parçası olan strese karşı baş etme yolları geliştirip, hayatımızda uygulayabilmemiz için öncelikle stresin ne olduğunu ve örnekler üzerinden stres kaynaklarını anlamamız gerekir (Cüceloğlu, 2000).

Uykusuz, aç ya da susuz kaldığınızda, dengesiz bir uyku ya da beslenme düzenine sahip olduğunuz dönemlerde verimliliğinizin düştüğünü, halsiz ve gergin olduğunuzu fark edersiniz. Bu sebeple, her gün mutlaka yeterli uyumaya ve dengeli beslenmeye özen gösterin. Bununla birlikte, sağlıksız alışkanlıkların stresinizi azaltmak bir yana daha da tetiklediğini unutmayın. Sigara ve alkolden sadece stresli dönemlerinizde değil yaşamınızın her evresinde sağlığınız için uzak durmalısınız. Hayatta her zaman

aksilikler olabileceğini unutmamalısınız. Esnek olmaya çalışın, yeni durumlara adaptasyon yeteneğinizi geliştirin. Bir kişiyle sıkıntı yaşadığımızda uzlaşma yolunu tercih edin, uzlaşmak, bir fikir birliğine varmak iç huzurunuz için önemlidir (<http://mehtaphisar.terapi.com/2011/09/14/stresi-anlamak-ve-stresle-basetmek> 14.02.2012). Sonuç olarak stres yaratan faktörleri fark edip gerekli önlemleri almak, stresin vücudumuz üzerindeki etkisini erken anlamak hem vücut hem de zihin sağlığımız açısından faydalı olabilir.

1.7.1.5. Yaygın Zihin Tuzaklarından Kaçınmak

Zihinsel tuzaklar, huzurumuzu bozan, muazzam vakit kaybına neden olan, enerjimizi tüketen ve karşılığında ne bizim ne de başkalarının herhangi değerli bir şey elde edebildiği düşünce alışkanlıklarıdır. Gerçek şudur ki, çoğu zaman, kendi değerlerimizi gerçekleştirmemize hiçbir şekilde katkısı olmayan külfetli arayışlarla kendimizi tüketiriz. Bu lüzumsuz arayışlara zihinsel tuzaklar diyoruz. Zihinsel tuzaklar, bizim televizyon seyretmekten zevk almamızı da, ciddi işler yapmamızı da aynı kolaylıkla engeller. Zihinsel tuzaklar mutlak zaman kayıplarıdır. Zihinsel tuzaklar düşüncelerimizin içeriği ile değil biçimi tanımlanır. Gündelik yaşamın herhangi bir alanı (ev işleri, hafta sonu eğlencesi, kariyer, ilişkiler) hakkında üretken veya kısır bir biçimde düşünmek mümkündür. Bulaşık yıkarken, evlilik yahut boşanma hakkında düşündüğümüz de, hakkında düşündüğümüz şeyi nasıl ele aldığımız önemlidir. Kendimizi bu tuzakların herhangi birinden kurtardığımızda yaşamın her alanındaki sorunlarımızın da, eş zamanlı olarak hafiflediğinin farkına varırız (Kukla, 2008, s:45).

Bu tuzakları şöyle sıralayabiliriz:

Israr, abartma, saplanma, geriye bakmak, bir beklentiye göre davranmak, direnme, erteleme, bölünme acelecilik, kural koyma, formüle etme v.b. Bu tuzaklara düşmediğimiz sürece stresten uzak kalabileceğimizi düşünebiliriz.

1.7.1.6. Zamanı Kullanmayı Öğrenmek

“Zaman hayattır. Geçen zamanı yerine koymanın ve telafi etmenin imkanı yoktur. Zamanı boşa geçirmek, hayatı boşa geçirmek demektir. Buna karşılık insanın geçen zaman hükmetmesi, hayatına hükmetmesi anlamına gelir. Zamanını iyi kullanan bir

insan hayatının kalitesini yükseltir ve geçen zamandan kendisi ve amaçları adına en iyi biçimde yararlanır. Zamanını iyi düzenleyemeyen bir insan, kaçınılmaz olarak stres altındadır. İçinde yaşadığımız çağın en önemli özelliklerinin başında hiç şüphesiz “zaman darlığı” gelir. Bu öylesine ilginç bir gelişim ve ortak niteliktir ki, büyük bir işletmenin genel müdürü de, bir ev kadını da zaman darlığından veya “zamansızlık”tan şikayet etmektedir” (Baltaş ve Baltaş, 2011, s:278).

“Zaman diğer kaynaklara benzemez. Çünkü satın alınamaz, satılamaz, kiralanamaz, ödünç verilemez, ödünç alınamaz, depolanamaz, çoğaltılamaz, üretilemez, değiştirilemez. Yapılabilecek tek şey harcanmasıdır” (Yılmaz ve Aslan, 2002, s:25).

Zaman doğru kullanılmıyorsa hiçbir şey doğru yönetiliyor sayılamaz (Can, 2005, s:357). Zamanı kontrol etmede belli başlı yöntemleri söyle sıralayabiliriz (Makin ve Lindley, 1995, s:22–28).

1-Uzun vadeli hedefler belirleme: Bazı yolculukların hedefleri ve rotaları vardır. Bazıları ise bilinmeyene doğru yapılan keşif gezileridir (Adair ve Adair, 1996, s:56).

Eğer gidilen yer bilinmiyorsa, günlük temelde düzenli olmanın pek bir değeri yoktur. “Uzun vadeli planlama genellikle harcanan zamandan daha fazlasını kazandırır” (Clayton, 2000, s:91).

2-Hedefleri kritik olan zaman birimlerine göre saptama: Yapılacak işler için zaman tahsisi yapılmalı ve o işin bitirileceği zaman tahmin edilmelidir (Adair ve Adair, 1996, s:75).

3-Amaçları davranış bağlamında gözden geçirme: Hedeflere ulaştıracak şekilde davranılması gerekir.

4-Başlamadan önce yapılması gereken işlerin listesini çıkarma: En önemli amaçlara yönelmeyi sağlayacak gerekli yollardan biri, günlük “yapılacak işler” listesi tutmaktır. Bu liste o gün yapmak istediğiniz her şeyi içerir. Burada maddelerin önem sırasına göre işaretlenmesi faydalıdır. Önem sırasını ihlal ediyorsanız eğer, emin olun ki, zamanınızı zıyan ediyorsunuzdur (Baltaş ve Baltaş, 2011, s:283).

5-İşleri yapıp yapmamamanın sonuçlarını tartma: Bir işe başlamadan önce sonuçları üzerinde düşünme, neyin daha önemli, neyin bekleyebilecek durumda olabileceğini anlamaya çalışmak yardımcı olacaktır.

6-Yedek etkinliklerden kaçınma: Yapılacak işleri önem sırasına koyduğumuzda yedek işleri sadece keyifli ve güzel zaman geçirdiğimiz için öne aldığımız takdirde zaman yönetiminde başarısız olmak kaçınılmaz olacaktır.

7-Yapılmayacaklar listesi hazırlama: Rutin olarak yapılmaya alışılmış ve önemli işlerin aksamasına sebep olan davranışlardır.

8-Günün sonunda yapılacaklar listesi hazırlama: Ertesi gün işe evinizden götürmeyi planladığınız birçok eşyanızı evde unuttuğunuz ya da bir arkadaşınızın sizden istediği kitabı sabah alma düşüncesiyle unuttuğunuz olmuştur. Bu gibi durumlarla başa çıkabilmenin en pratik yolu yapılacaklar listesini aktif olarak kullanmaktır.

9-Zamanı değerlendirme: Amaçları ortaya koymak ve yapılacak işleri bir plana göre sıralama fikrinin arkasında duran neden zamanın çok daha verimli kullanılmasını sağlamaktır.

10-Kesintisiz bir düşünme zamanı ayırma: Zamanın en iyi nasıl kullanılacağını bilmekle onu uygulamak arasında büyük bir fark vardır. Sadece zaman planlamasını bilmek çok önemli değildir. Önemli olan bu bilineni uygulamaya dönüştürebilmek maharetidir (Yılmaz ve Aslan, 2002, s:44).

1.7.1.7. Sosyal Faaliyetlerde Bulunma

“İnsanlar içinde geliştikleri toplumun değerler düzenine göre biçimlenen ve hayvanlarınkinden son derece farklı olan gereksinme türleri gösterirler” (Cüceloğlu, 2010, s:250).

İş arkadaşları ile pikniğe gitmek, futbol maçı izlemek, sinema ve tiyatro gezileri ile doğa yürüyüşlerinde bulunmak stresten uzaklaşmaya yardımcı olacak faaliyetlerdendir. Bunu sağlayacak bir başka uğraş da çevreye yararlı olmaktır. Zira yararlı olma duygusu da bireyi rahatlatacak, günlük streslerin, ufak sıkıntıların üstesinden gelmesini sağlayacaktır (Edgett, 1996, s:122).

Çalışanların sosyal faaliyetlerde bulunması tıpkı fiziksel egzersiz yapmanın sağlayacağı rahatlamayı sağlayabileceği ve stresi olumlu yönde etkileyebileceği göz ardı edilmemelidir.

1.7.2. Örgütsel Stres Yönetimi

Örgütler bireylerin üzerindeki stres baskısını azaltmak için bazı stratejiler uygulamalıdır. Örgütler stresli bir ortamın oluşumundan bir ölçüde sorumlu olduklarından bu durumla baş edebilmeleri için bireylere yardımcı olmaları da doğal karşılanmalıdır. Ancak diğer taraftan bu, örgütler için bu zorunluluk olarak da düşünülmelidir. Çünkü stres nedeniyle ortaya çıkan devamsızlık, işten ayrılma, performans düşüklüğü gibi sebepler örgütler için oldukça önemlidir.

1.7.2.1. Sosyal Destek Sağlama

“Örgüt bireyin stres düzeyini azaltacak bazı uygulamaları devreye sokabilmelidir. Dinlenme saatlerinde kullanılabilecek basketbol potası, ping pong masası, özellikle yönetim kademesindeki çalışanların düzenli aralıklarla tıbbi muayenden geçirilmesi, stres ve zaman yönetimi seminerlerinin düzenlenmesi gibi kimi küçük kolay çözümler, kimi uzun vadede sonuç veren maliyeti yüksek çözümler, olmak üzere pek çok seçenek stresle baş etmek üzere devreye konulabilir (Ergeneli, 2006, s:258).”

İşyerinde stres olgusunun açıklanması iki farklı yönü bulunan bir konudur. Birincisi, çalışanlara hâlihazırda maruz kaldıkları stresten dolayı destek sağlanmasıdır. İkincisi ise işyerindeki potansiyel ve fiili stres kaynaklarını en aza indirecek önlemleri almaktır. Sosyal destek işyerindeki çalışanların maruz kaldıkları stresin etkilerini azaltmaya yönelik çeşitli yardımcı çalışmaları içermektedir. Sosyal destek sağlanması ile çalışanın stresten etkilenme düzeyi azaltılarak, stresin zararlı psikolojik etkileri aşağı düzeylere indirilebilir (Ertekin, 1993, s:91).

İnsanın doğal bir ihtiyacı olan destek iki kaynaktan gelmektedir. Bunlar, aile ve yapılan iştir. Aile desteği bireyi streslere karşı güçlü kılmakta, bireyin direnme gücünü arttırmaktadır. İşinde stresli bir yaşamı olan kimse iş dışında elde ettiği doyumla buna karşı direnebilmektedir. Çünkü bu kimse ailesi tarafından değer verilen, kabul gören ve sayılan bir kişidir. Çalışanların iste gördükleri sosyal destek de, stresle mücadelede çok etkilidir. Bireyleri etkileyen etkenlerin başında gelen arzu ve istekleriyle ilgili faktörler tatmin edildikleri ölçüde, bireyler stresten uzak, verimli ve etkin bir çalışma gösterebilirler (Ulukuş, 2001, s:99).

Sosyal destek, bireyin çevresinden elde ettiği sosyal ve psikolojik destek olarak tanımlanabilir. Sosyal desteğin teorik temeli Kurt Lewin'in Alan Kuramı ve davranış tanımına dayanır. Lewin, yaşam alanını belirli bir zamanda bireyin davranışını etkileyen etmenlerin tümü; davranışı ise çevre ile bireyin fonksiyonu ($B=f(p+e)$) olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik Danışma ve Sosyal Destek isimli çalışmasıyla dikkati çeken Pearson'ın belirttiği gibi, sosyal destek yeni bir kavram değildir ve farklı isimler ve etiketler altında da olsa bilim ve sanat çevrelerinde önemli bir yer işgal etmiştir. Sıradan ve sıradışı olaylar yaşayan birey açısından sosyal desteğin yapısı, alanı ve doğası üzerinde odaklaşmış, sosyal desteğin sağlık, sosyal veya davranış bilimleri ile ilgili dergilerde sıkça işlendiği gözlenmiştir. İnsan davranışının ve gelişiminin anlaşılabilmesi bakımından psikodinamik oryantasyonlu psikolojik danışman veya psikoterapistler, iç psikik faktörler ve birey üzerinde odaklaşırken, diğer bir grup terapistler, sosyal psikologlar, sosyologlar, sosyobiologlar, aile terapistleri bireyin sosyal ilişkileri, sosyal çevresinin önemini vurgulamaktadırlar. Giderek bireyin etkili uyumu ve gelişimi için bireyin ailesi, arkadaşları, sosyal çevresi ve sosyal destek sistemi içindeki diğer faktörlerin rolü üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. İşte bireyin bu sosyal destek sistemi ve sosyal ilişkilerini pekiştiren, yürürlükte olan sosyal, politik ve ekonomik nitelikli birtakım destekleyiciler bulunmaktadır. Bu çerçevede bireyin ailesi, en geniş aile çevresi, arkadaşları, karşı cins arkadaşı, öğretmenleri, iş arkadaşları, komşuları, ideolojik, dinsel veya etnik gruplar ile bireyin içinde yaşadığı toplum gibi faktörler o bireyin sosyal destek kaynaklarını oluşturmaktadır. Bireyin kendisinde veya destek kaynaklarında meydana gelen değişimler nedeniyle bireyin sosyal destek düzeyi değişebilir (Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1997,s: 13., s:81-87)

1.7.2.2. Çalışanların Görev Tanımlarının Belirlenmesi

“Yapılan çalışmalar bireylerin kendileri üzerindeki kontrollerinin az olması, yapılan iş bakımından başkalarına bağımlı olmaları durumunda stresi daha çok hissettiklerini göstermektedir. Bu nedenle yeni bir iş tasarımı ile çalışanların kararlara katılımı artırılabilir. Aşırı iş bölümünden kaçınılabilir, bireye daha çok inisiyatif kullanma imkanı verilebilir, işteki başarılarına ilişkin geri bildirim almaları sağlanabilir. Birey sahip olduğu özellikler bakımından zenginleştirilmiş bir işin altından kalkabilecekse bu

imkanlar kendisine sunulduğunda iş tatmini artacak, stresi daha az hissedebilecektir” (Ergeneli, 2006, s:257).

Kötü bir performansa sahip elemanları etkileyen ve en çok karşılaşılan durumlardan biri de işteki rollerin açık seçik tanımlanmamış olmasıdır. Belirsiz, çok genel ya da yanlış hazırlanmış iş tanımları, çalışanların sorumlu oldukları görevleri anlamada güçlüklerle karşılaşmasına neden olur. Yöneticiler, örgütsel rollerin belirsizliğini ve rol çatışmalarını ortadan kaldırarak bunun neden olduğu stresi azaltabilirler (Palmer, 1993, s:113).

“İşin amaçlarının ne olduğunu tam anlamıyla bilmemek, yaptığı işin bütün içinde ne anlam taşıdığından haberdar olmamak, çalışanlarda gerginliğe ve isteksizliğe sebep olmaktadır. Aynı şekilde kişinin sorumluluk sınırlarının iyi çizilmemiş olması, görevin kişiden beklendiklerinin açık olmaması, çalışanları çelişkiye düşürmektedir” (Baltaş ve Baltaş, 2011, s:89).

Organizasyonlar, her işin kapsadığı görev ve sorumlulukları açık seçik ifade etmekle sorumludur. Her görev, işgörene destek olacak açık beklentileri ve gerekli bilgiyi içermelidir. Dahası işe yeni alınacak elemanlara da yapacakları işin ne olduğu ayrıntılı bir şekilde açıklamalı, bunun yanında onlara iş tanımını ve işten ne beklendikleri konusunda tartışma olanağı verilmelidir. Aksi takdirde çalışanlar hoşnutsuzluk ve tatminsizlik içinde bocalayıp durabilir. Yeterli bilgi işgörenlerin kendilerini daha fazla emniyette hissetmelerine olanak vererek daha az strese maruz kalmalarını temin edecektir (Palmer, 1993, s:113–114).

“Rol belirsizliği, kurum içi çatışmalara da neden olmasından dolayı giderilmesi gereken bir stres kaynağıdır. Çatışmanın, su yüzüne çıkmaması halinde de stres kaynağı olarak etkisini sürdüreceğinden, yöneticilerin bu konuda titizlik göstermeleri gerekmektedir” (Göküş, 2004).

1.7.2.3. Görev Dağılımının Dengelenmesi

“Eğer yapılacak iş birimi çok büyükse ve bir kişinin yetenek ve uzmanlık alanlarının dışına çıkıyorsa, mutlak suretle bu yükün makul ölçülerde uygun personel arasında paylaştırılması gerekir. Öncelikle işçinin kendini verimli bir biçimde göstereceği yetenek ve uzmanlık alanlarına uygun iş birimleri oluşturulmalıdır. Bu küçük iş birimleri küçük parçalara ayrılacağı gibi küçük olan iş birimleri de birleştirilerek normal

çalışma birimi haline getirilebilir. Bu optimal birim, işin özelliklerine göre işten işe değişebilir. Bazı araştırmalardan sağlanan sonuçlara göre, bu optimal birimin zaman bakımından işçiyi sıkmayacak bir süre içinde bitirilmesi uygun olacaktır” (Eren, 2010, s:264).

1.7.2.4. Rehberlik ve Danışma Desteği

“Stres içinde olan kişi, kişisel başa çıkma teknikleriyle çözemediği sorunları danışacak, onları anlatıp yardım isteyecek profesyonel bir yardımcıya gerek duyabilir” (Sabuncuoğlu, 2000, s:16). Çalışanlara Yardım Programı (ÇYP), çalışanların işteki performanslarını etkileyebilen kişisel endişelerini gidermelerine yardımcı olmak amacıyla sunulan iş merkezli bir danışmanlık destek programıdır. Bu programlar, günümüzde tüm gelişmiş ülkelerin işletmelerince yaygın biçimde kullanılmaktadır. ÇYP, genellikle örgüt dışından sağlanan ve gizliliği temel alan kapsamlı bir danışmanlık sistemidir. Bununla birlikte, çok nadir de olsa kurum içi profesyonel danışmanlarca da bu programların yürütülmesi mümkündür (Ekinci ve Ekici, 2003, s:113).

ÇYP’ nin örgüt dışından sağlanması çalışanlar tarafından bağımsız ve objektif olarak yorumlanmaktadır. Bu durum ÇYP’ nin güvenilirliğine inanılmasını, dolayısıyla daha fazla çalışanın bu hizmeti kullanmasını sağlayacaktır. İşverenler bu programların başarısından şüphe etmek eğilimindedirler. Bu şüpheleri azaltmak üzere Kanada’da yapılan bir çalışmada şu sonuçlar elde edilmiştir (Bross, 2003, s:38).

“İşinizi sizi danışmanlığa başvuracak kadar ailevi, kişisel ve evliliğinizle ilgili problemlerin ve/veya ruh sağlığı problemlerinin doğrudan ve dolaylı bir nedeni olarak mı görüyorsunuz?” sorusuna çalışanların %66,4’ü gibi büyük bir çoğunluğu evet diye cevaplamışlardır. Bu grubun %44,6’sı da problemlerinin sebeplerini %50’den %100’e kadar değişen oranlarda isten kaynaklandığı belirtmişlerdir.

Yani araştırma yapılan bu grubun örgütsel streslerinin aşırı derecede fazla olduğunu ortaya koymuştur. Burada verilen mesaj nettir. İş yerinden dolayı meydana gelen stresler önemlidir ve kişinin hayatı üzerinde negatif etkileri olabilir. Bu durum organizasyonlar açısından moral ve iş gücü kaybı şeklinde olumsuz etkiler olarak kendini ortaya koyar.

Ankete katılanlara ikinci olarak “problemlerinin (kişisel ve/veya mesleki)verimliliklerini etkilediğini düşünüp düşünmedikleri” sorulmuş; bu soruya da katılanların büyük çoğunluğu (%85,6) olumlu olarak cevaplamıştır. Sonuç göstermektedir ki yöneticilerin personellerinin sorunlarına çözüm bulmaları gerektiğini açıkça göstermiştir. Bu çerçevede bir ÇYP’yi kullanan organizasyonlar, insan kaynaklarını daha verimli ve iş görenlere daha faydalı olarak kullanabileceklerdir.

Böyle bir ÇYP’yi kullanan işletmelerde 3 ay sonra yapılan ikinci ankette “ÇYP, sorunlarınıza çözüm bulmada yardımcı oldu mu?” sorusuna çalışanlar, %93,7 oranında evet cevabı vermiştir. Bu sonuçtan ÇYP’nin etkinliğini görebiliriz.

ÇYP, programa katılanların gerginliklerini azaltmakta, psikolojik etki düzeylerini düşürmekte, uyumlarında daha sistemli olmalarını ve çalışma ortamındaki zorluklarla daha etkili biçimde basa çıkmalarını sağlamaktadır (Ertekin, 1993, s:93).

Birçok olumlu etkilerine rağmen, günümüz işletmeleri için hala pahalı sayılan ÇYP, aşırı stresli çalışanlara danışmanlık desteği sağlamasının yanında, hizmeti satın alan işletmeye temel örgütsel stres kaynaklarını belirlemesine yardımcı olacak genel istatistik verileri de sunarak, bu sayede problemleri önceden belirlemek isteyen işletmeleri uzun dönemde kârlı çıkarır (Ekinci ve Ekici, 2003, s:113–114; Bross, 2003, s:37).

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI

2.1. PERFORMANSIN TANIMI

“Performansın Türk Dil Kurumu sözlüğündeki anlamı; başarı, takat sınırı, bir şeyi ya da işi yapma veya uygulama hareketi olarak verilmektedir. Oxford İngilizce sözlükte ise performans, verilen bir işi başarıyla sonuçlandırmak, uygulamak olarak tanımlanmaktadır.

Bates ve Holton’a göre (1995), performans, birbiriyle bağlantılı değişik faktörlerden oluşan çok boyutlu bir yapıdır. Bernadin (1995) performansın iş sonuçları, organizasyonun stratejik hedefleri, müşteri memnuniyeti ve ekonomik sonuçlarla güçlü bir bağlantı içinde olduğuna değinmiş, Brumbarch (1998) ise, performansın sonuçlar ve davranışlardan oluştuğunu yazmıştır” (Öztürk, 2009, s:4).

Performans, literatürde, bu anlam çerçevesinde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin, performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Baş ve Artar, 1990, s:13; Akal, 1992, s:1; Songur, 1995, s:1). Benzer şekilde performans, bir işi yapan bir bireyin, grubun veya kurumun bunu yaparak amaçladığı şeyi ne kadar gerçekleştirdiğinin nitelik ve niceliksel olarak ifadesidir (Falay, 2000,s:1).

“Performans genel anlamda; amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak ya da görel olarak açıklanabilir; bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki sırası, bir üretim biriminde üretim miktarı ya da gerçekleşen üretimin miktarı ya da gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibi. Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Değer, bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir, anlatılabilir, özneliği azaltılmış, nesneliği artırılmış olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür. Değerler, ölçüm işlevi

sonucunda saptanır ve bu değerlerin her biri bir performans göstergesidir. İyi, kötü, başarılı, başarısız; birinci, ikinci; 100 ton; %60 vb. “(Akal, 2011, s:17).

Örgütlerde çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi ile performans ve performans değerlendirme kavramlarının sistemli ve biçimsel olarak incelenmesine yönelik ilk çalışmalar, 1900’lü yılların başlarında yapılmıştır. Ülkemizdeki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamış olup yaklaşık seksen yıllık bir geçmişi vardır (Eren ve Öztemiz, 2005, s:280; Uyargil, 1998, s:206).

En genel anlamıyla bir organizasyonun belirli bir zaman diliminde elde ettiği sonuçlara o organizasyonun performansı denilmektedir (Aktaş, 2001, s:163).

“Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu duruma performans, işletme amacının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir” (Akal, 2011, s:17).

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Belirlenmiş olan hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür (Coşgun, 2004, s:581; Türkel, 1998, s:47).

Örneğin; bir atletin maraton koşudaki ferdi derecesi veya genel sıralamadaki yeri, işletmenin ya da en küçük seviyedeki üretim biriminin üretim miktarı ya da gerçekleştirdiği üretimin planlanan üretime oranıdır (Songur, 1995, s:1).

“Sözcük anlamı ile bir isin üstesinden gelmek, bir kimsenin üzerine düşen görevi etkin bir biçimde tamamlaması anlamına da gelen performans, işlevsel olarak ele alındığında, isin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşme oranı olarak ifade edilmektedir.” (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005, s:280).

Performans genelde çaba ile karıştırılmaktadır. Çaba, bir bireyin görevini yerine getirirken harcadığı fiziksel zihinsel enerjidir. Performans etkili çaba olarak tanımlanabilir, ancak her çaba performans ile sonuçlanmayabilir. Çalışanın göstereceği çaba miktarı, çabanın olumlu performans düzeyi ile sonuçlanacağı eklentisi ve performansın çalışanın değer vereceği bir ödül ile ödüllendirileceği beklentisi gibi motivasyonel durumlara dayanmaktadır (Bengiray, 1999).

Performans, kişinin kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getirmesi olarak da tanımlanmaktadır. Nitekim

işgörenin performansından söz etmek için, önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya gelmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, bu işin de işgörenin özellik ve yeteneklerine uyması ve kişinin işini yerine getirme derecesinin göstergesi olan standardın da bulunması gerekmektedir. Tanımlanan standarda ulaşma kişinin iyi performansını ifade ederken, standardın altında kalma da başarısız performansın göstergesi olarak kabul edilmektedir (Genç ve Demirdöğen, 2000).

İş performansı, bireyin özellik ve yeteneklerine uygun olarak kendisine verilen işi, mevcut kaynakları makul sınırlar içinde kullanmak suretiyle, başarılı biçimde yerine getirme eylemidir (Ulukuş, 2003).

Performans kavramının çeşitli açıklamaları mevcuttur. Bazen finansal performansa, bazense politika etkinliğine odaklanır. Bazıları iş sürecinin performansı ile ilgilenir. Müşterilerin performans kavramı ise daha çok ürün ve hizmetlerin kalitesi çevresinde şekillenir. Oysaki yukarıdakileri de içine alacak şekilde organizasyonun tüm bölüm ve işlemlerini içeren genel anlamda performansa bakılması gerekir (Lawson, 1995,s:8).

Başlangıçta performans anlayışı en düşük maliyet en yüksek üretim ve dolayısı ile kar iken, zamanla bu anlayış günümüzün rekabetçi şartlarının gereği olarak müşterinin tatmini, kalite, yenilik gibi çok değişik ölçülere doğru değişim göstermiştir. Bu gelişme kuruluşlarda performans ölçümü ve denetimi açısından önemlidir (Songur, 1995, s:8).

Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. İşletme yöneticileri, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan işletmenin geleceğine yönelik isabetli kararlar veremez (Tetik, 2003, s:222).

Yani performansın tanımlanması, ölçülmesi ve geliştirilmesi başarılı bir yönetim için zorunluluktur (Aktaş, 2001, s:163).

2.2. PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN ÖNEMİ

Performans değerlendirme, bir değerlendiricinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir (Palmer, 1993, s.9). Diğer bir anlatımla performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır (Fındıkçı, 2000, s:297).

“Özellikle çok uluslaşma, uluslararasılaşma, küresel pazarlama veya küresel rekabet kavramları düşünüldüğünde, firmanın *nitelikli işgücü istihdam etme becerisinin*, kendisini geleceğe taşımada ne denli önem arz ettiği daha iyi anlaşılacaktır. Ve çok tabii olarak her yatırımda olduğu gibi insan kaynaklarına yapılacak yatırımlar için de şirket kasasından çıkacak binlerce doların görmezden gelinmesi mümkün değildir. Her türlü teknik ve davranış geliştirme eğitimleri için öngörülen harcamalar, işe alma ve işten çıkarma giderleri, ücretler ve yan ödemeler, zorunlu sosyal kesintiler, iş güvenliği harcamaları gibi bütçeyi zorlayan gider kalemleri firma açısından ciddi maliyet merkezleri haline gelmiştir. Devletin yapmış olduğu sosyal reformlar, işçiyi korumaya yönelik tedbirler, firmalara daha fazla işçilik maliyeti olarak yansımış, yasal zorlayıcılar insan kaynakları harcamalarını artırmıştır. Geline bu noktada, firmaların sürekli cevabını aradıkları ve çoğu zaman da merak edildiği halde üzerinde hiç durulmayan sorunun yanıtlanması gerekmektedir. *İnsan kaynaklarına bunca yapılan harcama, sarf edilen yoğun emek ve saatler süren mesailer firma için katma değer yarattı mı?* Bu çerçevede, acaba çalışanlara yapılan yatırım, bilgi, beceri ve yetkinlik artışına katkı sağladı mı? Yeni ürün ve patent sayısını artırdı mı? İş ürün ve hizmet kalitesinin gelişimini destekledi mi? Ya da daha genel bir söylemde ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesine katkı sağladı mı? Bu ve buna benzer çok sayıda türetilebilecek soru ile insan kaynaklarının geliştirilmesi için firma kasasından çıkan her kuruş paranın, firmaya katma değer olarak dönüp dönmediğini araştırmak mümkündür. Bu da doğru kurgulanmış ve işlerlik kazandırılmış bir performans değerlendirme sisteminin varlığını gerekli kılmaktadır” (Kaymaz, 2009, s:2).

“Günlük yaşamımızdan toplumsal olaylara, fabrikalardan evlere kadar her yerde ölçme olayı söz konusudur. Yaşadığımız çevreyi ve dünyayı tanımak ve anlamak için gerekli bilgiler ölçümlerle sağlanır, örneğin bir toplumun sosyal ve ekonomik hayatıyla ilgili bilgiler; milli gelir, ücretler, işsizlik düzeyi, okuryazarlık oranı vb.” (Akal, 2011, s:92).

2.3. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kişinin performansı incelendiğinde hep aynı olmadığı iniş ve çıkışların olduğu, aynı şekilde bir çalışanla diğer çalışanın performanslarının da eşit olmadığı görülür. Bunun sebebi tek bir etkene bağlanamaz. Gerek kişiden kaynaklansın gerekse kişinin dışındaki

etkenlerden kaynaklı performansı etkileyen bir takım kriterler vardır. Bu bölümde kişi kaynaklı performans faktörleri incelenecektir. Bu faktörler fiziksel özellikler, psikolojik özellikler, psiko-sosyal özellikler, çalışanın ihtiyaçları, motivasyon ve stres başlıkları altında gruplandırılmıştır (Ergenç, 2003).

Performansı etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- 1. Kişisel faktörler:** Bireysel beceri, yetkinlik, motivasyon ve sorumluluk.
- 2. Liderlik faktörü:** Teşvik, yol gösterme, rehberlik, takım lideri ve yöneticilerin desteği.
- 3. Takım faktörü:** İş arkadaşlarının desteği.
- 4. Sistem faktörü:** İş sistemleri,
- 5. Çevre faktörü:** İçeriden ve dışarıdan gelebilecek çevresel baskı ve değişim. Performans yönetiminde temel faktör, sonuçları üzerinde uzlaşılan hedeflerin başarılmasında etken olan başarılı davranışların analizi ve geliştirilmesidir; kişiliğin değerlendirilmesi değildir. Hedeflerle yönetimin bir bölümü, planlanan ve gerçekleşen sonuçların, üzerinde mutabık kalınan hedef ve standartlarla ilişkilendirilmesidir. Ancak, sonuçlar davranışlarla ilişkilendirilmez. Konu ile ilgili araştırmaları İngiltere'de yapan Rowe, Mc Gregor ile benzer sonuçlara ulaşmış ve "Yöneticiler tanrı rolü oynamamalı, kişisel yargı ve değerlendirmeden kaçınmalı" yorumunu yapmıştır. Rowe araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır:

- Değerlendirmeyi yapanların isteksiz davranışları,
- Sonuçları izlemede yetersiz kalınması,
- Hedefler tanımlanmadan ve sınıflandırılmadan işe başlanması sistemi olumsuz etkilemektedir.

Başarı değerlendirme veya performans değerlendirmenin erken versiyonu (1950 yılından itibaren), temel olarak kişilik değerlendirme süreci ile ilgilendi. Bu süreçte, 33 bireysel özellikler arasında dürüstlük, yaratıcılık, özgüven, işbirliği, açıklık, karar verme, inisiyatif alma özellikleri yer aldı (Öztürk, 2006).

“Kişi çalışma hayatına girerken bir takım özelliklerini de beraberinde getirir. Bu özellikler fiziksel, psikolojik ve sosyal olmak üzere üç gruba ayrılabilir. Fiziksel özellikler ile kişinin ilk bakışta gösterdiği yaş, cinsiyet ve bedensel sağlık gibi öğeler kastedilmektedir” (Yener, 2007, s:6). “Gerek doğuştan gelmiş, gerekse sosyal ve kültürel çevreden etkilenilerek kazanılmış olsun her insan birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Aile yapısı, eğitim durumu, içinde yetiştiği toplumun kuralları, gelenekleri gibi etmenlerden etkilenen kişilik özellikleri kişiden kişiye değiştiği gibi gereksinimleri doğrultusunda aynı kişide zaman içinde farklılıklar da göstermektedir. Her insan kişiliğinin gereği olarak farklı şiddette hırs, arzu gibi duygular hisseder. Bazı kişiler sorumluluk almaktan korkarlar, bu yüzden çok hırslı değillerdir ve belli bir mevkiye kadar yükselmek onlara yeterli olmaktadır. Bazı kişiler ise çok hırslıdır ve sorumluluk almayı severler. Bu kişiler için belli bir mevkide kalmak yeterli olmayıp hep bir üst mevkiye geçmek için çalışırlar. Bu tür tutum ve davranışlar kişisel performans kriterlerinin belirlenmesini ve kişiye yönelik politikaların, oluşturulmasını sağlar” (Yener, 2007, s:8). Yönetim biliminde, üzerinde önemle durulan konulardan biri motivasyondur. Türkçe karşılığı güdü, güdülenme olan motivasyon, Latince hareket anlamına gelen "movore", "motum" kökünden türetilmiştir (Tevrüz, 1997). Motivasyonun, teşvik etmek, tesir altına almak, harekete geçirmek gibi anlamları da vardır. Gerek işletme gerekse çalışan açısından büyük önem taşıyan motivasyon kavramının bir çok tanımı bulunmaktadır. Motivasyon, bireylerin belirli bir şekilde hareket etmelerine neden olan güç veya yöntem ya da Kişilerin belli ihtiyacı ya da amacı karşılamak üzere içten gelen bir dürtü ile istekli davranmaları şeklinde tanımlanabilir (Coduroğlu, 1994). Stres tanımlanması pek kolay olmayan, daha çok betimlenmesi tercih edilen günümüzün en karmaşık kavramlarından biridir. Bir görüşe göre, araştırmacı sayısı kadar stres tanımı vardır. Buna karşın stres ile ilgili tanımlamalarda birey ve çevresi ele alınmakta, bedensel ve ruhsal sınırların zorlanması ile ortaya çıkan bir durum olarak değerlendirilmektedir. Stres, tüm çevresel, bireysel ve örgütsel etmenlerin belli oranlarda etkili olduğu, kişinin tutum ve davranışlarına yön veren bir durum olarak da değerlendirilebilir.

2.4. PERFORMANS YÖNETİMİ

“Performans Yönetimi terim olarak ilk defa Beer ve Ruth tarafından (1976) yılında kullanıldı. Onların iddiası, uygulamadan çıkarılacak dersler, öneri ve geri bildirimleriyle performans gelişiminde mükemmel bir gelişim sağlıyordu. Beer ve Ruth Performans Yönetimini, yöneticilerin yardımcı ve yapıcı bir yolla geri ilettikleri, gelişme planlarının yaratıcı fikirlerle desteklediği bir sistem olarak tanımlamışlardır (Öztürk, 2009,s:31).”

“Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900’lü yılların başlarında A.B.D.’de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. F.Taylor’un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye’deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son 20 yılda giderek gelişmiştir. 4857 sayılı iş kanununun 2003 yılında yürürlüğe girmesi ile birlikte çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans değerlendirme sistemi sonuçlarının yasal bir belge niteliği kazanması sonucunda işverenlerin konuya ilgisi son zamanlarda daha da artmıştır” (Uyargil, 2008, s:2).

Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi beklenen örgütsel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Canman, 2000, s:135).

“Performans Yönetimi, öngörülen kurum hedefleri ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde katkısı olan takım ve bireylerin katkıları oranında ödüllendirildiği ya da hedeflerini gerçekleştirmek üzere gereksinimleri olan eğitim, gelişim gereksinimlerinin belirlendiği bir sistemler bütünüdür. Öyle ki; bu sistem performans değerlendirme, eğitim yönetimi, kariyer planlama, organizasyon geliştirme süreçlerini doğrudan kapsamaktadır” (Öztürk, 2009, s:36).

Dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak değerlendirilmesi

mümkün olan performans yönetimidir (Barutçugil, 2002, s:126). Yöneticilere organizasyonun gerçek potansiyeli karşısında gerçekleşen performansı ölçme olanağı sağlamasının yanında, onlara kritik yönetim kararları alırken uzun ve kısa dönem getiriler arasında bir karşılaştırma ve değerlendirme yapma fırsatını da vermektedir (Barutçugil, 2004, s:335).

“Performans yönetimi kurulurken iki önemli uyarı dikkate alınmalıdır:

- 1- İnsanların (bireyler, takım, bölümler vb.) ulaşılmak istenen sonuçları bilmesi ve anlaması, onların bu sonuçlara ulaşmada daha fazla çaba sarf etmelerini sağlayacaktır.
- 2- Beklentilerinin gerçekleşmesi, bireylerin ve takımların beceri seviyesi yanında, yöneticilerin desteği, organizasyon süreçleri, sistemleri ve kaynakların uygunluğuna da bağlıdır.

Bu uyarılar, nelerin başarılacağına bilinmesinin, organizasyonda insanların kapasitelerinin bu hedefe göre geliştirilmesi, birey ve takım ihtiyaçlarının karşılanması ve performansın geliştirilmesi anlamına gelmektedir.

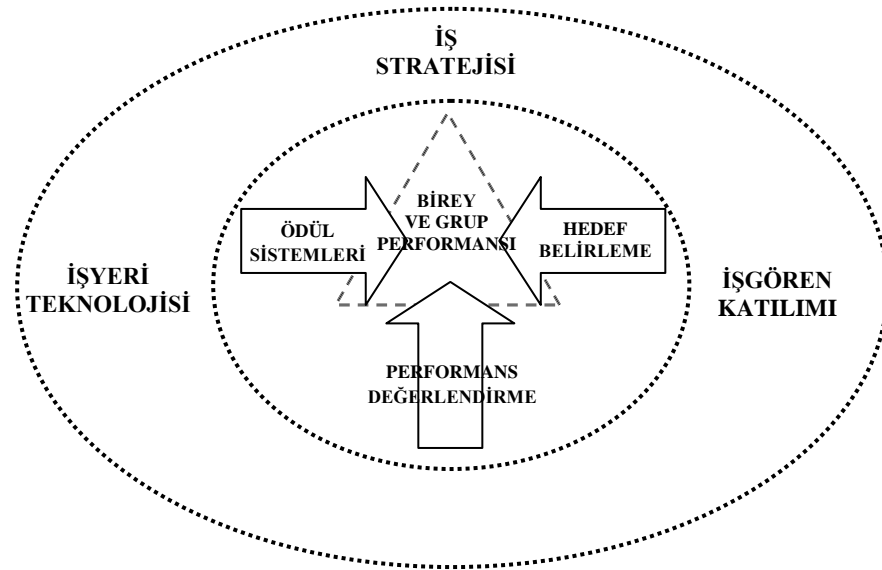
Bunların yanında, performans yönetiminin genel amaçları içinde bireylerin ve grupların iş süreçlerinin ve bireysel becerilerinin geliştirilmesi için sorumluluk alma kültürünü organizasyonda yerleştirme yer almaktadır.

Performans yönetimi, yönetici ve bireyler, yöneticiler ve takımlar, takım ve üyeleri, bireylerin gruplarla, diğer paydaşlar arasındaki iç iletişim ve işbirliği ile çok ilgilidir. Bu işbirliğinde, performans yönetim amaçları ve kalitenin geliştirilmesi iç içe geçmektedir.

Performans yönetiminin diğer amaçları ise;

- Organizasyon performansının geliştirilmesi ve güçlendirilmesi,
- Performans odaklı kültürün gelişimi ve değişimde kaldıraç rolü,
- Çalışanların katılımının artırılması ve motivasyon,
- İş tatmini ve başarıda bireylerin potansiyellerini kullanmak, gelişmelerine yardımcı olmak,
- Takım performansını artırmak,
- Bireyler ve yöneticileri arasında yapıcı ve açık iletişimi geliştirmek, sürekli diyalog sürecini oluşturmak,
- Bireylerin işle ilgili beklenti ve umutlarını ifade etmelerine fırsat tanımak, iş sorumluluklarının dokümante edilmesi,

- Performans beklentilerinin tanımlanmasına yardımcı olmak,
 - Bireysel performans beklentileri ile organizasyon hedeflerinin buluşturmak,
 - Yöneticilere koçluk ve kişisel gelişim için fırsat yaratmak” (Öztürk, 2009, s:37-39).
- “Performans yönetiminin kuruluşlara ve organizasyonlara faydalarını artırmak için aşağıdaki adımların uygulanması gerekmektedir. Ancak burada yer alan gerekliliklerin bazıları (örneğin prim vb.) uygulamada tartışma konusudur.
- Çalışanlar için hedeflerin yılda en az 1 kere belirlenmesi,
 - Çalışanlarla gözden geçirme ve hedeflerin yeniden saptanması için bir araya gelinmesi,
 - İyi performans için çalışana prim ödenmesi,
 - Çalışanın gelecekteki rolü için geliştirilmesi, başarı ve kariyer planlama sistemi,
 - Elde edilen sonuçlar ve beceriler arasındaki farka göre eğitim ihtiyacının belirlenmesi” (Öztürk,2009,s:39).



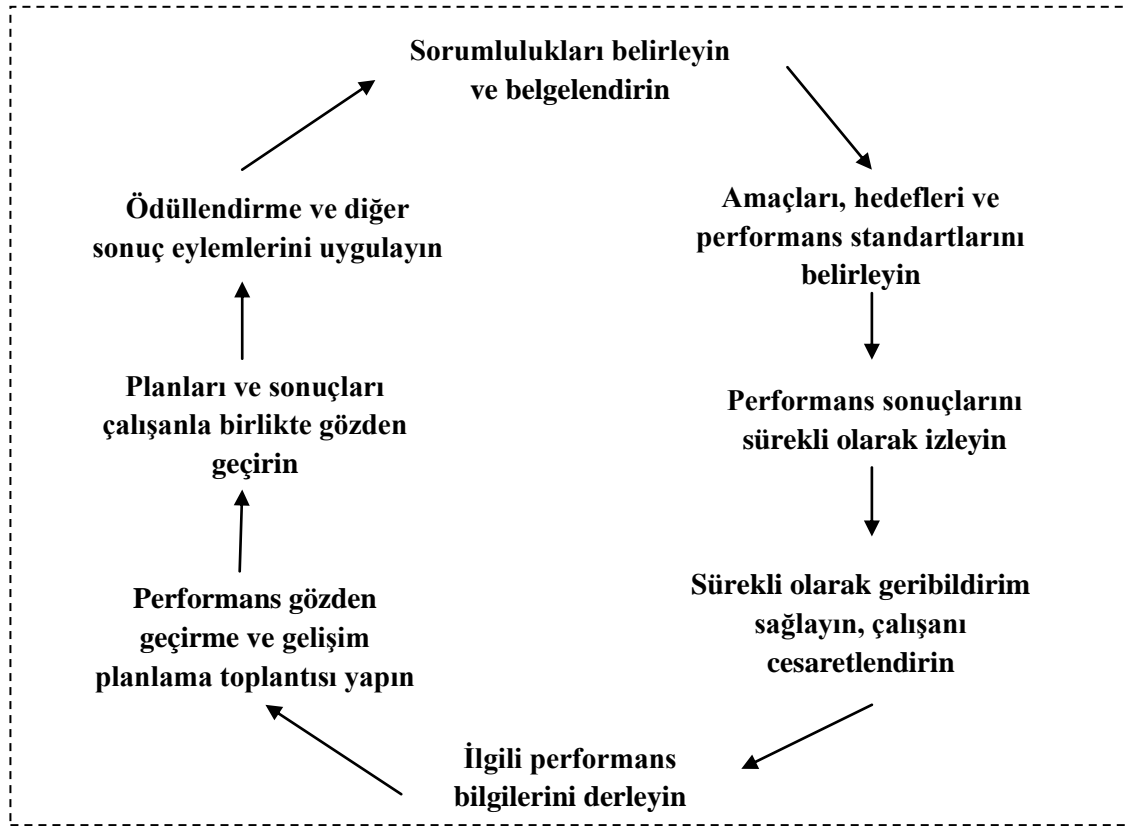
Şekil 2.1. Performans Yönetim Modeli (Cummings ve Worley, 1997, s:372)

2.4.1. Performans Yönetiminin Çalışma Sistemi

“Performans Yönetimi Sisteminin içerdiği başlıca önemli çabaları şu şekilde sıralayabiliriz; bireysel performansın planlanması, bireysel performansı değerlendirebilmek için uygun kriterlerin belirlenmesi, seçilen yöntemler doğrultusunda

performansın gözden geçirilmesi, değerlendirilen bireye performansına ilişkin geri besleme sağlanması, geri besleme doğrultusunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi ve performans değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararların alınmasına temel oluşturması aşamalarıdır” (Uyargil, 2008, s:4).

Performans yönetimini uygulamanın tek bir yolu olmadığını vurgulamak gerekir. Organizasyonun ihtiyaçları, operasyonların farklılıklarının gerektirdiği esneklik ve çevre etkilerine göre şirkete özgü bir model oluşturulmalıdır. Başkası için doğrular içeren bir performans yönetimi modeli sizin için bir başlangıç noktası veya doğru adım olamaz. Her organizasyonun koşulları ve kültürü farklı ayrıntıları gerekli kılmaktadır. Performans yönetimi, farklı parçaların bir araya geldiği bir bütün olarak karşımıza çıkmaktadır “(Öztürk, 2009, s:42).



2.4.1.1. Performans Yönetim Adımları

Performans Yönetimi sisteminde başarıya ulaşılabilmesi için, sistemin ön hazırlık, uygulama, uygulama sırasında izleme ve gözden geçirme aşamalarını gerçekleştirmek

gerekir. Performans yönetiminin planlama, uygulama, izleme ve gözden geçirme adımları ile uygulanabilir.

2.4.1.1.1. Planlama

Bazı işletmeler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ileriki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerinde çalışan birçok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım edecek, hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlara bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır (King, 1984, s:7-8).

Hedef belirleme aşamasında, astlardan kaynak ihtiyacı ve gereklilikler konusunda geribildirim alınır, yönetici ve çalışanlar hedefler konusunda uzlaşır, her bir hedef için faaliyet planları hazırlanır ve şirket-bölüm-birey ile birey-bölüm-şirket hedeflerinin birbirine uyumu sağlanır. Bireysel performans hedefleri; iş sonuçlarına yönelik olabileceği gibi, davranışsal yeterlilikleri de kapsayabilir. Bu iki bileşenin dağılımının farklı kademelerde farklılıklar göstermesi muhtemeldir (Işığışık, 2005).

“Yönetimde ilk adımı işin planlanması oluşturmaktadır. Ne?, Ne zaman?, Nerede?, Kim? ve Ne kadar? Gibi sorulara verilecek yanıtlar işin tanımı, ne yapılacağı, nasıl yapılacağı ve beklentilerin ne olduğu, hangi koşullarla (maliyet, miktar, süreç) işin gerçekleştirileceğinin önceden belirlenmesi sürecinde yer almaktadır” (Öztürk, 2008, s:42).

2.4.1.1.2. Uygulama

Bu süreçte belirlenen hedeflerin uygulanması sağlanır. Süreç içerisinde hedeflerin uygulanıp uygulanmadığı hakkında bilgi elde edilir. Uygulamalarda pürüz çıktığı an da müdahalede bulunularak hedefin uygulanması için çaba sarf edilir. Uygulama, plan

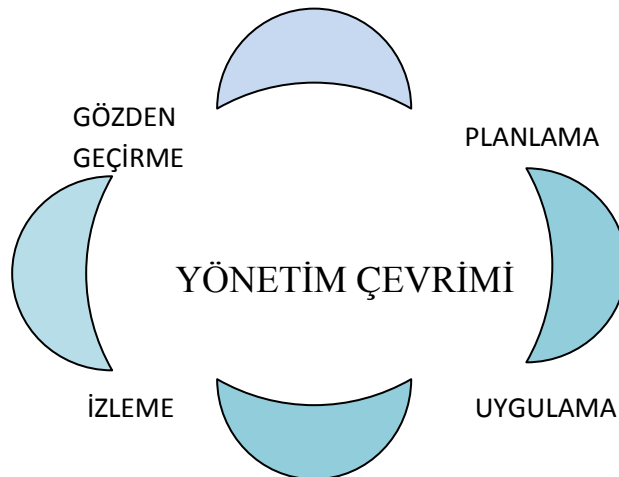
adımında öngörülenlerin hayata geçirilmesidir. Bu aşamada yaptığımız iş planının gerçeğe uygunluğunu da görebiliriz (Öztürk, 2008, s:43).

2.4.1.1.3. İzleme

Dönem başında yapılması amaçlanan hedeflerin ne kadarının gerçekleştiği ara dönemlerde ve yıl boyunca izlenir. İzleme döneminin ortası, hedeflere ulaşıp ulaşılamayacağı hakkında ön bilgi verir ve performans izleme görüşmeleri yapılır. Sapmaların olduğu durumlarda devreye girilerek hedeflerin gerçekleşmesi için çalışmalar yapılır. Uygulamada yapılan tarz, yaklaşım ve plana uygunluk açısından kontrolüdür. Şayet çok büyük bir sapma veya aksaklık yoksa uygulamaya müdahale etmeyin. Hata yapılmadan deneyim kazanılmayacağını aklınızdan çıkarmayın (Öztürk, 2008, s:43).

2.4.1.1.4. Gözden Geçirme

Dönem başında belirlenen hedeflerin ne kadarının gerçekleştiğinin ortaya koyulduğu evredir. İlk olarak meydana gelen değerler (verimlilikte artış, büyüme, uygun oluşum vs.) sisteme aktarılır ve olması gereken değerlere göre ‘ağırlıklı performans puanları’ hesap edilir. Sonra performans sisteminde dahilse liyakat veya takdir puanı verilir. Ne planladık? Ne gerçekleşti? Doğru yaptıklarımız, eksiklikler ve geliştirilmesi gerekenlerin belirlendiği ve uygulama da yer alan birey(ler)le paylaşıldığı adımdır. Bu adım yapıcı ve olumlu bir yaklaşımla sürdürülürse gelişim sağlanır, aksi takdirde tüm yönetim sürecini de olumsuz etkileyen tek yönlü bir mahkemeye dönüşebilir (Öztürk, 2008, s:43).



Şekil 2.3 Deming Yönetim Çevrimi (Öztürk, 2002, s:43)

2.4.2. Performans Yönetiminin Kriterleri

Performans yönetimi sistemi, belirlenmiş işletme hedefleri ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde katkısı olan takım ve bireylerin katkıları oranında ödüllendirildiği ya da hedeflerini gerçekleştirmek üzere gereksinimleri olan eğitim ve gelişim planlamasının belirlendiği bir sistemler bütünüdür. Öyle ki bu sistem, performans değerlendirme, eğitim yönetimi, kariyer planlama, ve organizasyon geliştirme süreçlerini doğrudan kapsamaktadır (Öztürk, 2006,s:14).

“Çalışanların performans değerlendirilmesi ve ölçülmesi işlerinin mutlaka bilimsel bazı kriterler ve ilkeler çerçevesinde yapılması gerekir. Bu ilkeleri ise şu şekilde özetleyebiliriz:

- Öncelikle kriterler objektif ve ölçülebilir olmalıdır. Çalışan hakkında subjektif değerlendirmelere mümkün olduğu ölçüde yer verilmemesinde yarar vardır. Örneğin, performans değerlendirilmesi raporlarında çalışanın eğitim ve ihtisas düzeyi, organizasyon içerisinde disiplin cezası alıp almadığı, hakkında bir kovuşturma olup olmadığı vs. kriterler ele alınmalıdır.
- Kriterler yapılan işle ilgili olmalıdır. Özel hayata ilişkin ayrıntılı değerlendirmelere yer verilmemelidir.
- Performans kriterleri, çalışanlar tarafından önceden bilinmelidir. Örneğin, çalışanların organizasyon tarafından düzenlenecek performans değerlendirme formları üzerinde neler yazılı olduğunu bilmeleri son derece yararlı olacaktır.
- Performans değerlendirme ve ölçme formlarında eğer bir puanlama yer alıyorsa bu puanların dağılımında da yine objektiflik esas alınmalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri tespit edilirken amacın başarıyı tanımak ve ödüllendirmek olduğu unutulmamalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri tespit edilirken çalışma sonuçlarının ölçülmesine özen gösterilmelidir. Örneğin, işe devam durumu, işe geç kalma sıklığı, yapılan işin kalitesi, bilgi ve beceri düzeyi, izin alınan gün sayısı, üretim sürecinde kişinin kendisinden kaynaklanan hata oranı vs. kriterler ölçülebilir bazı performans göstergeleridir.
- Bunun dışında çalışanın liderlik ve yöneticilik yeteneği de performans değerlendirme ve ölçülmesinde dikkate alınmalıdır. Aynı şekilde çalışma grupları içerisinde uyum ve işbirliği dahilinde çalışma durumu da dikkate alınmalıdır” (Çalık, 2003, s:13).

2.4.3. Performans Yönetiminin Yararları

“Performans Yönetimi Sistemi belli amaçlar doğrultusunda kullanıldığında değerlendiren, değerlendirilen ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlar. Ancak bu yararların sağlanabilmesi sistemin etkin bir biçimde işlemesine bağlıdır” (Uyargil, 2008, s:11).

2.4.3.1. Çalışanlar İçin Yararları

“Performans yönetim sisteminin değerlendirilenler açısından yararları şu şekilde özetlenebilir:

- * Çalışanlar üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,
- * Güçlü ve geliştirmeleri geren yönlerini tanır,
- * İşletme içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,
- * Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler” (Uyargil, 2008, s:12).

2.4.3.2. Örgüt İçin Yararları

“Performans yönetim sisteminin örgütler için yararları şunlardır;

- * Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar,
- * Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- * Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- * İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,
- * Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- * Kısa dönemli insan kaynağı ihtiyacının giderilmesinde esneklik sağlanır” (Uyargil, 2007, s:13).

2.4.3.3. Yöneticiler için Yararları

“Her ne kadar performans değerlendirme kavramının işletmelerde uygulanması bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılansa da, organizasyon yönetiminde iyi işleyen bir performans yönetimi sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler yine yöneticiler olacaktır. Performans değerlendirme yolu ile yöneticiler,

- * Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olurlar,
- * Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür,
- * Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- * Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır,
- * Astlarını daha yakından tanıdıkça, yetki devri kolaylaşır,
- * Yönetimsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler” (Uyargil, 2007, s:13).

2.5. BİREYSEL PERFORMANSI OLUŞTURAN UNSURLAR

2.5.1. Odaklanma

Kişisel performans artırmanın ilk basamağı odaklanmaktır. Çalışma hayatında performansın, başka bir ifadeyle elde edilecek başarının tesadüfle bir ilgisi yoktur. Doğru yerde, doğru anda olmak veya doğru bir kişiyle tanışmak gibi genel geçerliliği olan başarı metotları yoktur. Şayet bir yardımcı olabilir. Gerçekten elde edilmesi düşünülen performansa nasıl hazırlık yapılacağını bilerek elde edilir. Çalışma hayatında bunun manası, kimin, neyi, ne zaman yapacağını belirleyen kompleksleşmiş bir metoda sahip olmasıdır.

Bu metot, yöneticiyle iş gören arasında yapılan ve belirlenmiş bir sürede elde edilmesi istenen hedefleri tanımlayan yazılı bir anlaşmanın yani bir performans anlaşmasının yapılmasıdır. Bir performans anlaşması;

1-İşi iki farklı bakış açısından, diğer bir manayla yöneticinin ve iş görenin gözünden görebilmek ve bu bakış açılarının aralarında paylaşabilmek için fırsattır.

- 2-İşin gerekleri üzerinde hem fikir olmak ve önceliği olanları belirlemek için güzel bir yöntemdir.
- 3-İş görenin hedefler üzerinde dikkatinin artırmasına imkan sağlayan bir araçtır.
- 4-İşin nasıl bitirileceği konusunda yöneticilerin beklentilerini ortaya koyan bir belgedir.
- 5-Geniş bir bakış açısıyla görebilmesi ve gerekli olan herhangi bir değişikliği daha iyi anlayabilmesi için iş görene verilmiş bir imkandır.
- 6-Çözülmesi gereken sorunlar ve olabilecek engeller üzerinde daha açık bir odaklanmadır.
- 7-Yapılacaklar için sorumlulukların, yani kimin, neyi, ne zaman yapması gerektiğinin belirlenmesinde kullanılabilecek bir araçtır.
- 8-Tarafların, işleriyle ilgili verilmiş sözlerine odaklanmalarına yardım eden bir sözleşmedir.

Bir performans anlaşması, yöneticilerin ve iş görenlerin mevcut performans, arzulanan performans ve aradaki fark hakkında düşüncelerine uygun bir ortam hazırlar. Ayrıca, performans açığını kapatabilmek için beraber hazırlık yapmalarına, bir taahhütte bulunmalarına ve birbirlerine verilmiş olan sözlere uymalarına imkan vererek bireysel ve organizasyonel manada yüksek performansın elde edilmesini kolaylaştırır. Böyle bir anlaşmayla karşılıklı sorumluluklar belirlenmiş ve üzerinde anlaşmaya varılmıştır. Taraflar sözlerine sadık kalarak performansı yükseltmeye odaklanırlar (Barutçugil, 2002, s:51). Çalışanın performansını arttırmaya yönelik uygun bir iklim oluşturan, içsel ve dışsal ödülleri etkinleştirebilen yöneticiler çalışanların performanslarının artmasına önemli katkıda bulunurlar ve bundan işletme büyük yarar sağlar (Podsakoff, 1982, s:815). Bütün bu faydalar göz önüne alınarak performans sözleşmesinin hazırlanmasıyla uygulamanın izlenmesi bir kaçınılmaz vazife olarak algılanmalı ve yerine getirilmelidir.

2.5.2. Yetkinlik

Yetkinlik kavramı tarihsel süreç içinde belli aşamalardan geçerek günümüzdeki yerini almıştır. 1950’li yıllardan itibaren zeka, bilgi işleme, liderlik, iş analizi ve çoklu zeka konularında yapılan araştırmaların yetkinlik kavramının zeminini oluşturdukları ve özellikle Prahalad ve Hamel’in araştırmaları başta olmak üzere McClelland, Boyatzis ile

Spencer ve Spencer'in çalışmalarının yetkinlik konusuna oldukça önemli katkılar sağladığı söylenebilir (Budak, 2008, s:45-49). Yetkinliğin temel tanımı ise; işle ilgili olarak, bilginin çeşidi, teknik beceriler veya motivasyonla bağlantılı davranışlar/eylemler grubu veya kategorisidir (Kordon, 2006:75). Ya da iyi belirlenmiş standartlarla ölçülebilen, eğitim yoluyla geliştirilebilen ve çalışanın işinin önemli bölümünü etkileyen tutum, bilgi ve yetenek kümesidir (Özçelik ve Ferman, 2007, s:74).

Yetkinlik bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışların yanı sıra ekip, süreç ve örgüte ilişkin çeşitli yetenekleri içeren, yüksek performansla ilişkili ve örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan gözlemlenebilir performans boyutlarıdır (Athey ve Orth, 1999, s:215). "Bu tanıma göre yetkinlikler birey, ekip ve örgüte ilişkin aşağıdaki yetenekleri temsil eder:

- O andaki iş performansı ile ilgili bilgi ve beceriler,
- Gelecekteki başarı için gerekli bilgi ve beceriler,
- Üstün başarı gösteren birey ve ekiplerin zihinsel ve davranışsal başarı örnekleri,
- Örgüt ya da iş performansını geliştiren süreçlere ilişkin yetenekler,
- Belirgin bir rekabet avantajı sağlayan yeni düşünme ve davranış biçimleri.

Yetkinlik kavramının örgüt yönetiminde geniş bir uygulama alanı bulmasının, diğer bir deyişle işletmelerin yetkinlik modellerine giderek artan ilgi göstermelerinin nedenini aşağıdaki yararları ile ilişkilendirmek hatalı olmayacaktır:

- Yetkinlikler üstün performansın (özellikle yöneticilerin) tanımlanması ve geliştirilmesinde bir araçtır.
- Yetkinlikler işletmede ortak bir dil yaratarak neyin vurgulanması gerektiğini daha kolay ortaya koyarlar.
- Yetkinlikler sistematik bir çerçeve oluşturarak bazı uygulamaları meşrulaştırır (örneğin yedeklemenin planlamasında) ve bunların örgüte kabulünü kolaylaştırır" (Uyargil, 2008, s:72).

Bu plan sayesinde performans problemi yaşayan çalışanlar tespit edilir. İşletmenin global dünyada başarılı olabilmesi ve rekabet edebilmesi için yüksek performansa sahip bireylerle çalışması yani yetkinlikleri gelişmiş çalışanları işe alması gerekir (Reinmann, 1982 , s:325).

2.5.3. Adanma

Adanma, çalışanın içinde bulunduğu işletmeyle kendini özdeşleştirmesi ve işletme amaçlarına ulaşmayı sağlamak için kendi amaçlarının işletme amaçlarıyla uyumlu hale getirilmesi ve o işletmede uzun süreli kalma ihtiyacı hissetmesi sürecidir (Blau, 1987, s:288-300). Çalışan ilişkileri yönetiminde çalışanların işletmeye güveni ve sadakati son derece önem kazanmaktadır. Çünkü çalışanların güvenini ve dolayısıyla işletmeye bağlılığını sağlamadan onlarla uzun dönemli ilişkilerin geliştirilmesi mümkün olamamaktadır. Bağlılık, bir ilişkiyi devam ettirme ve bunun devamlılığını sağlamak için çalışma isteğidir. İşletmeye bağlılık, bireyin çalıştığı işletmenin amaç ve değerlerini benimseyerek bunlara ulaşmak için kendisini sorumlu hissettiği ve çalıştığı kurumla çıkar ilişkisi algılamadığı psikolojik bir durumdur. Güven veya bağlılık hiçbir zaman bir kişinin diğerine bağışlayabileceği bir şey değildir, o ancak kazanılır (Doğan, 2005, s:318).

İyi bir şekilde hazırlanmış olan performans anlaşması ile kısa zamanda elde edilebilecek bir sonuç çalışanın verimliliğini artırmak için kendini işe adanma yönünde söz vermesidir. İş görenin performansını artırmasına engel olan üç iş özelliği bulunmaktadır. Bunlar:

- Görevin çok ağır ve insana yakışır nitelikte olmaması.
- Görevin basit, bunaltıcı ve monoton olması.
- İş görenin nitelikleri ile uyumlu ve görev açısından doyurucu olmaması.

Performans ile ilgili anlaşmanın yapılmasındaki amaç bu engelleri tanımlamak ve üstesinden gelecek önlemleri ortaya koyma açısından faydalı bir süreç olabilir. Performans anlaşması, iyi hazırlandığı takdirde işgörenin başarısının ve iş tatmininin en üst düzeye çıkmasında kilit rol oynayabilir. İşgören, bu anlaşma ile kendisine daha fazlasını ve daha iyisini elde etme imkanının verildiğini düşünür. İfa ettiği işlerle ilgili iyi duygular hisseder, görevinden gurur duyar. Görevinin niteliğinin geliştirilmesine önemli bir katkıda bulunduğunu düşünmeye ve kendini yaptığı görevin bir parçası olarak görmeye başlar. Bunların hepsi çalışanın kendini işine adanarak daha fazla çaba sarf etmesine ve işinde daha fazla kişisel tatmin duygusu yaşamasına imkan verir.

Performans anlaşmasının bu faydaları sağlayabilmesi ve yaptığı göreve adanma duygusunu gerçekleştirebilmesi için atılacak dört adım bulunmaktadır. İş görenin

kendini işe adamasını sağlayacak bu adımların belirlenmesi ve her bir adımı destekleyen kilit eylemlerin tanımlanması gerekir (Barutçugil, 2002, s:63).

1.Adım: Geliştirme

Yönetici iş görenin kendini işine adaması için anlamlı tavsiyeler geliştirir ve iş göreni bu konuda yönlendirir. Ayrıca, yönetici iyi bir performans anlaşmasının gerekli kıldığı tutum ve davranışları kendisi sergileyerek bir örnek oluşturur (Barutçugil, 2002, s:63).

2.Adım: Ölçme

Bu evrede, öncelikle performans anlaşmasının mevcut işin acil ihtiyaçlarını ne kadar iyi açıkladığı belirlenir. Sonra, işgörenin kendini işe adamasının organizasyonun amaçlarını nasıl etkilediği değerlendirilir. En son olarak da performans anlaşmasının dönem içinde karşılanması olası olan sorunlar dikkate alındığında ne kadar gerçekçi olduğunun bir değerlendirmesi yapılır (Barutçugil, 2002, s:63).

3.Adım: Görüşme

Burada öncelikle, iş gören ile düzenli iletişim sağlama ve geri bildirimlerin sistemli olması için yol ve yöntemler geliştirilmelidir. Eylem planı oluşturulurken verilen bütün taahhütler için sorumluluklar bu evrede belirlenir (Barutçugil, 2002, s:64).

4.Adım: Destekleme

Çalışanların yeni ve yaratıcı çözümler geliştirmeleri özendirilmelidir. Soruları ve engelleri sakin ve soğukkanlılıkla karşılama ve çözüm için alınacak eylemleri tartışmak için fırsatlar yaratılmalıdır. Proje ve programlarda yaşanan duraklamaların nedenlerini ve işlerin yeniden yoluna koymak için nelerin yapılabileceğini belirlemek için analitik çalışmalar yapılmalıdır. Tüm bunlar, yöneticinin çalışanını desteklemesi için gereken anahtar eylemlerdir (Barutçugil, 2002, s:64).

Çalışanların işine adandığının en önemli göstergelerinden biri çalışanın işletmede uzun süreli kalabilmeyi düşünmesi, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeyi istemesi ve işletmenin misyonuna inanmasıdır (Blau, 1995, s:115).

Garski'ye göre örgütsel adanma işletmede geçirilen yıllarla doğru orantılıdır. İşletme de geçirilen yıllar sayesinde çalışan kendisini işletmenin bir parçası sayar ve kıdemi sayesinde işletmenin sağladığı içsel ve dışsal ödüllerden daha fazla faydalanır (Hrebiniak, 1972, s:556).

Çalışanların yönetime ve yönetimin uygulamalarına inanmaları ve yönetime katkılarının olabileceğini düşünmeleri onların adanmışlıklarını artırır. Çalışanlarına inanan ve onların yeteneklerinin gelişmesine imkan veren yönetimler mutlu bireylerin çalıştığı ortamı hazırlamış olurlar (Herrera, 2002, s:41).

2.6. BİREYSEL PERFORMANSI ARTTIRMAK

“Bireysel performansı oluşturan üç temel unsur bilindiğine göre, bir çalışanın istenen düzeyde performans göstermemesi durumunda sorulması gereken üç soru bulunmaktadır:

-Çalışan neye katkıda bulunacağını biliyor mu?

-Çalışan katkıda bulunabilecek mi?

-Çalışan katkıda bulunmaya istekli mi?

Bu soruları cevaplaması için yöneticinin OYA kavramını hatırlaması gerekir. Yönetici bu sorular doğrultusunda performansı artırma çabası gösterdiğinde sonuç OYA (Odaklanma, Yetkinlik ve Adanma) olacaktır.

Çalışanlar	Yöneticiler	Sonuç
Ne yapacağını bilmelidir	Talimatlar vermeli Beklentileri belirlemeli (Performansı Planlama)	Odaklanma
Onu yapabilmelidir	Kaynak ve destek sağlamalıdır (Performansı Yönetme)	Yetkinlik
Onu istemelidir	Takdir etmeli ve geliştirmelidir (Performansı Değerlendirme)	Adanma

Tablo 2.1 OYA Tablosu (Barutçugil, 2002, s:49).

Doğru zamanda doğru eylemleri yapan bir yönetici çalışanların performansını en üst düzeye çıkarabilir:

-Bir yönetici talimatlarla yönlendirirse ve beklentilerini açıklığa kavuşturursa çalışanlar neye katkıda bulunacağını bilirler. (Odaklanma)

-Bir yönetici gerekli kaynakları ve desteği sağlarsa çalışanlar katkıda bulunabilme yetkinliği kazanırlar. (Yetkinlik)

-Bir yönetici, takdirlerini belirtirse çalışanlar katkıda bulunmaya daha istekli olurlar. (Adanma)

Sonuç olarak performansın artırılması düşünüldüğünde akla O.Y.A. gelmelidir. Yöneticiler, odaklanmayı, yetkinlikleri ve adanmayı sağlama ve geliştirme yoluyla performansı daha üst düzeye çıkarmak için gerçekleştirilecek yönetsel eylemlerin süreklilik gösterdiğini unutmamalıdır.

Performans yönetimi her çalışan ile yönetici arasındaki ilişkiler için yaşamsal önem taşıyan ve devamlılık gösteren bir süreçtir. Performans yönetimi döngüsü olarak adlandırılan bu süreçteki eylemler üç aşamada gerçekleşmektedir” (Barutçugil, 2002

s:49). Performans artırımı çalışan ile yönetici arasında önem taşıyan ve süreklilik arz eden bir dönemdir. Bu dönemde yönetici ile çalışan arasındaki iyi bir iletişim hem organizasyon hem de bireysel performans açısından çok önemlidir.

2.7. PERFORMANS SORUNLARINI TANIMLAMAK

“Yönetim olgusu ve yöneticiler var olduğundan beri istenilen şekilde performans göstermeyen çalışanlarda var olmuştur. Başkalarının performansını yönetmek yönetim olgusunun temel bir gerçeği olduğuna göre, yöneticinin ve dolayısıyla organizasyonun kendisinden istediği işi performans standartlarını karşılamayan bir çalışanla uğraşmak da yöneticinin işinin temel bir parçası olmaktadır.

Zor insanlar olarak isimlendirebilecek bu düşük performanslı çalışanlar aslında kötü insanlar olarak nitelendirilmemelidir. Onlar; şikayet ederek, tembellik yaparak, zaman çalarak ve bazen de zarar verici davranışlar göstererek mutsuzluklarını dışa vurmaktadırlar. Zor insanlar, belki de iş ortamında kendilerini istedikleri gibi ifade edemeyen ancak, büyük bir olasılıkla, gelecek için umut veren yaratıcı insanlardır. Bir bakıma akıntıya karşı kürek çekmektedirler.

Zor insanlarla ilgili konular açıldığında veya belirli bir zor insanla nasıl ilgilenileceği konusu gündeme geldiğinde bir kurala özen göstermek gerekir:

‘Performansı ele alın, tartışın ya da eleştirin, ama insanı değil.’ Diğer bir ifadeyle bir çalışanın sergilediği davranışları ya da eylemleri tartışmanın doğru buna karşın bu çalışanın özelliklerini tartışmanın ya da eleştirmenin yanlış bir yaklaşım olduğu vurgulanmaktadır.

Zor insanlar, davranışlarının iş ortamında yarattığı zorluk derecelerine göre gruplandırılabilir:

1-Yeni

2-Tutarsız

3-Dengesiz

4-Ortalama

5-Marjinal

6-Tahammül edilmez

Yeni çalışan, kendisinde ne beklendiğini öğrenerek işe başlar. Yetkin bir performans düzeyine gelmesi ve işinde etkin olarak çalışabilmesi için zamana, eğitime ve rehberliğe ihtiyacı vardır. Bu insanın zor olarak nitelendirilmesinin bir nedeni, onu işe hazırlayan ve eğiten yöneticiye diğer görevleri için daha az zamanın kalmasıdır. Gerekli zamanı ayırmak kolay olmayabilir. Bazı yeni çalışanlar işleri kolayca öğrenirlerken bazıları işi öğrenmek için uzun süreye ihtiyaç duyarlar. Onlar uğraşırken işler daha da zorlaşabilir. Bu arada, bütün yeni çalışanların zor çalışanlar anlamına gelmediği de unutulmamalıdır” (Barutçugil, 2002, s:73).

Performansla ilgili problemleri çözmenin yolu ilk etapta onları tanımlamaktır. Problemlerin erkenden fark edilmesi, problemlerin çözümünde kolaylık sağlar.

2.7.1. Performans Sorunlarının Belirtileri

“Çalışanlar arasında performans sorunlarının olduğunu ve giderek büyüdüğünü gösteren tipik belirtiler şunlardır:

1-Verimin azalması: Yapılmış olan işlerin sayısı düşer. Satışlar ve üretim azalır.

2-İş kalitesinin düşüşü: Hatalar artar. İşler gelişigüzel ve bazen de eksik yapılır.

3-İş bitiş zamanlarına uymama: Görevler ve/veya projeler gecikir veya hiç tamamlanmaz.

4-Girişkenliğin olmaması ya da yetersizliği: Çalışan kendisine hatırlatılmadığında ya da üstüne gidilip zorlanmadığında işe koyulmaz.

5-Daha zor görev ve işlerden kaçınılması: Çalışan zor olan işleri geciktirir veya bunlardan şikâyet eder. Çoğunlukla, çalışanın zamanı işi başkasına devretme çabasıyla geçer.

6-Şikayetlerin artması: Çalışan alınan kararların, kendisine verilen görevlerin ve diğerlerinden destek almanın giderek zorlaştığını düşünür.

7-Azalan etkileşim ve geri çekilme eğilimi: Çalışan toplantılarda sessiz kalır veya daha çok yalnız kalmayı ve kişisel çalışmayı tercih eder.

8-Talimatları alma ve izlemenin zorlanması: Bilgilendirmenin sık sık tekrarlanması gerekir. İzlenmediğinde yanlışlar yapar ve bir şeyi yapmadığında sıkça bahaneler bulur.

9- Savunmalar ve alınganlıklar artar: Bu tür çalışanla sıcak ve yakın iletişim kurmak daha da zorlaşır. Kişinin ruh hali çok hızlı değişir. Küçük sorunları kişiselleştirir ve büyütür.

10-İşbirliği azalır. Diğer kişilerle birlikte çalışmak istemez, destek vermez. Çatışmalar başlar.

11-Hatalar ve başarısızlıklar için başkalarının suçlanması. Kendi eylemleri için sorumluluk kabul etmez. Buna karşın, başkalarında hata bulmakta hızlıdır ve acımasızdır.

12-Masadan uzaklaşmaların ve devamsızlıkların artması. Arandığı zaman etrafta yoktur ve genellikle kimse nerede olduğunu bilmez. Devam ve zamanında işe gelme konusunda güvenilir olmamaya başlar.

13-Başkalarından gelen olumsuz geribildirimlerin artması. Diğer çalışanlar ve müşteriler o elemanla ilgili zorluklar ve hayal kırıklıkları yaşarlar ve bunları anlatırlar.

14-İşe gelmeme ve/veya gecikmelerin artması. Çalışan işe gelme konusunda güvensizlik yaratır. Bu durumlarda, ilginç fakat inandırıcı olmayan mazeretler bulur.

Bu belirtilerden bazılarını ya da benzerlerini çalışanlar arasında gördüğünüzde performans sorunu yaşadığınızı ve zaman kaybetmeden eyleme geçilmesi gerektiğini bilmelisiniz” (Barutçugil, 2002, s:80).

2.7.2. Performans Sorunlarının Belirlenmesi

“Bir performans sorununun nedenini belirlemek, herhangi bir yönetici için en zor görevlerinden biridir. Bir sorunu çözmek için alınacak kararlar bu sorunun nedeninin doğru ve sağlıklı bir şekilde belirlenmesine dayanacağı için bu zor görev aslında çok kritik bir önem taşır. Bir performans açığının olası nedenini/kaynağını bulabilmek için çalışanın performansını etkileyen faktörlerin incelenmesi gerekir. İş performansı, bir dizi faktör tarafından etkilenir. Performansın yüksek olması, mükemmelliğe olanak sağlayan birbirine bağlı bazı durumların birlikte gerçekleşmesinin bir sonucudur. Yüksek performans, davranışı etkileyen tüm faktörlerin yerli yerinde olmasını gerektirir.

Buna karşın, kötü performans, büyük ölçüde tek bir faktörden veya etkiden kaynaklanabilir. Herhangi bir performans sorunu faktörü, farkına varılmadan ve giderilmeden varlığını sürdürürse (ya da sürdürmesine göz yumulursa) diğer faktörler de olumsuzdan olumsuzuza dönüşerek sorunu büyütecektir” (Barutçugil, 2002, s:80).

Son olarak söylemek gerekirse, performansla ilgili sorunlar baş gösterdiğinde derhal ilgilenilmeli ve soruna bir etkisinin olduğu veya olmadığı hakkında bilgi sahibi olmak için faktörlerin incelenmesi gerekmektedir.

2.7.3. Bireysel Performansın Düşmesinin Temel Nedenleri

“Daha önce de değinildiği gibi, bireysel performansın üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar; Odaklanmak, Yetkinlik, Adanmak. Buradan yola çıkarak, düşük bireysel performans gösteren bir çalışanın neye odaklanacağını bilmemek, beceri eksikliği nedeniyle yapabilmeme ya da yapmak istememe gibi bir sorunu olduğu söylenebilir. Aşağıda, performans sorunlarının beceri yetersizliği, motivasyon eksikliği ve kaynak yetersizliği olmak üzere üç temel nedeni açıklanmaktadır” (Barutçugil, 2002, s:82).

1-Beceri Eksikliği: İşin Nasıl Yapılacağını Bilmemek

“Beceri eksikliğinden kaynaklanan bir performans sorunu yaşamamak için öncelikle bir iş için ihtiyaç duyulan becerilerin analiz edilmesi ve çalışana işe almadan önce onun

uygun beceriler dizisine sahip olduğuna ilişkin kanıtların araştırılması gerekir. Daha sonra, çalışan iş ortamı ve şirket kültürü hakkında bilgilendirilmeli ve işlerin nasıl yapılmasının istendiği açıklanmalıdır”r (Barutçugil, 2002, s:83).

2-Motivasyon Eksikliği: İşi Yapmak İstememek, Şimdi veya Hiçbir Zaman

Motivasyon açısından bir eksiklik olup olmadığını belirlemek için öncelikle, çalışanın bu işi gerçekten isteyip istemediğine bakılmalıdır. İşin, çalışanın değerlerine ve ilgilerine uygun olması ve onun sahip olduğu becerileri isteyerek kullanması önemlidir. Eğer iş yeterli düzeyde uyarıcı değilse, çalışan işi monoton ve sıkıcı buluyorsa işi daha ilginç hale getirmek için yeniden tasarlanması konusunda neler yapılabileceği araştırılmalıdır (Barutçugil, 2002, s:83).

3-Kaynak Eksikliği: Herhangi Biri Gerçekten Bu İşi Yapabilir mi?

“Performans sorununun nedeninin kaynak eksikliği olup olmadığını belirlemek için para, araç, gereç, malzemenin yanı sıra zaman ve eleman gibi kaynakları da dikkate almak gerekir.

İş sürekli olarak birçok çatışma ve çelişkiyi beraberinde getiren ve ileri derecede kişilerarası nitelik taşıyan bir iş ise işi yeniden tasarlamak için çalışana ayrı bir zaman ve fırsat verilmelidir. İş, doğası gereği teknik ve karmaşık ise veya kesin ve yoğun konsantrasyona gerek duyuyorsa iş ortamı bunu sağlayabilmeli, bu koşulları yaratabilmelidir. Çalışanı fonksiyonel kılmak ve memnun etmek için ek olarak ona ne gibi kaynak veya eğitimlerin verilebileceği araştırılmalıdır” (Barutçugil, 2002, s:84).

2.7.4. Performans Sorunlarına Karşı Altı Aşamalı Önlem Modeli

“Performansın düzeyini etkileyen veya belirleyen altı faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, nitelik olarak katlanarak çoğalırlar. Performans, performans belirleyicileri zincirindeki en zayıf halka kadar güçlüdür. Bu faktörlerden herhangi birinde bir zayıflık ya da açık varsa performans düşecektir.

1-Doğal yetenek: Doğal yetenek bir kişinin doğuştan bir görevi veya görevleri yerine getirebilme kabiliyetidir. Her çalışanın bir görevi öğrenebilmesini veya yapabilmesini

belirleyen zayıflıkları ve güçlü yönleri vardır. Bir iş konusundaki doğal yeteneğin zayıf olması, tüm destekler sağlansa bile o kişinin o işin nasıl yapılacağını öğrenemeyeceği anlamına gelmez. Doğal yeteneğin düzeyini tahmin etmek oldukça zordur.

2-Beceri düzeyi: En basit sorumluluklar dahi beceri gerektirir. Becerilerin doğal yeteneklerden farkı, onların doğal yeteneklerin izin verdiği sınıra kadar öğrenilebilir olmasıdır. Bir performans açığının beceri yetersizliğinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını belirlemek için şu soru sorulabilir: ‘Eğer yaşamı ona dayanıyor olsaydı o kişi bu görevi yapar mıydı?’ Eğer cevap hayır ise o zaman bunun bir beceri sorunu olduğu söylenebilir.

3-Görevi anlamak: Bir kişi görevin niteliğini ve kendisinden ne beklenildiğini doğru anlamalıdır. Eğer, bu anlayışı sağlayacak açık iletişim yeterli düzeyde değilse, ne kadar beceri veya motivasyon olursa olsun etkili performans sağlanamayacaktır. Performans yönetimi, görev anlayışının basamaksal bir yapı içinde aktarılmasında etkili bir iletişim sürecidir. Bir çalışanın görevini doğru anlayıp anlamadığını tahmin etmenin en iyi yolu, bir rehberlik ortamı içinde ona sorular sormaktır.

4-Çaba gösterme tercihi: Bu motivasyona ilişkin bir faktördür. Eğer bir kişi, doğal yeteneğe, becerilere ve istenen görev anlayışına sahip ise, o kişinin ‘çabayı göstermemesine’ neden olan faktörlerin bulunması söz konusu olabilir. Bunlar, kişisel veya iş ortamı ile bağlantılı olabilir. Motivasyona ilişkin bir sorun olup olmadığını tahmin etmek zordur ve bunu anlamamanın en iyi yolu, işe gelmeme veya toplantılarda katılımcı olmama gibi gösterge olabilecek diğer davranışlarını incelemektir. Bu sorunun bir diğer boyutu da çalışanın gösterdiği çabanın düzeyini bilinçli olarak sınırlı tutması ve bunun sonucunda da zayıf sonuçla elde edilmesidir.

5-Süreklilik ve kararlılık gösterme tercihi: Performans, bir çabanın başlatılmasını, gerekli bilgi ve emeğin ortaya konulmasını ve bunun belirli bir zaman boyunca sürdürülmesini gerektirir. Motivasyonla ilgili bu faktörün yetersizliği, iddialı ve/veya iyi niyetli olarak başlatılan ancak asla sonuçlandırılmayan projelerde kendini gösterir. Eğer bir çalışan görevlerinde kararlı ve ısrarlı değilse, bu onun çabuk sıkıldığını, başarısızlık korkusu yaşadığını veya beceri yetersizliği ile bağlantılı bir sorunu olduğunu gösterir.

6-Dış faktörler: Performans, bireyin kontrolü dışındaki faktörlere de bağlanabilir. Organizasyonun yapısı ve işleyişi, performansa engeller koyabilir. İş birliğine yanaşmayan iş arkadaşlarının ve yöneticilerin olumsuz etkisi olabilir. Performans yönetimi sürecinde çalışanla yapılan görüşmede, çalışanın kontrolü dışındaki faktörler de ele alınmalı ve incelenmelidir. Eğer dışsal faktörlerin farkına varılmaz, onlardan söz edilmez ve etkilerini sürdürmelerine izin verilirse, motivasyon düzeyi düşecek; sorunlar daha karmaşık bir görünüm kazanacak ve kronik olarak düşük performanslı çalışanlar yaratılacaktır.

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz; performans ile ilgili sorunlar baş gösterdiğinde hemen müdahale edilmeli ve sorunlara etkisinin olup olmadığı hakkında bilgi sahibi olmak için yukarda saydığımız faktörler incelenmelidir. Çalışan ile işbirliği anlayışına dayalı bir ortamda performans sorunlarına neden olan etkenlerin büyük bir kısmı belirlenip giderilebilir” (Barutçugil, 2002, s:81-82).

2.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME AŞAMALARI

2.8.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

“Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir” (Schuler, 1998, s:418).

“Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir:

-Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.

-Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.

-Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.

-Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10’u geçmemelidir.

Her kriter sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye sıralanır. Örneğin;

İş bilgisi: Çok iyi, iyi, orta, yeterli, yetersiz

İş yeteneği: Yetersiz, yeterli, orta, iyi, çok iyi

Kriterlerin sayısal değerlemesi yanılığlara yol açabilir. Örneğin, 1'den 10'a kadar bir not verilecekse 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir. Üstelik insan yeteneklerinin sayısal değerlemeye tabi tutulması pek iyi karşılanmamaktadır.

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir.

-Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,

-İş bilgisi ve yeteneği,

-Bireysel özellikler,

-Bireyin ilişki ve davranışları.

Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. Örneğin, bireyin özellikleri temel kriterinin alt kriterleri alınacak olursa bunlar şöyle sıralanabilir. İşbirliği, güvenilirlik, çalışkanlık, uyabilirlik, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş vs. gibi.

Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için söz konusu ise, değerlendirilecek kriterlerin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır. Örneğin, planlama, karar alma, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon yetenekleri gibi kriterler seçilebilir” (Sabuncuoğlu, 2009, s:187).

Performans kriterlerinin belirlenmesi yönetici, çalışan ve organizasyon açısından önemlidir. Bir bütünün parçalarını oluşturan bu üç faktörden birinde çıkabilecek bir sorun işlerin aksamasına, performans düşüşüne sebep olacaktır.

2.8.2. Seçilen Değerleme Sisteminin Örgüte Uygun Hale Getirilmesi

Kurum içinde adil ve tarafsız bir performans değerlendirme sisteminin olması, motivasyonun yüksek tutulması ve kurum için öngörülen hedeflere ulaşılması için çok önemli bir faktördür. Böyle bir sistem, belirlenmiş performans kriterleri doğrultusunda öngörülen hedeflere ulaşabilmeleri için çalışanlara rehber olur. Bir performans değerlendirme sisteminden beklenen sonucun alınması için gerekli şartlar şunlardır (Baltaş, 2001, s:171).

- Kurum vizyon, misyon ve değerlerinin belirlenmiş olması,
- Kurumun stratejik hedeflerinin vizyon, misyon ve değerlerine göre saptanması,
- Saptanmış olan stratejik hedeflerin yıllık hedeflere dönüştürülmesi,
- Yıllık hedeflerin bölümlere, birimlere, alt birimlere dağıtılması,
- Bireyin bütün içinde kendi hedefini ve kendinden beklenenleri bilmesi,
- Yöneticinin çalışanına bu hedefleri gerçekleştirebilmesi için gereken araç ve gereçleri sağlaması,
- Yöneticinin sonuçları izlemesi ve geri bildirimde bulunması,
- Belli periyotlarda ara değerlendirmelerin yapılması,

Yöneticiler, işletmelerin genel amaçları ile çalışanların özel amaçlarını dengeli ve uyumlu hale getirecek kısa veya uzun süreli değerlendirme sistemine gerek duymaktadır. Bireysel iş potansiyelini ortaya koyan performans kriterleri, işin kendisinden iş ortamına, hatta bireyin birikim ve kapasitesine kadar çok farklı etkenlerden etkilenebilmektedir. Örneğin; ağır bir yükü taşımada. Belli bir sayıya kadar grup performansı sayı arttıkça artar. Fakat belli bir sayıdan sonra, her bireyin bireysel katkısı azalır. Bu durumla birlikte gizli işsizlik veya sosyal aylıklık denilen konular ortaya çıkar. Bu tür performans ölçümünün amacı olası asgari işgücünün sayısını tespit etme, dolayısıyla asgari masraf ile maksimum faydayı sağlamaktır (Erdoğan, 2002, s:227).

İşletmeye en uygun bir biçimde seçilen değerlendirme sistemi organizasyonun performansının artmasına, maliyetlerin düşmesine ve maksimum faydaya ulaşılmasına imkan sağlayacaktır.

2.8.3. Değerleme Sonucu Elde Edilen Verinin Kullanılması

Performans değerlendirme sonuçlarının, eğitim ihtiyacının analizinde, ücret artışı ile ilgili kararlarda mesleki gelişim ve planlamada ve iş dizaynı çalışmalarında önemli bir yönlendirici olduğu kabul görmektedir. Buna ek olarak insan kaynakları uygulamalarında performans verileri, kişisel düzeydeki gelecek planlamalarına girdi oluşturmada, kişiye dönük uygulamaları doğru desteklemektedir (Kaymaz, 2009, s:91). Değerleme sonucunda elde edilen veriler birçok yönetsel kararın yanı sıra özellikle de çalışanlarla ilgili çeşitli kararın veya kararların alınmasında rol oynamaktadır.

2.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI VE YARARLARI

Performans değerlemesi yapmanın amaçlarından birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alırken gerekli olacaktır. Diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır (Palmer, 1993, s:9–10).

“Bu ana amaçlar dışında performans değerlendirme süreci sonunda ulaşılması beklenen bir takım alt amaçlarda vardır. Bu amaçlar şunlardır:

- Her çalışana kendi değerleri ve başarıları hakkında bilgi sağlamak,
- Çalışanları iyi olmayan yönleri hakkında uyararak ve bunların nasıl düzelebileceği hakkında bilgi sağlamak,
- Çalışanlara yaptığı iş, çalışma koşulları hakkında fikirleri ve beklentilerini serbestçe söyleyebilme olanağı sağlamak,
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak,
- Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkileri, birbirine bakış tarzlarını iyileştirmek,
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak, güven yaratmak ve çalışanların moralini yükseltmek,

- Çalışanların kişisel gelişimlerini sağlayacak eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,
- Kariyer olanaklarının yöneticiler ile iş görenler arasında bölüşülmesine fırsat sağlamak,
- Takım çalışmalarının yoğun olduğu işletmelerde takım çalışmalarının kuvvetli ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak,
- İşletmedeki sorunları ortaya çıkarmak ve çözüm önerileri getirmek,
- Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak suretiyle örgütsel performansı artırmak,
- Mevcut performans düzeyini değerlendirerek, bu değerlendirme sonuçlarına göre gelecekte ulaşılması öngörülen performans düzeyini iyileştirme yöntemlerini geliştirmek,
- Haberleşmeyi etkin kılmak,
- Motivasyonu artırmak,
- Performans beklentilerini belirlemek, ölçmek ve değerlendirmek.

Kişiyi tüm yönleriyle ele alan ve başarısını ödüllendiren, eksiklerinin tamamlanmasına imkan veren performans değerlemesinde ana ilke; başarısızlıkları dikkate alıp, kişiye ceza vermek değil, başarılarından ötürü kişiyi ödüllendirmektir” (Bakan, Kelleroğlu, 2003, s:106-107).

2.10. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

“Performans değerlendirme amacına yönelik çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları performans değerlendirme yöntemlerinin ilk örneklerinden sayılan ve bugün klasik olarak nitelendirilen yöntemlerdir. Bazıları da uygulamada karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş modern yöntemlerdir. Organizasyonlar, bu yöntemler arasından yapılarına, çalışanlarının niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini yaparlar. Burada, bu yöntemler üç ana başlık altında,

özellikleri, üstünlükleri ve sorunları ile kısaca tanıtılmaktadır” (Barutçugil, 2002, s:189).

2.10.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda, çalışanlar gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedirler. Bu yaklaşımda dört temel yöntem bulunmaktadır.

2.10.1.1. Hedeflerle Yönetim

“Performans değerlendirmede hedef belirleme sürecinin önemini vurgulayan etkili ve modern bir performans yönetimi yaklaşımıdır. ‘Hedeflerle Yönetim’ yöntemi genellikle profesyonel yönetici düzeyinde çalışanlara uygulanmaktadır. Bu yöntemin uygulanmasında temel ilkeler şu şekilde özetlenebilir:

- a) Çalışan tarafından yapılması gereken iş için hedefler açıkça oluşturulmalı ve tam olarak tanımlanmalıdır.
- b) Bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini belirten eylem planları geliştirilmelidir.
- c) Eylem planının uygulanması için çalışan yeterince özgür bırakılmalıdır.
- d) Gerçekleşen hedefler ölçülmelidir.
- e) Gerek duyulduğunda düzeltici-geliştirici eylemler yapılmalıdır.
- f) Gelecek için yeni hedefler oluşturulmalıdır.

‘Hedeflerle Yönetim’in başarısı için bazı önkoşullar bulunmaktadır. Her şeyden önce, hedefler sayısal olarak olmalı ve ölçülebilmelidir. Ölçülemeyen hedefler belirlemekten kaçınılmalıdır. Ayrıca hedefler yazılı, tutarlı, belirgin ulaşılabilir ve anlaşılır olmalıdır. Hedeflere ulaşılması öngörülen belirli bir tarih ya da süre saptanmalıdır. ‘Hedeflerle Yönetim’ sürecinde çalışanlar hedeflerin belirlenmesine katılmalıdır. Çalışanın aktif katılımı eylem planının oluşturulması aşamasında da sağlanmalıdır. Bu yapılmadığında çalışanın hedeflere ve dolayısıyla organizasyona bağlılığı sağlanamaz.

Ayrıca, bu yöntemin başarısı için hedefler ve eylem planı ile ilgili olarak çalışan ile yönetici arasında sürekli ve düzenli bir iletişim ortamı yaratılmalıdır. Bu ortam, yönetici ve çalışan arasında gelişmeleri ve gerektiğinde de hedefleri tartışmak için fırsatlar oluşturulmalıdır” (Barutçugil, 2002, s:188).

2.10.1.2. Çalışma Standartları Yaklaşımı

“Performans değerlendirmede çalışma standartları yaklaşımı, çoğunlukla, yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışanlar için uygun bir hedeflerle yönetim uygulamasıdır.

Yöntem, bir standardın oluşturulmasını veya tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her çalışanın performansının bu standartla karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Genelde çalışma standartları, ortalama bir çalışanın normal üretimini yansıtır. Çeşitli yöntemler kullanılarak çalışma standartları oluşturulabilir. Bunlar arasında; çalışma grupları ortalama üretimi, seçilmiş çalışanların performansı, zaman çalışması, çalışma örneği ve uzman görüşü gibi yöntemler öncelikle sayılabilir.

Çalışma standartları yaklaşımının üstünlüğünü, performans değerlendirmenin ileri düzeyde objektif faktörlere dayanmasıdır. Kuşkusuz, yöntemin etkin olabilmesi için performans değerlendirme sürecinden etkilenen çalışanların da standartları objektif olarak kabul etmesi gerekir. Yöntemin en önemli sorunu değişik iş kategorileri için standartların karşılaştırılabilir olmamasıdır” (Barutçugil, 2002, s:189).

2.10.1.3. Doğrudan Endeks Yöntemi

“Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte müzakeresi sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya/sonuca göre genel nitelikte olup objektif kriterlere dayanır. Örneğin verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri gibi. Yöneticiler için astlarının devam ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan işgörenler de gene aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretilen parça adedi, miktar standartlarında da çıktı/saat oranı, yeni müşteriler,

satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir” (Scarpello, 1988, s:662).

2.10.1.4. Metin Değerlendirmesi

“Metin değerlendirme yönteminde çalışanın performans değerlendirme yazılı bir öykü biçiminde yapılmaktadır. Tipik bir metin değerlendirme yönteminde sorulan soru, ‘Kendi cümlelerinizle çalışanın performansını, işin sayısal ve nitelik yönünü, iş bilgisini ve diğer çalışanlarla birlikte olma yeteneğini belirterek değerlendiriniz.’ biçimindedir. Bir başka soru, ‘Çalışanın güçlü ve zayıf olduğu konular nelerdir?’ biçiminde olabilir.

Bu yöntemde temel sorun, değerlendirmenin uzunluğunun ve içeriğinin değerlendirmeyi yapan kişiye bağlı olarak değişkenlik göstermesidir. Örneğin, bir değerlendirmeci çalışanın potansiyeli hakkında uzun, ancak mevcut performansı hakkında kısa değerlendirmeler yaparken bir başka değerlendirmeci farklı bir tutum takınabilir. Bu nedenle, metin değerlendirmelerinde karşılaştırma yapmak oldukça zordur. Ayrıca, değerlendirmecinin yazma isteği ve yazılı iletişim yeteneği de değerlendirmeyi etkileyecektir” (Barutçugil, 2002, s:189).

2.10.2. Ortak Performans Kriter Ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

“Bu bölümde ele alınacak olan yöntemlerde, her bireyin performansı, diğer kişilerden bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve çeşitli boyutlarda değerlendirilir. Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş/işgören grupları için ortak olarak saptanmıştır” (Uyargil, 2008, s:56).

2.10.2.1. Kritik Olay Değerlendirmesi

“Bu yöntemde astını gözlemleyen üst onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genelde kaydedilen örnekler, kişinin performansında üstünün dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak not edilir. Daha sonra üst, kişiye bu kritik

olaylara ilişkin geri-besleme sağlar. Değerlendirme skalalarında olduğu gibi kişilik özellikleri (dikkat, işe bağlılık, dürüstlük v.b.) değil, spesifik hareketler dikkate alındığından, asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda geri-besleme sağlanması kolaydır. Böylece ast belirli durumlarda kendisinden neler beklendiğini anlamış olur. Bu yöntemeye dayalı bir performans değerlendirme sistemi geliştirirken, öncelikle çeşitli iş grupları için performans kriterleri belirlemek gereklidir. Astlarını gözlemleyen üstleri, kritik olayları kaydetme konusunda bu kriterler daha doğru yönlendirecektir. Günümüzde uygulama alanı pek geniş olmayan bu yöntemin çeşitli sakıncaları vardır. Bunlardan en önemlisi çalışanın kendisini yöneticisi tarafından sürekli gözlemleniyor olarak hissetmesi sonucu duyacağı tedirginliktir. Ayrıca, kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranda etkili olduğu belirlenemediğinden, kişilerarası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemde kolay değildir” (Uyargil, 2008, s:65).

2.10.2.2. Grafik Değerlendirme Ölçekleri

“Bu yöntemde değerlendirici; çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları olmak üzere üç kriteri değerlendirmektedir. Çalışanı değerlendirirken, çalışma miktarını, güvenilirliğini, iş bilgisini, devamlılığını, çalışma titizliğini ve iş birliği eğilimini dikkate alan bu yöntem, hem sayısal değerleri hem de yazılı tanımlamayı içermektedir. Kolay düzenlendiği ve sonuçları puanlarla ifade ettiği için en fazla kullanılan yöntemlerden biridir.

Grafik değerlendirme ölçekleri yönteminin bazı ciddi zayıflıkları bulunmaktadır. Bu potansiyel zayıflıklardan biri değerlendirmecilerin geçmişlerinin, deneyimlerinin ve kişiliklerinin farklı olması nedeniyle yazılı tanımlamaları aynı biçimde yorumlamamalarıdır. Bir diğer potansiyel zayıflık kategorilerin tercihi ile ilgilidir. Örneğin, iş performansı ile ilgili çok az kategori seçilebilir veya iş performansını önemli derecede etkileyecek kategoriler göz ardı edilebilir” (Barutçugil, 2002, s:191).

2.10.2.3. Kontrol Listesi

“Bu yöntemde değerlendirilecek kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden bir liste oluşturulur. Çoğunlukla bu ifadeler kritik olaylara

dayalı olarak geliştirilmiş cümlelerdir. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar.

Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü vardır:

Ağırlıklı işaretleme listesi kritik olaylar yönteminin bazı sakıncalarını gidermek amacı ile geliştirilmiştir. İşleri iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından çeşitli kritik olaylar ve bunların söz konusu iş için taşıdığı önemi gösteren tartılar belirlenir. Listedeki uygun ifadeleri işaretleyen üst, bunlara ait katsayıların ne olduğunu bilmez. Bazı formlarda ifadelerin tekrarlanmış sıklığını belirlemeye yönelik olarak “daima, sıklıkla, nadiren” gibi ayrımlarda vardır.

Değerlendirme hatalarını önlemek için (özellikle yüksek puanlara yönelmeyi) bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirici çoğunlukla kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Aslında her iki ifade değerlendirici tarafından aynı arzulanırlık derecesinde görülse de, bu özelliklerin kişinin performansı ile ilişkisi ve performansına etkisi farklı oranda olduğunda, zorunlu seçim yöntemi ile daha hassas bir ölçüm yapmak mümkün olacaktır” (Uyargil, 2008, s:66).

2.10.2.4. Zorunlu Tercih Sınıflaması

“Zorunlu tercih sınıflaması yönteminin değişik uygulamaları vardır. En yaygın biçiminde değerlendirmeci, işin gerektirdiği sorumlulukların ve görevlerin çalışan tarafından nasıl yerine getirildiğini tanımlayan ifadeleri sıralamaktadır. Bu ifadelerin her biri bir değer taşımakta ve bu değerler genelde değerlendirmeci tarafından bilinmemektedir. Değerlendirmeci ifadeler arasında sıralamasını yaptıktan sonra son değerlendirmeyi insan kaynakları bölümü yapmaktadır.

Bu yöntem değerlendirmeciyi sıralama yapma zorunda bırakarak önyargıların etkilerini ortadan kaldırmaktadır. Ancak değerlendirmecinin sıralama yaparken değerler hakkında bilgi sahibi olmaması kendisine güvenilmediği duygusunu uyandırmakta ve yöntemin etkinliğini azaltabilmektedir. Bütün bunların ötesinde, bu yöntemin sonuçlarının çalışana anlatılması da oldukça zor olmaktadır” (Barutçugil, 2002, s:192).

2.10.2.5. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri

“Davranışsal Beklenti Ölçekleri’ olarak da isimlendirilen bu yöntem, işin başarıyla yapılması için gerekli davranışları değerlendirmek için geliştirilmiştir. Bu yöntemin odağı performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır. Bu davranışların etkin iş performansından kaynaklandığı varsayılmaktadır.

Bu yöntemin kullanımının ve gelişiminin anlaşılması için çeşitli kavramların bilinmesi gereklidir. Birincisi, bu yöntem bir işi oluşturan görevlerin ve sorumlulukların geniş kategorilerini ifade etmek için iş boyutu kavramını kullanmaktadır. İş boyutu kavramı, belirli bir işi oluşturan görevler ve sorumluluklardır. Her iş çeşitli iş boyutlarına sahiptir ve her biri için farklı dereceler geliştirilmelidir.

Bir ‘Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Skalası’ oluşturulduğunda derece değerleri, skalanın solunda yer almakta ve performansın çeşitli kategorilerini tanımlamaktadır. Skalanın sağında ise gerçek davranışların yazılı ifadeleri yer almaktadır. Yöntemin uygulanmasında tablonun sağında yer alan davranışların işin yapılması sırasında ortaya çıkıp çıkmadığı değerlendirilir. Bu skalada işin yapılması sırasında gözlenen davranışın karşısındaki derece de çalışanın performans düzeyini göstermektedir.

Bu yöntem kullanılarak performans değerlendirmesi yapılırken değerlendirmeci, her dereceye karşılık gelen davranış açıklamalarını okumalı ve değerlendirilen dönem içinde, çalışanın iş davranışını en iyi tanımlayan davranış açıklamasını bulmalıdır. Daha sonra bu davranışa denk gelen derece değerleri tablodan kontrol edilmelidir. Bu süreç işin tanımlanan bütün boyutları için yapılmalıdır. Bütün farklı iş boyutları için toplanan derece değerleri birleştirilerek toplam değerlendirme elde edilecektir.

Bu yöntem normal koşullarda yöneticilerin ve iş sorumluluğunu taşıyanların birlikte katıldıkları seri toplantılar yoluyla geliştirilmektedir. Bu süreç üç aşamada tamamlanmaktadır. Birinci aşamada yöneticiler ve iş sorumluluğunu taşıyanlar bir iş için ilgili iş boyutlarını tanımlamalıdır. İkinci aşamada her bir iş boyutu için olabildiğince çok davranış tanımları yazılmalıdır. Üçüncü aşamada da kullanılacak

derece değerleri ve her bir derece değeri için davranış tanımları grubu üzerinde fikir birliğine varılmalıdır.

Davranışsal Temellere Dayalı Derecelendirme yönteminin çeşitli üstünlükleri bulunmaktadır. Öncelikle, bu yöntem yöneticilerin ve iş sorumluluğunu taşıyanların aktif katılımı ile geliştirildiğinden benimsenme olasılığı yüksektir. Ayrıca, davranış tanımları, işi yapan çalışanların deneyimlerine ve gözlemlerine dayanılarak geliştirildiği için daha güvenilir olmaktadır. Bütün bunların ötesinde, bu yöntem çalışanın iş performansı ile ilgili etkili geribildirim imkanı vermektedir.

Öte yandan, yöntemin geliştirilmesinin zamana ve kararlılığa ihtiyaç göstermesi bir sorun olarak görülmektedir. Ayrıca, farklı işler ve iş grupları için farklı formların gerekli olması da yöntemin geliştirilmesini zorlaştırmakta ve maliyetini artırmaktadır “ (Barutçugil, 2002, s:192-193).

2.10.3. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

“Bu yaklaşımda değerlendirmeler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucu elde edilir. Örneğin, kim/kimler terfi edebilir, bir iş için en uygun aday kimdir gibi soruların yanıtlarını bulabilmek için işgörenler başarı düzeylerine göre sıralanırlar. Maksat en uygun ve tarafsız değerlendirmede bulunmaktır (Uyargil, 2008, s:52).

2.10.3.1. Birbirinin Yerini Alma- Alternatif sıralama

“Birbirinin yerini alma yönteminde sınıflandırılacak çalışanların isimleri sayfanın sol tarafına liste halinde yazılır. Daha sonra, değerlendirmeci listeden en değerli çalışanı belirleyerek sayfanın sağ tarafına ilk sıraya yazar. Listedeki en az değerli çalışan da belirlenerek sayfanın sağ tarafına en alt sıraya yazılır. Bu işlem listede yer alan tüm çalışanlar için tekrarlanır. Sonunda en değerlisinden en az değerlisine kadar tüm çalışanlar sıralanmış olmaktadır” (Barutçugil, 2002, s:194).

2.10.3.2. Çiftli Karşılaştırma

“Değerlendirilecek alışanların isimleri bir sayfanın sol tarafına liste halinde yazılır. Daha sonra değerlendirmeci üretim miktarı gibi öncede seçilmiş olan performans kriterine göre listedeki birinci çalışanı ikinci çalışan ile karşılaştırır. Eğer

değerlendirmeci birincinin ikinci çalışandan daha fazla ürettiğine karar verirse birinci çalışanın isminin karşısına işaret (+) koyar. Daha sonra değerlendirmeci birinci çalışanı aynı performans kriterine göre listedeki diğer tüm çalışanlarla karşılaştırır. Her karşılaştırmada daha fazla üretim yapmış olan çalışanın isminin karşısına bir işaret konulur. Bu işlemle listedeki tüm çalışanlar önceden seçilmiş olan performans kriterlerinin her biri için birbirleriyle karşılaştırılır. Sonunda en çok işaret alan kişi performansı en yüksek, en az işaret alan kişi de performansı en düşük çalışan olarak belirlenir. Ancak bu yöntemin çalışan sayısı altı ya da sekizden çok olması durumunda uygulanması çok zordur” (Barutçuoğlu, 2002, s:194).

2.10.3.3. Zorunlu Dağılım

“Zorunlu dağılım yönteminde değerlendirmeci çalışanların performanslarını karşılaştırarak onları belirli yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtacaktır. Çalışanların performans düzeyleri çan eğrisi biçiminde olabilir. Örneğin, değerlendirmeci çalışanların %60’ının performansının beklentileri karşıladığına, %20’sinin beklentilerin üzerinde performans gösterdiğine ve %20’sinin de beklentilerin altında performansa sahip olduğuna karar verebilir.

Zorunlu dağılım yönteminin önemli bir sorunu çan eğrisinin az sayıda çalışan grubuna uygulanamamasıdır. Ayrıca, dağılım her ne kadar normal bir eğri görünümünde olsa da bazı çalışanların tam anlamıyla derecelendirilememesi nedeniyle hatalar olacaktır. Zorunlu dağılım yöntemi diğer yöntemlerden tümüyle farklı bir yöntemdir. Çünkü bir çalışanın performans değerlendirmesi diğer çalışanların performanslarının fonksiyonudur” (Barutçugil 2002, s:195).

2.11. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN SEÇİLMESİ

“Buraya kadar, çok sayıda değerlendirme tekniğinden söz edilmiş olması zihinleri karıştırabilir. Ancak, bütün bunlar çok sık kullanılmamaktadır. En yaygın kullanılan yöntem ‘Grafik Derecelendirme’dir’. Genellikle, grafik derecelendirmenin bir parçası olarak kullanılan ‘Metin Değerlendirmesi’ yönteminin yanı sıra, ‘Kontrol Listeleri’ de yaygın olarak kullanılmaktadır. Zorunlu seçim, kritik olaylar, davranışsal yöntemler gibi diğer yöntemler şirketlerin yaklaşık %5’i tarafından uygulanmaktadır. Sıralama ve

karşılaştırma %10-15 arasında kullanılmaktadır. Hedeflere göre yönetim ise çoğunlukla yöneticiler, profesyoneller ve teknik çalışanlar için kullanılmaktadır.

Kullanılacak tekniğin seçimi ve başarı olasılığı duruma göre değişmektedir. Burada temel sorun tekniklerin kendilerinden değil nasıl ve kim tarafından kullanıldıklarından kaynaklanmaktadır. Çoğu zaman, değerlendirmeyi yapan kullanıla teknikten çok daha kritik bir rol oynamaktadır. Ayrıca, kullanılacak teknikler maliyet veya değerlendirmenin amaçları gibi birçok kriter göz önünde bulundurularak seçilmelidir. Örneğin, bazı değerlendirme teknikleri belirli bir amaca diğerlerinden daha fazla hizmet ederken bazı tekniklerin geliştirilmesi ve uygulanması diğerlerine göre çok daha fazla maliyetli olabilir” (Barutçugil 2002, s:196).

2.12. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE OLASI HATALAR VE SORUNLAR

Performans değerlendirme çalışmaları öznel ve çok çeşitli faktörler tarafından etkilenmektedir. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini adil bir biçimde yürütme ve eksiksiz bir biçimde gerçekleştirmede hata ihtimalini artıran faktörleri tanıması bu tür hataları minimize eder (Woods, 1997, s.193). Performans değerlendirme, daha önce de belirtildiği gibi kişilerin iş başarılarına ilişkin verilerin değerlendirilmesini gerektirir. İnsana yönelik değerlendirmelerin de her zaman beraberinde yanılğı payları taşıdıkları bilinmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme sürecinde bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır. Değerlendirme sürecinde karşılaşılan başlıca sorunlar şunlardır: (Torrington ve Hall, 1995, s.381; Schermerhorn, 1989, s.432; Woods, 1997, s.194; Fındıkçı, 2000, s.302)

2.12.1. Değerlendirmeye Karşıt Fikirler

İşgören değerlemesinde kullanılan yöntem ve varılan sonuçlar her zaman eleştirilere açıktır. Bugüne dek, işgören verimini, alışkanlık ve özellikle davranışlarını gerçekten ölçen objektif bir değerlendirme yöntemi henüz bulunmuş değildir. Her yöntemin kendine özgü sakıncaları ve uygulamada karşılaşılan güçlükleri vardır. İşgören değerlendirme en çok karşılaşılan sorunları şu şekilde özetleyebiliriz:

İşgörenlerin biçimsel yoldan değerlendirilmesi yöneticiler tarafından yakından gözlem gerektirir. Ancak yöneticinin kendi gözetimi altında bulunan 20, 30 hatta çok sayıda astlardan her birini, teker teker ne gibi işler yaptıkların yeterince ve ayrıntılarıyla bilmesi ve izlemesi oldukça güç ve pek ender rastlanabilen bir durumdur.

Konulan standartların ve kullanılan değerlendirme birimlerinin oldukça geniş bir ölçüde ve bazen de pek adil sayılamayacak surette değişme eğilimi gösterdikleri bilinmektedir. Kimi değerlendiriciler, sert, kimi de daha hoşgörülü bir tutum izlemektedirler. Bu ve benzer durumlar sonucu olarak, değerlendirilen işgörenler belki kendileriyle eşit derecede nitelik ve yeteneklere sahip, hatta daha da üstün olan arkadaşlarına oranla daha yüksek değerlendirme notu alabilirler.

Kişisel değer yargıları ve normal tutumdan sapmalar zaman zaman örgütlerce konulmuş standartların yerini tutabilmektedirler. Örneğin, herkes tarafından başarısı kabul edilen işgörenler, sırf başka kuruma geçmesinler diye yükselmelerini engellemek amacıyla bile bile ve haksız bir surette zayıf olarak değerlendirilebilirler.

Daha sık rastlanan bir durum da kişisel yakınlık nedeniyle değerlemecilerin bazı kişilere hoşgörülü davranmalarıdır. Çok fazla yumuşaklık, değerlemede ön yargı, genel izlenim, göz yumma, belirli kişilerin tercihi gibi nedenlerle işgören değerlemesine gölge düşebilir.

İletişim sisteminin iyi işlemeyişi yüzünden işgörenler nasıl bir değerlemeye tabi tutulduklarını bilmeyebilirler. Bu durum da değerlemede kullanılan ölçüler, işgörenlerin kullanıldığını sandığı ölçülerden farklılık gösterebilir. Oysa, işgörenler kendilerinden neler istendiğini ve hangi ölçülere göre değerlendirildiklerini bilmedikçe işgören değerlemesinden beklenen sonuçlar elde edilemez (Sabuncuoğlu, 1994, s:186).

2.12.2. Sistemin Tasarımı ve Yürütülmesine İlişkin Sorunlar

Performans değerlendirmeye yönelik araçlar, değerlendirilecek performansın niteliklerine göre çeşitlilik gösterir. Değerlendirilen işin somut öğelerden oluşması değerlendirmeyi kolay kılabilceği gibi soyut öğelerden oluşan işlerin değerlendirilmesi oldukça güç olabilmektedir. Örneğin, bir fabrikada makina başında çalışan bir işgörenin

ürün miktarını ölçme işi somut verilere dayandığı için ne kadar kolay ise, bir öğretmenin performansını ölçmek soyut verilere dayandığı için o denli güç olmaktadır. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme araçlarının içeriğini oluşturan sorular hazırlanırken ölçmek istenilen özelliği ne derece ölçtüğüne ve tekrar ölçme sonucunda aynı değerler alıp almadığı hususunda yani ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik düzeyine çok dikkat etmek gerekmektedir. Ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik düzeyi düşük olması halinde performans değerlendirme sonucu da hatalı olacaktır (Schermerhorn, s.432 ve Woods, 1997, s.193).

2.12.3. Değerlendiriciden Kaynaklanan Sorunlar

Genellikle, değerlendirmeyi yapan kişiler iyi eğitilmediklerinde sistem iyi planlanmış olsa bile ortaya bazı sorunlar çıkabilir.

2.12.3.1. Hale Etkisi

“Bu tür hatalar, yöneticinin işgöreninin özellikle tek bir pozitif kişilik özelliğini, davranışını ya da eylemini temel alarak değerlendirmesinden kaynaklanır. Literatürde halo etkisi olarak da adlandırılmaktadır ve bu tür hata, değerlendiricinin, işgörenin bir alandaki veya konudaki çok gelişmiş özelliğinin etkisinde kalarak bunu kişinin tüm özelliklerine genellemesi ile meydana gelir. Bir anlamda, çalışanın çok iyi olduğu bir yönünün etkisinde kalarak tüm performansının çok iyi olduğu yanılgısına düşmek burada söz konusu olabilir. Bu hatanın performans değerlemede etkili olmasını önlemek için kişinin bir bütün olarak ele alınması ve değerlendirilmesi gereklidir” (Helvacı, 2002, s:161).

2.12.3.2. Olumluluk ya da Olumsuzluk Hataları

“Taraflı ölçüm, değerlemenin taraflı yapılmasıdır. Değerlendiricinin değerlendirdiği kişiyi sevmesi ya da sevmemesi, kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerlendirmeye yansıtması taraflı ölçüme neden olmaktadır. Aksi takdirde, performans değerlendirme çalışmaları çalışanlarca güvenilir bulunmayabilir ve sisteme duyulan inancın da sarsılması sonucunu doğurabilir” (Helvacı, 2002, s:161).

2.12.3.3. Ortalama Eğilim Hatası

“Bu tür hatalar, yöneticilerin değerlendirme esnasında herkesi, performansını gözönünde bulundurmaksızın değerlendirme ölçeğinin orta noktasına yakın bir yerlerde değerlendirmesidir. Bu durumda pekçok işgören beş’li bir ölçekte (1=mükemmel, 5=çok kötü) orta nokta olan 3 aralığında değerlendirilmiş olmasıdır. Bu, insana yönelik ölçümlerin çoğunda karşılaşılabilecek bir sorundur. Genelde insana yönelik ölçümlerde kişiyi, ne kadar farklı olursa olsun ortalama veriler çerçevesinde düşünmek, onu ortalamaya yakın görmek, hatalı sonuç verebilmektedir. Standart ölçüm hatası, herkesi ortalama veya vasat ölçülerde görme eğiliminden kaynaklanır. Bu nedenle son derece de sakıncalı durumlar doğurur. Çünkü performans değerlendirme sürecinin işletilmesinde önemli bir amaç da kişilerin aralarındaki iş başarısına yönelik farklılıklarını belirleyebilmektir” (Helvacı, 2002, s:161).

2.12.3.4. Son Olayların Etkisi Hatası

İnsanlar daha önceden meydana gelen olaylardan çok, en son gerçekleşen olayları hatırlama eğilimi içindedirler. Örneğin bir yönetici işgöreninin altı ya da sekiz ay önceki performansından daha çok, bir kaç hafta ya da bir ay önceki performansını muhtemelen daha iyi hatırlar. Yöneticiler, yıl boyunca işgörenlerin performanslarını kayıt etmedikleri sürece büyük bir ihtimalle işgörenin en son performansını göz önünde bulundurarak karar verirler (Helvacı, 2002, s:161).

Bu hata değerlendirmede çalışanın yalnızca son çalışma performansının dikkate alınmasıyla ortaya çıkar. Genelde değerlendirme dönemi son bir yılı kapsamaktadır. Bu durumda değerlendiricinin aklında çalışanın son birkaç aylık performansı taze olarak yer alacaktır. Özellikle dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan değerlendirici yakın geçmişteki olaylara göre değerlendirme yapacaktır (Uyargil,1998, s:225).

2.12.3.5. Zıt Durumlar Faktörü

“Karşılaşılan zıt durumların yarattığı psikolojik etki nedeniyle çok başarılı bir insanın performansının değerlendirilmesinden sonra değerlendirilecek çalışanın performansı olduğundan daha kötü olarak değerlendirilebilir. Ya da geçmişte kötü olan birinin

performansı, son zamanlardaki atakları yüzünden olduğundan daha fazla çıkabilir. Değerlendirilen kişi hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak ve çalışma zamanının bir bütün olarak düşünülmesi bu faktörün etkisini azaltacaktır” (Barutçugil,2002, s:232).

2.12.3.6. Önyargılardan Doğan Hatalar

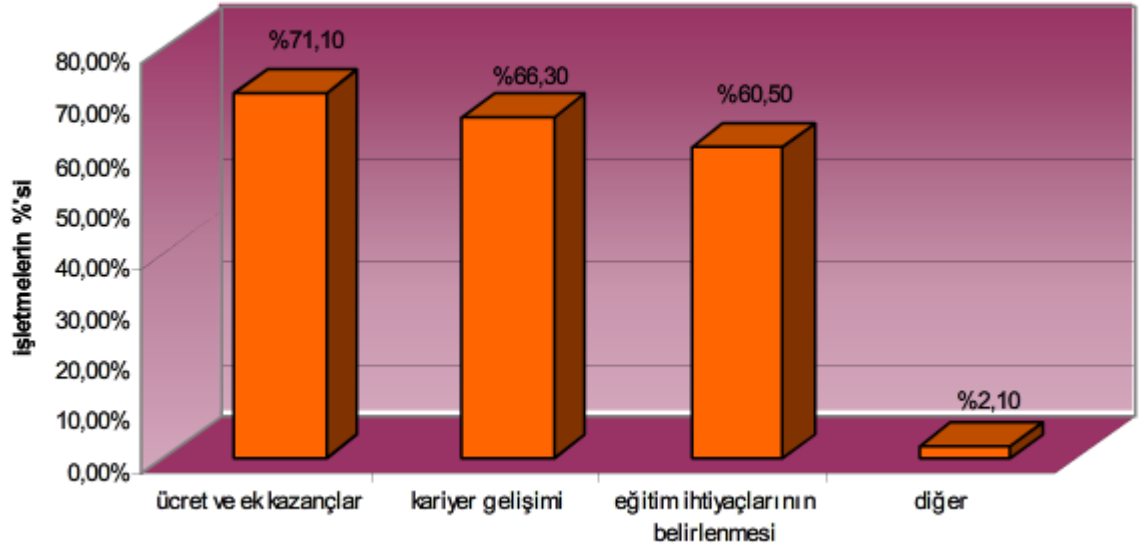
Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Özellikle iki kişinin (değerlendiren ile değerlendirilen) geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargıları bu tür kişisel önyargılara verilecek en tipik örneklerdir. Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise organizasyonun bir birimi ya da çalışanların bir grubu için ön yargılı davranmaktır. Bu gibi durumlarda değerlendirici kişilerin bireysel performansına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir. Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerden yararlanmak ve herkesi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev ünvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek, bu hatanın önlenmesinde yardımcı olacaktır (Kaynak, 2000, s:226-227).

2.13. PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇIKTILARININ KULLANIM ALANLARI

Performans Yönetimi sistemi, çalışanları ve organizasyonun kendisini ilgilendiren bir sistemdir. Genellikle yönetimin arzusu ile kırılan sistemin çalışanlar tarafından kabulü ve benimsenmesi için işletmedeki tüm kullanım alanlarının ve bunların sonucunda değerlendiren ve değerlendirilen için ortaya çıkacak olumlu sonuçların açıklanması gerekir. Bunu bilen işletmeler sistemlerini tanıtırken performans değerlendirmesinin kullanım amaçlarını ve yararlarını geniş kapsamlı olarak ele alırlar.

Ancak bu bilgilerin ayrıntılı açıklamaları özellikle değerlendirilenlerin sisteme ilişkin inanç ve ilgilerinin sağlanmasında sınırlı bir rol oynar. Bu nedenle, söz konusu yazılı bilgilerin daha etkili diğer bazı iletişim araçları ve eğitim programları ile desteklenmesi gerekir (Uyargil, 2008, s:4).

Performans Yönetim Sistemi işletmelerin insan kaynakları yönetiminin çeşitli sistemlerine veri sağlayan ve bu sistemlerin kurulması ve sağlıklı işletilmesi için gerekli çalışmaları içerir.



Şekil 1. Performans Değerlendirmesinde En Çok Etkilenilen Faktörler

Kaynak: 2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Hürriyet İnsan Kaynakları, Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı, Doğan Ofset Yayıncılık, 1999, s.30.

2.13.1. Ücret Yönetimi

Çalışanların Yaşamlarını sürdürmeleri, çalıştıkları kurumda statü, güvenlik duygusu, saygınlık ve kabul görme gibi değerlere sahip olmaları açısından ücret temel bir araç niteliğindedir. İşletmelerde ücret yönetimi iki yönlü dikkati çeker. Birinci yönü, çalışanlara ödenen ücretlerin işletmelerin önemli bir gideri (maliyeti) olması. İkinci yönü ise, ücretlerin çoğunlukla çalışanların yaşamlarını sağlayan tek araç olmasıdır. Doğal olarak tüm çalışanlar adil ve eşit ücret almayı isterler. İşletmeler de çalışanların bu istemlerini sağlamak amacıyla işletmede bir takım girişimlerde bulunurlar, çeşitli sorunlara çözüm aramaya çalışırlar (Artan, 1989, s:130).

Kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Bu nedenle kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılır. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır (Fındıkçı, 2009, s:338).

2.13.2. Teknik Becerilerin Geliştirilmesi

Çalışanları katılımcı bir sistemle ödüllendirmeye diğer bir yaklaşım, beceriye dayalı olarak bir ücretin ödenmesidir. Bu kavramın özü, çalışanların organizasyona getirdikleri ya da çalıştıkları süre içinde geliştirdikleri bilgi ve becerilere göre ücretlendirilmesidir. Şüphesiz, bu bilgi ve becerilerin yerinde ve doğru kullanılması gerekmektedir. Bu ücret sisteminin savunucuları, bunun ücret skalasını belirlerken daha fazla objektiflik sağladığını, öğrenmeye ve kişisel gelişime ağırlık verdiğini vurgulamaktadırlar. Sonuçta, organizasyonun hemen her işini bilen daha donanımlı çalışanlar organizasyona daha fazla katkıda bulunabileceklerdir. Bu yaklaşımda çalışana verilen mesaj: ‘Ne kadar fazla öğrenirsen, o kadar fazla kazanırsın’ olmaktadır. Bu uygulamada insan kaynakları maliyetleri toplam olarak artmakta, fakat üretilen birim başına işgücü maliyetleri düşmektedir. Verimlilikte ve (yeni) iş hacminde artışlar sağlanmaktadır (Barutçugil, 2002, s:244). Bu yöntemde çalışanın teknik bilgi ve becerilerini geliştirmesi veya organizasyonun çalışmasını yaptığı görevle ilgili kurslara, seminerlere, eğitimlere vb. göndermesi hem çalışan açısından hem de organizasyon açısından verimli olacaktır.

2.13.3. Eğitim İhtiyacının Tespiti

Organizasyonlarda yetiştirme geliştirme faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlıdır. Eğitim yönteminde iyi bir planlama işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekte mümkün olacaktır.

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Organizasyonlarda bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek, bazen de tamamen eğitimin ihtiyacını belirlemek amacı ile performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanılır. Diğer bir deyişle, Performans Yönetimi Sisteminden sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı, işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler. Çalışanların performans sorunlarının çözümünde işletme içinde ya da dışında bilimsel ya da bilimsel olmayan bir tarzda verilen eğitimlerin büyük bir önemi bulunmaktadır. Performans yönetim sürecinin performansın planlanması, performansın

desteklenmesi ve performansın değerlendirilmesi şeklindeki aşamalarının her bölümünde eğitim önemli bir yer tutar (Barutçugil, 2002, s:111-112).

2.13.4. Kariyer Yönetimi

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri; gerek organizasyonel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

Şekil 2’de görüleceği gibi, kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendin değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi gibi faaliyetler nedeni ile Performans Yönetimi Sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleri ile bilgi alışverişi içinde olması, personel sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkileyecektir (Uyargil, 1994, s:6).

Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi,değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi ➤ Organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarını tanımlaması ➤ Kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması ➤ Planlarını hazırlaması ➤ Planlarını uygulaması 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi ➤ Kariyer yollarının belirlenmesi ➤ Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması ➤ Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ➤ Astlara kariyer danışmanlığı yapılması ➤ İş deneyimlerinin artırılması ➤ Eğitim programları düzenlenmesi ➤ Yeni personel politikalarının oluşturulması

Şekil 2: Kariyer Geliştirme Sistemi

2.13.5. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma

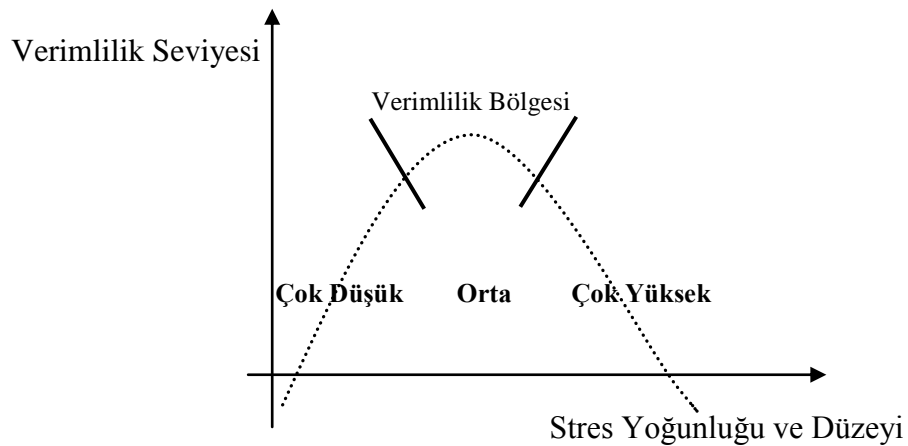
Performans değerlendirmenin bireyler arası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğunu varsayımından hareket edildiğinde, değerlendirmeler sonucunda başarısız oldukları belirlenen ve belirli bir süre eğitim yolu ile organizasyona yararlı hale getirilmesine çalışılan ancak bu konuda başarılı olamayan kişilerin işten ayrılma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olacağını düşünmek hatalı olmayacaktır. Gerçekten de bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ama belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Çalışanın işine son vermek bir işyerinde en son adım olmalıdır. Başvurmak zorunda kaldığı bu eylemin belirgin nedenlerini açıklayabilmeli ve belgeler sunabilmelidir. İletişime izin vererek duygusal rahatlama ve uygulamanın insancıl bir düzeyde kalması sağlanmalıdır. Yönetici, bu aşamada çalışanı önyargısız olarak dinlemeye istekli olmalıdır. İşten çıkarmanın nedenleriyle ilgili görüşmede çalışanın kabul edilemez olan performansı üzerinde odaklanmak gerekir (Barutçugil, 2002, s:119).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRES VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. STRES VE PERFORMANS

Stresin iş verimliliği üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri vardır. Başka bir ifade ile stresin çok düşük olduğu ortamlarda verimlilik genellikle düşük olmaktadır. Bu nedenle verimliliği yükseltmek için stres düzeylerini ve yoğunluğunu uygun seviyede tutmakta yarar vardır. Bu sayede birey daha çok gayrete gelmekte, bilgi ve becerilerini ortaya koymaktadır. Ancak şekil 3.1’de görüldüğü gibi stres yoğunluğu ve düzeyi aşırı ölçüde yükseldikçe bireyde tükenme meydana geleceğinden verimlilikte hızlı bir düşüş yaşanabilecektir. Bu nedenle stres yoğunluğu hiçbir zaman optimum düzeyin altına düşmemesi gerekmektedir.



Şekil 3.1 Stres Yoğunluğunun Verimliliğe Etkisi (Eren, 2010, s:304)

Çalışanların performanslarını en fazla stresin etkilediği bilinen bir gerçektir. Çalışanların düşük performansı, bir şirketin rekabet gücünü kıran en önemli etkendir ve çok kere çalışanlardan kaynaklanan bir sorun olarak değerlendirilir (Atkinson vd., 1995, s:191). Stresin neden olduğu her türlü rahatsızlık, psikolojik ve ruhsal sorunlar doğrudan bireyin performansına etki etmekte, çalışma ilişkilerine ve iş başarısına yansımaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005, s:282). Bu nedenle örgütlerde strese, stres kaynaklarına, stresle mücadele yöntemlerine, stresin sonuçlarına ve stres birey

ilişkinde oldukça önem verilmelidir (Tokay, 2001, s:66). Stresin işletmeler ve çalışanlar açısından her zaman olumsuz olduğunu düşünmek de yanlış olur. Zira yüksek performans için belirli düzeylerde strese ihtiyaç vardır. Dozu ayarlanmış stresi, verimliliği ve etkinliği artıran bir unsur olarak görmek gerekmektedir (Özdevecioğlu vd., 2003, s:131). Daha açık bir ifadeyle, kontrol edilebilen optimum seviyedeki stres artan performans demektir. ‘Perakende mağazalar zincirinde yapılan bir araştırmada duygularını denetleme ve stresle başa çıkma becerisine sahip mağaza yöneticilerinin, metrekare başına karlılıklarının daha yüksek olduğu ortaya konmuştur’ (Baltaş, 2001, s:127).

Buna karşın, bir başka araştırmaya göre büyük şirketlerde işe gelememe nedenlerinin yarısını strese bağlı hastalıklar oluşturmaktadır. Ayrıca stresin herhangi bir andaki iş gücünün %1,4’ünü etkilediği de yapılan araştırmalarda saptanmıştır (Lewis, 1995, s:24).

Görüldüğü üzere stres tam dozunda tutulduğunda bu hem işletmeye hem de çalışana faydalı bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

3.1.1. Stresin Bireysel Performansı Oluşturan Unsurlar Üzerindeki Etkisi

Stresin optimum düzeyde olmasının performansın artırımında önemli bir rol oynamasının yanı sıra performansı oluşturan unsurlar üzerinde de etkisi bulunmaktadır. Bireyin odaklanma, yetkinlik ve adanma gibi performansını belirleyen unsurları içinde düşük stres seviyesi olumsuz sonuçlar doğurur. Stresin yoğunluğunun fazla olması durumunda da birey direnme noktasını aşarak tükenme seviyesine geçer. Bu durum bireyin kişilik tipine göre değişkenlik gösterebilir. Strese daha fazla duyarlı olan kişilik tiplerinde tükenme durumu daha sık rastlanan bir durumdur, bu nedenle performansını oluşturan unsurlara bağlılığı düşük stres seviyelerinde dahi düşüş gösterebilir.

Aşırı düzeyde stres insanlar üzerinde çeşitli fizyolojik, psikolojik ve davranışsal zararlara yol açar, çalışanların fiziksel ve zihinsel sistemini bozar. İş performansı düşer, birey karar vermede güçlük çekmeye başlar ve davranışlarda dengesizlikler oluşur. Özellikle zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel beceri gerektiren işlerde dikkat azalması sonucu çeşitli olumsuz durumlar ortaya çıkabilir (Yılmaz ve Ekici, 2003, s:3; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s:197).

Stresin bireyin performansı üzerinde ki olumsuz etkilerinden bazıları; işe odaklanamama, iletişim kurma sorunları, karar verme güçlüğü, vizyon eksikliği, zaman yönetimi, işe devamlılığın azalması, organize olamama vb. şeklinde sıralanabilir.

3.1.1.1. Verimliliğin Azalması

Stres yönetici ve işgören tüm personeli çeşitli boyutlarda etkileyerek, bireysel ve kurumsal verimi olumsuz yönde etkilemektedir (Aylin ve Yıldız, 2000, s:111). Stresli bir ortamda çalışan kişilerin iş verimi düşmekte, işten ayrılma ve sigara alkol ilaç ya da uyuşturucu madde kullanma alışkanlığı giderek artmaktadır (Işıkhan, 1999, s:20). Çağdaş yönetici, hizmeti en uygun yer ve zamanda, hızlı, ucuz, verimli ve kaliteli bir biçimde sunmak ya da üretimi artırmak düşüncesindedir. Hizmetin kalitesini yükseltmek veya üretimi artırmak, öteki etmenlerin yanında en önce insan ögesine bağlıdır. Çalışanlarda ne denli etkili olduğu stres ve verimlilik düzeyleri arasındaki ilişki ile açıklanabilir (Ertekin, 1993, s:62).

Bireyin performansının kalitesi, esasında kendisinin bilişsel yeterliliği ile işe alımı sırasında uygulanan seçim ve eğitim prosedürlerine bağlı olmaktadır. Genelde görevler, orta düzeyde motive edici olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle bireyin psikolojik ihtiyaçları ile işyerinin sağladığı fırsatların birbirleriyle uyumlu olması gerektiği düşünülmektedir. Stresi sadece sakıncaları olan olumsuz bir olgu olarak ifade etmek yanlış olur. Çünkü insanın belli amaçlara yönelik davranabilmesi ve başarılı olabilmesi için belli bir oranda strese ihtiyacı vardır. Bu optimum stres düzeyidir. Örgütler, çalışanların karşı karşıya kaldıkları veya kalabilecekleri optimum stres düzeyini belirleyerek, örgüt lehine kullanabilirler ([http://www.gapmyo.edu.tr/dergi3/9%20polis stres.pdf](http://www.gapmyo.edu.tr/dergi3/9%20polis%20stres.pdf). Erişim Tarihi:09.02.2012).

3.1.1.2. Rol Çatışmaları

“Rol çatışması herhangi bir rolü oynayan birey, birbiriyle yarışan beklentilerle karşılaştığında ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması; iş görevleri, kaynaklar, kurallar, politikalar ve diğer bireyler arası uyumsuzluğu içermektedir” (Katrinli ve Özmen, 1991, s:91).

Rol çatışması, iki ya da daha fazla rolü üstlenmenin kişi üzerinde yarattığı baskı sonucu ortaya çıkan gerilim durumudur. Yani kişinin bir rolü üstlenirken aynı anda başka bir

rolü de üstlenmesine bağlı olarak iki rolün arasında kalmasıdır. Bu durum kişi üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bu baskının devam etmesi kişinin roller arası çatışma yaşamasına neden olmaktadır. İş-aile yaşam çatışması da, iş ve aile alanlarından kaynaklanan rol taleplerinin bazı yönleriyle birbirleri ile karşılıklı uyumsuz olması sonucunda meydana gelen roller arası çatışmanın bir türü olarak kabul edilmektedir (Greenhaus vd., 1989, s:313).

Kişiler arası iletişim çatışmalarının önemli kaynaklarından bir tanesi de kişilerin sahip oldukları rollerdir. Rolün ne olduğu konusunda pek çok tanım yapılmıştır. Benzerleri arasında çoğunluğun üzerine uzlaştığı bir tanım şöyledir. Grup içinde belli bir pozisyonda bulunan kişiden beklenen işe yani davranışlarına rol adı verilir. Bu tanımda grup, pozisyon ve iş kavramları vurgulanmaktadır. Rol, toplum yaşantısındaki önemli değişkenlerden birisidir. Toplum-grup olmaksızın rol de olmaz. Bir adada tek başına yaşayan bir insanın rolünden ya da rollerinden söz edemeyiz. Toplumlarda tanımlanmış belirli roller vardır. Bu rollere talip olanlardan rolün gereğini yerine getirmeleri beklenir (Dökmen, 2002, s:119).

Tıbbi sosyolog ve diğer sağlıkla ilgili araştırma yapanlara göre kişilerin hastalıklarıyla toplumdaki rolleri arasında ilişki vardır (Link, 1990, s:354).

Rol, bir kişinin bulunduğu görev yerine göre gerçekleştirmek durumunda olduğu ve kendisinden beklenen davranışların dizinidir. Belirli durumlarda bu ilişki rol çatışması doğurur. Rol davranışın etkinliği bireyin rol vericilerin beklentilerine uygun cevap vermesi halidir. Rol vericiler davranış düzlemi içindeki rol gerçekleştircilerin yapacaklarına ilişkin beklentiler olacaktır. Bu doğrultuda rol beklentisinde buldukları kişilere ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını anlatırlar. Rolü gerçekleştirecek olanlar ise kendilerinden ne beklediğini algırlar ve eğilimleri doğrultusunda kendilerinden istenen davranışları sergilerler. Rol gerçekleştircisi durumunda olanlar değişik sebeplerle kendilerinden beklenenleri yerine getirmezlerse özel bir çatışma türü olan rol çatışması ortaya çıkar. Rol çatışması yaşayan bireyler işlerine konsantre olamazlar ve iş doyumları düşüktür (Kemery, 1985, s:364).

İş yaşamında en büyük sıkıntı ve stresi yaşayan kadınlar küçük yaşta çocukları olanlardır (Stemp, 1986, s:271).

Ama ilginç olan bu tür rollere sahip olmayanların olanlara nazaran daha fazla psikolojik problem yaşadıklarıdır (Burton, 1998, s:201).

Birden çok role katılım (çalışan, eş veya ebeveyn rolleri) hem zaman baskısı hem de iki alandaki davranış kalıpları ve beklentiler uyuşmadığında zorunlu olarak birkaç düzeyde çatışmaya neden olmaktadır (Fowlkes, 1987, s:6).

Örgütsel ilişkiler açısından düşünüldüğünde rol, tanımlanan sosyal yapı içinde kabul edilen kurallardan kaynaklanan ve kişi üzerinde beklentileri dar olan ilişkiler sistemidir. Günümüzün modern toplumunda yaşayan kişiler, hayat boyu roller ile karşılaşır. Sosyal roller tipik sıralamaya göre, çocuk, genç, eş, ana-baba gibi genel rollerden bazılarıdır. Bu roller kültür ile farklılık gösterir ve çatışmaya yol açar. Bu rollerde ilerlemenin dışında modern toplumdaki yetişkin kişinin aynı anda başka rolleri de vardır. Ayrıca bireyler yaşadıkları grup içinde de çatışmalar yaşayabilirler (Poole, 1991, s:926).

Rol çatışması, bireyin aynı anda farklı rolleri gerçekleştirme zorunluluğunun sonucu ortaya çıkabileceği gibi, bireysel özellik ve yeteneklerin gerçekleştirecek role uyumsuzluğundan da doğabilir. Bazen taşınan roller de rol çatışmasına yol açabilir. En genel şekliyle rol çatışması kişinin bulunduğu ortamda yapması gereken ile yaptığı arasındaki olumsuz farktır. Yapılan çalışmalar, bireylerin rol çatışması ile karşı karşıya kalmasının temelinde, rol belirsizliğinin yattığını göstermektedir. Rol belirsizliği, rolü gerçekleştiren kişinin kendisinden beklenen davranışlar veya görevleri hakkındaki algılama yetersizliğinden ortaya çıkar. Rol çatışması örgütsel çatışmanın özel bir türüdür. Rol çatışmasının ortaya çıkması için öncelikle bir organizasyonun ve bu organizasyon içerisinde de bireylerin belirli görev tanımlarının olması gerekir. Bireyin görev tanımına ters düşmesi rol çatışmasının ortaya çıkışının başlangıcıdır.

Çatışma stresle çok yakın ilişkisi olan bir kavramdır. Çatışma, kişisel amaçlar, gereksinimler veya değerler gibi boyutlarda bireysel, bir grup içindeki bireyler veya gruplar arasındaki düşmanca davranışlar veya uyuşmazlıklardır. Böyle çatışmalar bireyde stresi başlatan önemli etkenlerdendir. Rol çatışması olan bireylerde iş doyumunun düşük, işe bağlı gerilimin ise yüksek olduğu görülmüştür.

Daniel Katz ve Robert Kahn rol çatışmasının, iki veya daha fazla rol baskısının birbirleriyle çatışmaları durumu olarak tanımlanmıştır. Bir baskıya uymanın, diğer baskıya uymayı güçleştirdiği durumlarda rol çatışmadan söz edilmektedir (Pehlivan, 2000, s:76). Kahn, örgütlerde çatışmanın önemli türlerinden olan rol çatışmasının

örgütlerde kişisel çaba için güven ve saygı azlığı ve iş tatmini düşüklüğünün kişiler arası gerilim düzeyinin artmasıyla ilişkilendirilebileceğini ileri sürmektedir. Bununla birlikte rol çatışması örgütte tümüyle dışlanamaz; bu nedenle çatışmalar ne sürekli ve örgüt atmosferini bozacak seviyede olmalıdır ne de tamamen ortadan kalkmalıdır; çünkü şiddetli çatışma karar almayı geciktirir, koordinasyonu bozar ve güveni azaltır (Tutar, 2000, s:61).

Rol çatışması, genellikle çalışanın kişisel ölçütleri, değer ve beklentileri ile işin gerekleri arasındaki zıtlıktan kaynaklanır. Örneğin; bir taraftan üretimi arttırmak ve hızlı karar vermek isteyen, öte yandan kararlara katılmayı amaçlayan ve daha demokrat davranma gereği duyan yöneticinin durumu böyle bir çatışmayı aynı zamanda çalışanların beklentileri ile iş gereklerinin uyuşmamasından da kaynaklanabilir.

Bireyin birden çok üste bağlanması, farklı iki veya daha fazla işi yüklenmesi, işini yaparken hissettiği baskı, kişinin işini bitiremeyeceği endişesi, bireyin almış olduğu bilgi ile bireyin rolünü yeterli biçimde yerine getirebilmesi için gerekli performansın olmayışı strese neden olmaktadır. Kurumların çok katı şekilde örgütlenmesi ve çalışanların sorumluluklarının belirgin bir şekilde saptanmamış olması yaratıcılık ve sorumluluk alma arzusu olan kişileri soğutup onları bunalıma sokacağı gibi, tam tersine aşırı bir özerklik ve serbestlik verilmesi de iş tanımlarında belirsizliği arttıracığından kişiler için stres faktörü olabilir (Işıkhan,a.g.k, s:106).

İş-aile yaşam çatışmasının ortaya çıkışı kişinin birden fazla role sahip olması durumunda meydana gelir. Rol belirsizliği, rol çatışması, yoğun zihinsel ve fiziksel çaba, fazla çalışması sonrası oluşacak psikolojik baskı, zaman yetersizliği, stresli ortam vb. iş unsurları iş-aile çatışmasıyla doğrudan ilişkilidir (Higgins ve Duxbury, 1992, s:392-393).

Stres, işletme yönetimi açısından ele alınması gereken bir kavramdır. Çünkü stres, çalışanları doğrudan etkilemekte, onların davranışlarını, verimliliklerini ve diğerleriyle ilişkilerini belirlemektedir. Stres çeşitli nedenlere bağlı olarak ortaya çıkabilir. Bireyin kendisiyle ilgili olan bireysel stres kaynakları arasında bireyin kişiliği, rol belirsizliği ve rol çatışması sayılabilir (Luthans, 1994, s:404).

Rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş performansı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu şimdiye kadar birçok araştırmacı ileri sürmüştür (Fried, 1998; Fisher, 2001; Behrman, 1984).

Rol çatışması, kişinin örgütte yapmakla görevli olduğu iş ile kendisi arasındaki çeşitli uyumsuzluk ve çelişki durumlarıdır. Örgütlerde ortaya çıkan kişi-rol çatışmaları değişik şekillerde ortaya çıkabilir. Birincisi, kişinin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalmasıdır. İlgili şahıs, iş veya görevini yaparken bu rollerden birini seçme zorunluluğu ile karşı karşıya kalacaktır. İkincisi, kişinin mevcut yetenek ve özellikleriyle yaptığı iş veya görevin rol gereklerinin uyumsuzluğu şeklinde ortaya çıkan rol çatışmalarıdır. Bu da iki türlü olabilir. Birincisi, kişinin yetenek ve özelliklerinin işin gerektirdiğinden çok yüksek olması halidir. Diğeri ise, kişinin özellik ve yeteneklerinin yaptığı iş ve görevin gerektirdiğinden çok düşük olmasıdır. Üçüncüsü, kişinin yerine getirmek durumunda olduğu kendi işini veya görevini sevmemesidir. Özellikle kişinin kendi değer yargılarına ters düşen rol gereklerini yerine getirmesi böyle bir yol çatışması gerektirir. Dördüncüsü, iki değişik yöneticiden birbirleriyle çelişkili talimat almaktan ileri gelen yapısal rol çatışmasıdır. Böyle bir rol çatışması sırasında kişi, ‘Yukarı tükürsen bıyık, aşağı tükürsen sakal’ türünden bir gerilim içine düşmektedir (Işıkhan, a.g.k, s:106).

Becerilerine uygun olmayan işlerde çalışan bireyler belli bir süre sonra iç çatışma yaşayıp huzursuz olacaktır. Bu ise kişinin iş yerinde beraber çalıştığı diğer çalışanlara da yansıyor hem organizasyonun hem de çalışanların performansının düşmesine neden olacaktır.

3.1.1.3. Bireysel Moral Sorunları

Teknolojik yenilikler ve buna bağlı olarak meydana gelen endüstriyel gelişme yalnız çalışan ve bağımsız olan üreticilerin sayısını gittikçe azaltmaktadır. Günümüzde, çalışan insanların çoğunluğu, faaliyetlerini büyük örgütlerde sürdürmektedirler. Böylece toplu olarak çalışılan yerlerde bir sosyal iklim hüküm sürmektedir. Bu sosyal iklimi, moral kavramı ile ifade etmek de mümkündür (Eroğlu, a.g.k, s:324).

Örgütün amaçları için kişileri çalışmaya gönüllü kılan ve çalışmasını verimli bir şekilde sürdürmesini sağlayan önemli faktörlerden biri de moraldir. İşten tatmin duyma, kişinin

işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda ulaştığı olumlu duygusal durumdur. Moral ve iş tatmini birbirleriyle yakından ilişkili olan iki önemli kavramdır. Bir örgütte moral ve tatmin düşüklüğü, çalışanlarda devamsızlık, bıkkınlık, kuralları önemsememe, örgüte zarar verme, işi bırakma, savurganlık, yalancı hastalık ve kazalar gibi davranışlar ve sonuçlar yaratır. Moral ve tatmin düşüklüğü çalışanların ruhsal yapıları üzerinde olumsuz etkiler yaratarak onların kısa sürede stres içine girmelerine neden olmaktadır (Tutar, a.g.k, s:237).

Kolektif açıdan, bir sosyal örgüte ait olmaktan dolayı bireyin ulaştığı tatmin düzeyi, işyerinde moralinin yüksek olmasına neden olacaktır. Bu anlamda, örgütte takım ruhunun geliştirilmesi ve çalışanlar arasındaki işbirliğinin güçlendirilmesi moral bakımından oldukça yararlı olacaktır. Böylece moral terimi, motivasyonu ve bir gruba üye olanların amaçları ve grup değerleri hakkındaki duyguları da kapsamaktadır. Yalnız, moral kavramıyla motivasyon arasındaki ilişki tek yönlü olmayıp karşılıklı etkileşime dayanan çift yönlü bir ilişkidir (Eroğlu, a.g.k, s:254).

Moral, insanların veya grubun atmosferidir ve oldukça duygusal bir kavramdır. Sürekli değişiklik arz eder; bazen yüksek, bazen bozuk, bazen de iyidir. Çalışanın morali ne kadar yüksek ise performansı da o kadar yüksek olabileceği düşünülmektedir. Bu da örgütün gelişimi, işlerin sürekliliği açısından önemlidir.

3.1.3.4. İletişim Sorunları

İşbirliği tamamen iletişimden oluşur. İşgörenler kendilerinden neyin yapılmasının beklediğini ve bunun neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan neler beklediğini, diğer bölümlerde ve işletme dışında kendileri ile ilgili neler olup bittiğini bilmek isterler (Hagemann, 1995, s:50). İletişimin olmaması ya da aksaması durumunda işgören stres altında kalır. Stresin artması sonucu bireyin performansı olumsuz etkilenir.

İletişim kavramı, ‘communis’ kelimesinden türemiştir ve kavram; tutum, bilgi, düşünce, duygu ve davranışların kaynaktan hedefe doğru aktarılması anlamına gelir. İletişim bir kişiden veya gruptan, bir başka kişi veya gruba bilgilerin aktarılması sürecidir. Bir başka tanımla iletişim, insanların duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı ve sözsüz olarak iletmesidir. İletişim sayesinde, insanlar, örgütler ve toplumlar arasında etkileşim ve enformasyon akışı sağlanır. İletişim, bir kişiden diğerine

anlamaların iletilmesidir. Anlam iletme bir ihtiyaçtan kaynaklanır. Davranışları ortaya çıkaran ihtiyaçlardır. İnsanlar gizlemeye çalışsalar da, onların davranışlarında karşılamaya çalıştıkları ihtiyaçları anlamak zor değildir (Tutar, 2003, s:43).

İletişim, bir kimseden diğer bir kimseye veya gruba iletilen düşüncelerin ve duyguların bozulmadan o kimse veya grup tarafından olduğu gibi anlaşılması demektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s:95).

Kişiler arasındaki iletişimin yetersizliği insanlardaki güvensizlik, karmaşıklık ve inançsızlık duygularını arttırmakta, moral düşmekte ve lidere olan inanç ciddi boyutlarda azalmaktadır. İnsanları ikna edebilme yeteneği, büyük tehditlerin ve değişikliklerin söz konusu olduğu ortamlarda çok önemlidir. Bunun için de liderin insanlarla yüz yüze görüşmesi gerekir. Çalışanların dinlenmesi, amaçlarının anlaşılması, onlara karşı hassas davranılması, işletme ve yöneticilerin onlara verdikleri sözleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Çalışanların işletme ile ilgili şikayetlerinin bulunmaması, işletmede her şeyin iyi gittiğinin ve çalışanların mutlu olduklarının bir göstergesi değildir. Bu nedenle çalışanlarla konuşulması, fikirlerinin sorulması ve çalışanlarla iyi diyalogun sağlanması gereklidir. Eğer çalışan memnuniyetsizliğini dile getiremiyorsa, ya samimi değildir, ya kendisi ile bağlantı kurulamamıştır ya işletmeye güveni yoktur, ya da bunların hepsi birden etkilidir. Samimiyetin olmaması, güvenin azalmasına ve ilişkilerin bozulmasına neden olacaktır. Bozulan ilişki patlak verdiğinde ise, durumu düzeltmek ya çok maliyetli olacak ya da çok geç kalınmış olabilecektir (Tutar, 2003, s:43).

Örgütlerde yöneticinin olumsuz tutumları iletişimin bozucu engellerin başında gelir. Bazı yöneticiler aldıkları karar, belirledikleri amaç ne olursa olsun iş görenlerin bunu itirazsız kabul etmelerini ve uygulamalarını beklerler. Bu tür bir yönetsel düşünce, oldukça müdahaleci, bireysel inisiyatifte yer vermeyen ve geri bir yönetim anlayışını ifade eder.

Demokratik kuralları önemsemeyen yöneticiler, yönetilenlerin istek ve beklentilerini dikkate almadan, kendi isteklerini tartışmasız kabul etmelerini beklerler. Oysa lider vasfına sahip bir yönetici, kendi isteklerini başkalarının istekleri haline getirir.

Örgütsel hiyerarşinin kendisi ve formal yapısı bir iletişim engelidir. Örgütler organik yapılardan uzaklaşıp, mekanik ve merkezi yapılara dönüştükçe iletişim kanalları uzar ve kanal engelleri ortaya çıkar.

Örgütlerde aralarında statü farkı bulunan bireylerin ilişkilerinin formal kanallarla bağlı olması iletişim akışını engeller. Yetki ve inisiyatif sahibi bireylerin, örgütsel iletişimi resmi kanallara bağlaması, yönetimin çeşitli kademelerindeki bireyler arasında ‘sosyal mesafe’yi açar. Aralarında sosyal mesafeler bulunan insanlar arasında doğal iletişim akışı engellenir.

Örgütsel iletişim kanallarından kaynaklanan bir başka engel biçimi de departmanlar arasında yaşanan anlaşmazlıklardır. Tüm örgütsel birimler koordine edilmiş bir ağ ile birbirine bağlanmalıdır. Böyle bir koordinasyon, departmanlar arasında ortaya çıkabilecek herhangi bir anlaşmazlık, personelde tatminsizliğe ve güvensizliğe neden olur. İletişim engellerinden dolayı etkinliğin azalmaması için departmanlar arası uyum korunmalıdır (Tutar, 2003,s. 158).

3.1.2. Bireysel Performansın Düşmesine Neden Olan Stres Kaynakları

Stres performans ve etkinlik üzerinde yararlı ve zararlı etkiler gösterir. Bu konuda ilk kez 1908’ de Yerkes ve Datson araştırma yapmışlar ve stres ile performans ve etkinlik arasında belirli bir noktaya kadar doğrusal bir ilişki bulmuşlardır. Y-D Yasası olarak bilinen bu araştırmanın sonucuna göre belli bir noktadan sonra (kırılma noktası), stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır. Aşırı stres, özellikle zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel becerileri gerektiren işlerde dikkat azalması sonucu işletme için zarar verici sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Bazı araştırmalar doyum ile performans arasında güçlü bir ilişkiye rastlamış ve yüksek performans düzeyi olan kişilerin daha fazla doyum alacakları sonucuna varmışlardır. Lawler ve Porter ise bu iki değişken arasında üçüncü bir değişken olan ödülü de alarak performans-doyum arasındaki ilişkiyi de açıklamışlardır. Teoriye göre, performans ödüle yol açar ve eğer ödüller adaletli olarak algılanıyorsa sonuçta iş doyumunu elde edilir. Yüksek çaba performansla yol açar, bu da dairesel bir ilişki içinde neden artışına sebep olur (Işıkkhan, 2004, s:63).

3.1.2.1. Beceri Eksikliği

Beceri eksikliğinden kaynaklanan bir performans sorunu yaşamamak için öncelikle bir iş için ihtiyaç duyulan becerilerin analiz edilmesi ve çalışanı işe almadan önce onun uygun beceriler dizisine sahip olduğuna ilişkin kanıtların araştırılması gerekir. Daha sonra, çalışan iş ortamı ve şirket kültürü hakkında bilgilendirilmeli ve işlerin nasıl yapılmasının istendiği açıklanmalıdır. Bu rehberlik becerisi gerektiren bir adımdır. Çalışanların ne yapılacağını bilmeleri için onlarla birlikte performans beklenti ve standartları oluşturulmalıdır. Çalışan kendisinden ne beklendiğini açıkça bilmelidir.

Yönetici, çalışanın mesajını açık ve tam olarak anladığından emin olmak için kendisi ile konuşmalıdır. Amaçların belirlenmesi sürecine çalışanın da katılması gerekir. Çalışan, iş için istenen becerileri geliştirmek üzere eğitilmelidir. Çalışanı eğitmek için yönetici zaman ayırmalıdır. Eğer, kendi zamanı yoksa ekibindeki kişilerden birinden bu çalışanı eğitmesini ya da ona rehberlik etmesini istemelidir (Barutçugil, 2002, s:83).

3.1.2.2. Motivasyon Eksikliği

Motivasyon, bir amacın elde edilmesi yönünde insanın belirli davranışlar için uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesini içeren bir süreçtir. İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak için çalışırlar. Karşılanmış ihtiyaçlar için insanların motivasyonu sağlanamaz. İhtiyaçlar olduğu sürece motivasyon vardır.

İş ortamlarında motivasyonu sağlayan faktörler; başarı, tanınma, takdir edilme, sorumluluk, işin niteliği ve kişisel gelişimdir. Bunun dışındaki iş ve işyeri ile ilgili faktörler motivasyonu arttırmaz. Ancak, olmamaları durumunda motivasyon azalır. Motivasyon, kişinin kendisine verilen görevleri yerine getirebilmesi ve arzulanan ödülleri elde edebilmesi ile ilgili beklentilerine bağlıdır. Gösterdiği çabanın yüksek bir performans sağlayacağını ve bunun da arzulanan ödülü getireceğini bekleyen bir kişinin motivasyonu daha yüksek olur.

Motivasyon açısından bir eksiklik olup olmadığını belirlemek için öncelikle, çalışanın bu işi gerçekten isteyip istemediğine bakılmalıdır. İşin, çalışanın değerlerine ve ilgilerine uygun olması ve onun sahip olduğu becerilerini isteyerek kullanması önemlidir. Eğer iş yeterli düzeyde uyarıcı değilse, çalışan işi monoton ve sıkıcı

buluyorsa işi daha ilginç hale getirmek için yeniden tasarlanması konusunda neler yapılabileceği araştırılmalıdır.

Çalışan, amaçların gerçekleştirilmesi ve standartlara uyulması için sorumlu tutulmalıdır. Kendisine performansı geliştirmek ve korumak için düzenli olarak etkili geribildirim sağlanmalıdır. Daha önceden yeterli ya da yüksek performans gösterirken şimdi performansı ortalamanın altına düşen bir çalışanın varlığı belirlendiğinde performanstaki bu düşüşün durumsal mı, yani, kişisel bir sorun veya kişisel yaşamındaki ani değişim yada kronik bir sorun mu olduğu araştırılmalıdır. Sorunun, geçici mi, yoksa kalıcı mı olduğunu belirlemek gerekir.

Motivasyon eksikliği, bazen uzun dönemli ve kronik sorunlardan ve bazen de kısa dönemli ve geçici kişisel sorunlardan kaynaklanır. Yöneticiler, bu durumun tepkisel veya uzun dönemli bir sorun olup olmadığını belirlemek için performans geçmişini değerlendirmelidir. Bir yöneticinin işi performans üzerinde odaklanmak olduğuna göre, performansı zayıflatan kişisel sorunları ortaya çıkarmak büyük önem taşır. Aynı zamanda, normal bir verimli çalışana korumak ve elde tutmak için ne tür önlemlerin alınacağı ve hangi kaynakların kullanılacağı da bilinmelidir.

Birçok yöneticinin ortak şikayeti, yanında çalışan insanların yeteneklerinden tam anlamıyla yararlanamamaktır. Bunlar, bu insanların gerektiği gibi çalışmadıklarından şikayet ederler, içlerinde bir heves ve heyecan yoktur ve başarılı olma arzusu duymazlar. Bir şeyler elde etmek, kazanmak için motivasyonları da yoktur ve sürekli bir tatminsizlik duygusu yaşarlar. Bu yöneticiler bir dereceye kadar haklı olabilirler. Birçok profesyonel insan işinde yeterince çaba göstermemektedir. Çalışanların çoğu, yetenek ve becerilerin ve özellikle zihinsel yeteneklerinin tümünü kullanamamaktadır. Ortalama bir insanın beyin yeteneklerinin yalnızca %8-10'unu kullandığı bilinmektedir. Bunun bir anlamı, her organizasyonda kullanılmayan çok büyük miktarlarda insan yeteneklerinin bulunduğudır.

Eğer, bu aysbergin biraz daha fazlası su yüzüne çıkarılabilirse birçok organizasyonun başarısı ve verimliliği çok yükselecektir. Bu nedenle, insanların iş performansını artıracak yolları bulmak üst yöneticiler açısından büyük önem taşımaktadır. Bir insan, bir organizasyonda kendi ihtiyaçlarını tatmin etmek için görevler ve sorumluluklar

üstlenir. İstediklerini elde edebilmek için herkes bir zaman ve çaba harcamak zorunda olduğunu bilmektedir. Bu çabasının sonucu onun iş performansıdır. Bu performans; kabul edilemez, kabul edilebilir, iyi, çok iyi veya mükemmel olabilir.

Performans düzeyi büyük ölçüde bir insanın kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlı bulunmaktadır. Birçok organizasyon insanları yeteneklerine ve özelliklerine göre işe almaktadır. İşe almada ve yükseltimede dikkatler bunlar üzerine yoğunlaşmaktadır. İnsanların inanç ve değerlerine daha az dikkat edilmekte ve genellikle bunları ortaya çıkaracak testler ve mülakatlar yapılmaktadır.

Birçok çalışan performansının yeterli düzeyde olmamasının nedeni büyük ölçüde, yöneticilerin yaptığı üç tipik hatadır.

-Yöneticiler, çalışanlara kendilerinden neler beklediklerini söylemezler. Ortaya standartlar koymazlar. Onlara genellikle kendi amaçlarını ve hedeflerini belirtmezler. Çalışanlar da kendilerinden ne düzeyde bir performans beklenildiğini kesin olarak bilememektedirler.

-İnsanlar, özellikler ve yetenekleri için işe alınırlar, amaçları ve değerleri için değil. Bazı insanlar sahip oldukları ilişkileri ve çevreleri kullanarak iş bulurlar. Özellikler ve yetenekler eğitim yoluyla geliştirilebilir. Fakat amaçların ve değerlerin değiştirilmesi çok daha zordur.

Yöneticiler ve çalışanlar aynı amaçları ve değerleri, örneğin; kalite, zaman, maliyet, iş disiplini, iş ahlakını paylaşmamaktadırlar. Üstelik, bunun da farkında değildirler. Eğer, inanç ve değerler farklı ise, iş ilişkisini değiştirmeye çalışmak yerine onu sona erdirmek çok daha iyi olacaktır. İnsanların değerleri, sosyal ve kültürel geçmişlerini, kişiliklerinin ve algılama biçimlerinin yıllar boyu birikiminin bir sonucudur. Bu nedenle, değiştirilmeleri çok zordur (Barutçugil, 2003, s:203).

Çalışan birey eğer gelmek istediği bir noktaya ulaşamamışsa yaşayacağı düş kırıklığı büyük bir olasılıkla onun stres içine girmesine sebep olacaktır. Böyle bir durum özellikle fazla duygusal işgörenlerde daha büyük bir stres yaratmaktadır. Eğer işgörenler iş akımı içinde kendilerinin buldukları düzeyden daha yüksek bir düzeyde olmaları gerektiğini düşünüyorlarsa bu duygu işgörenlerin, örgüt ve işe karşı olumsuz

tutumlar geliştirmelerini ve bütün yeteneklerini kullanmalarını engellemektedir (Pehlivan, 2000, s:67).

3.1.2.3. Kaynak Eksikliği

Örgütlerde alışanlar, görevlerini gereği gibi yerine getirebilmek için çeşitli araç ve gereçler kullanmak zorundadırlar. İş yerinde kullanılacak araç ve gereçler çalışanla işi arasında iyi bir uyum sağlayarak, insanın çalışırken aşırı zorlanmalar yüzünden yıpranmasının önlenmesinin ve bu uyum sayesinde işi başarımının yükselmesini sağlar. İşgörene daha kolay ve düzenli olarak işi yapma olanağı sağlayan araç-gereçlerin yetersizliği bireylerde stres yaratan önemli kaynaklardan birisidir (Pehlivan, 2000, s:66).

Performans sorununun nedeninin kaynak eksikliği olup olmadığını belirlemek için para,araç-gereç, malzemenin yanı sıra zaman ve eleman gibi kaynakları da dikkate almak gerekir. Eğer, işi hızı ve tekdüzeliği çalışanları aşırı derecede yoruyorsa işi temposunu zaman zaman değiştirmenin veya görevlerde eşitlendirmelere gitmenin yolları araştırılmalıdır.

Çalışanlar bazen yaşadıkları stresin oluşum nedeni olarak kurumun yetersiz kaynaklarını ileri sürerler. Gereken işlerin yapılması için personel veya bölümün yeterli kaynakları olmayabilir. Bazen de var olan personel yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayabilir. Stresi yaşayan bireyler, işyerinin nasıl olması gerektiği hakkında katı ve taviz vermeyen inançları olanlardır. İşler olması gerektiği gibi yürümediği zaman bu kişiiler kendilerini ve çevrelerindeki kişileri aşağılar (Işıkhan, 2004, s:104).

İşgören, süre kaynaklarını etkili bir Şekilde ynlendiremiyorsa, faydalanabileceği bir süreç yönetimi eğitime gönderilmesi faydalı olabilecektir.

alışanı fonksiyonel kılmak ve memnun etmek için ek olarak ona ne gibi kaynak veya eğitimlerin verilebileceği araştırılmalıdır. Bunun belirlenmesinin akılcı ve bir yolu da nelere ihtiyaı olduğunu bir kez de kendisine sormaktır (Barutçugil, 2002, s:85).

3.1.2.4. Çatışma

Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli sebeplerden ortaya çıkan, anlaşmazlık, uyuşmazlık, engellenme ve bunun sonucunda da faaliyetlerin aksamasıdır. (Aksoy, 2005, s:339). Bir örgütte bireylerin uyumlu çalışması ne kadar doğalsa bireylerin uyuşmazlığa, anlaşmazlığa düşmesi, çatışma yaşanması da bir o kadar doğaldır. Çünkü bireyler ihtiyaçları ve kişilikleri yönünden çok farklı olduklarından aralarında çatışma olması kaçınılmazdır. Toplumsal ve örgütsel yaşamda, resmi ve özel ilişkilerde bu farklılıkların ortaya çıkması ve bu farklılıklara anlayış, hoşgörü ve saygıyla yaklaşılması ve ortak bir noktada anlaşma sağlanamaması çatışmalara yol açmaktadır. (Cüceloğlu, 2004, s:195)

Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte genel anlamıyla; bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlülükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma şeklinde tanımlanabilir (Can, 1999, s:305).

En genel anlamda, çatışma, anlaşmazlık ve uyuşmazlıklar sonucunda sosyal varlıklar arasında ortaya çıkan interaktif bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Sirivun, 2001, s.7). Çatışma, dahil olan kişi veya kişilerin iç ve dış koşullarıyla şekillenen ve bireysel veya grup performansını olumlu veya olumsuz biçimde etkileyen, kişiler arası bir dinamiktir (Lin, 2003, s.17).

Çatışma kaçınılmaz bir olgu olup tüm ilişkilerde veya etkileşimlerde ortaya çıkmaktadır. Çatışmanın olumsuz etkileri olduğu görüşlerine karşın, çatışmanın etkilerinin yapıcı veya yıkıcı olup olmaması çatışma yaşayan kişilerin çatışmayı yönetebilme becerisine bağlı olmaktadır (Dyson, 2002, s.43). Çatışma yönetimi profesyonel ilgiyi ilk olarak 1960'lı yıllarda Blake ve Mouton'ın yaptığı araştırmayla görmüştür (Holt ve DeVore, 2005, s.167). Çatışma yönetiminde kullanılan stratejiler en temel anlamıyla kişinin bir çatışma ortamında kalması halinde verdiği tepkiler olarak tanımlanmaktadır (Dyson, 2002, s.43).

Bir örgütte çatışma, bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarında kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. Örgütlerde tüm çabalara rağmen çatışmaların önüne geçmek kolay

değildir. Herhangi bir örgütte bazı bireyler arası çatışmalar kaçınılmazdır. Çünkü bireylerin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları ve yetenekleri birbirlerinden oldukça farklıdır (Eren, 2006, s:363).

Kişinin kendi dünyasında bir çatışma yaratması ve içsel çatışma ile karşı karşıya kalması söz konusu olabilir. Belirli bir zaman dilimi içerisinde bireysel açılarından birbirleriyle çatışan amaçlar ortaya çıkabilir. Bu davranış, amaçlardan birisini tercih edememe veya istememenin sonucudur. Benzer şekilde bir grup içinde arzu edilen sonuç konusunda çatışma doğabilir. Bu tür bir çatışmanın temelinde hoşlanmama ve kabul etmeme yatar. Bu kısa açıklamalardan yararlanarak çatışmayı kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış ve ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlamak mümkündür (Erdoğan, 1996, s:146).

Uyuşmazlık ve tutarsızlıklar tarafların her ikisinin de kıt olan bir kaynağı elde etmeye çalışması, ortak bir eylem veya etkinlikte farklı davranış tercihlerinin olması, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmaları durumunda ortaya çıkabilir. Çatışma, kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir (Karip, 2000, s:1).

Kişinin kendisiyle, çevresiyle, içinde bulunduğu grupla anlaşması ve uyumlu davranışlar göstermesi gerekir. Yönetim ortamında istenen sonuç anlaşmadır. Buna rağmen istenmeyen çatışmalar ortaya çıkacağı gibi bazen yönetici bilerek çatışma ajanı rolünü üstlenmek ve emirlerindeki elemanlar arasında kontrollü olarak çatışma yaratmak ister. Kısacası çatışmanın istenen yönü olduğu gibi, istenmeyeni, önlenmeye çalışılanı da vardır. Benzer şekilde çatışma kontrollü olabileceği gibi, kontrol dışı da ortaya çıkabilir (Erdoğan, 1996, s:145).

Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Nasıl tanımlanmış olursa olsun anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedirler (Koçel, 2001, s:534).

Örgütlerde tüm çabalara rağmen çatışmaların önüne geçmek kolay değildir. Herhangi bir örgütte bazı bireyler arası çatışmalar kaçınılmazdır. Çünkü, bireylerin bilgi ve

tecrübeleri, ilgi alanları ve yetenekleri birbirlerinden oldukça farklıdır (Eren, 1993, s:363).

Çatışmanın hiç olmadığı örgütlerde değişim, yenilik, yaratıcılık ve performans etkilenebileceği gibi, devamlı ve mühim çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların verilememesi, verilen tavizlerin problemleri çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle performans olumsuz etkilenecek, organizasyonun devamı ve varlığını sürdürmesi tehlikeye düşecektir (Koçel, 2001, s:534).

Çatışma, daha önceki çatışmaların ve çevresel koşulların etkileşiminin sonucu oluşur. Bu çevresel koşullar kıt kaynakların paylaşımı, amaç farklılıkları ve otonomi isteği ile ilgili olabilir. Bireyin çatışma yaşantısını oluşturan hissedilen çatışma ve algılanan çatışma örgüt içinde mevcut çatışma çözüm mekanizmalarına ve diğer stratejik durumlara bağlı olarak biçimlenir. Böylece çatışmanın dışı vuran biçimi oluşur (Karip, 2003, s:3).

Toplumsal, yapısal kuram ve psiko-kültürel çatışma kuramı, çatışmanın kaynaklarını, organizasyonlarda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, geliştirilecek çözüm yollarını bulmak açısından önemlidir. Bu çatışmalardan bazılarının kaynağı kişilerin içinde, bazıları kişiler arasında bazıları da organizasyondaki çeşitli birimler arasındadır. Çatışmalarla ilgili nedenleri şöyle özetlemek mümkündür:

- **İşlevsel Bağımlılık**

Görevlerin tanımlanmasında iki veya daha fazla grubun birbirlerine bağımlılık zorunluluğu olması demektir. Bu bağımlılık kaynakların sınırlı olmasından, faaliyetlerin zamanlanmasından ve örgütsel görev ve sorumluluklarda görülen karşılıklardan doğar. (Can, 1999, s:311). Bağımlılık durumunda, bir birimin görevini aksatması diğer birimin de görevinde aksamaya yol açacağından, çatışma kaçınılmaz olacaktır (Can, 1999, s:311).

- **Amaç farklılıkları**

Kişiler ve gruplar arasında ulaşılabilecek amaç konusundaki farklı görüşler çatışmalar için uygun bir ortam yaratan diğer bir nedendir. Yöneticiler, işletmenin veya bölümlerin

amaçları konusunda farklı düşünebilecekleri gibi yönetenlerle yönetilenler arasındaki amaç farklılıkları da bir çatışma nedenidir (Koçel, 2001, s:540)

- **Sınırlı Kaynaklar**

Bir örgütün sınırlı kaynaklara sahip olması, örgüt üyelerini bu kaynaklar için yarışmaya yöneltir. Bu yarışma, üyeler ya da gruplar arasında çatışmaya neden olur (Mescon, Albert, Khedouri, 1988, s:559).

- **Yeni Uzmanlıklar**

Örgüt içinde ortaya çıkan yeni uzmanlıklar, eski yönetimleri ve uzmanlıkları tehdit eder. Bu da örgüt için ilişkilerde çatışma doğurur. Bu durumda ortaya çıkan çatışma, yeni uzmanın bürokratik kurallara karşı gelmesi, bürokratik standartları kabul etmemesi, bürokratik denetime karşı direnmesi ve bürokrasiye koşullu bağlanması şekillerinde görülür (Mescon, Albert, Khedouri, 1988, s:559).

- **Algılama Farklılıkları**

Bölüm amaçlarının farklı oluşu, yöneticilerin görüş ve uygulamalarının değişik bulunması, bilgi sağlamada bağımsız davranılması, zamanın farklı yorumlanması gibi birçok nedenden kaynaklanabilen algılama farklılıkları da çatışmaya neden olmaktadır (Can, 1999, s:311)

- **Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik**

Organizasyonlarda bazen kimin hangi alan ve konularda ve ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağı belirsiz olabilir. Dolayısıyla iki ayrı kişi veya grup aynı konularla ilgilenebilir. Bu tür belirsizlikler çatışmalar için uygun bir ortam yaratır (Koçel, 2001, s:540).

- **İletişim Noksanlıkları**

Örgütlerde hiyerarşik düzende bilgiler aşağıdan yukarıya iletildikçe bozulmaya uğrar. Bunun sonucunda da bilgilerde netlik kaybolur. Söz konusu bozulmalar yatay iletişimde de görülebilir (Dinçer ve Fidan, 1996, s:364). İletişim, çatışma durumlarının

yaratılmasında, yansıtılmasında ve bu durumlara çözüm bulunmasında önemli roller oynar (Jones, 1997, s:608).

- **İşbölümü**

Örgütlerde, toplu bir çabayı gerektiren bir işin, farklı bireylerce yürütülebilecek şekilde düzenlenmesi, yani işbölümüne gidilmesi gerekir. Ancak, örgütlerde işbölümünün sonucunda, her birim kendi özel normlarını, değer yargılarını ve davranış biçimlerini geliştireceğinden, değişik işleri yapan birey ya da birimler arasında farklılaşma ortaya çıkar. Bu farklılaşma ise çatışmaya neden olur (Elma ve Demir, 2000, S:223).

- **Statü Farklılıkları**

Organizasyonlarda belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak görebilir. Aynı şekilde başkaları da belirli kişi veya grupları prestij sahibi olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir (Koçel, 2001, s:540).

- **Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar**

Her yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinden zamanın kullanılmasına kadar her yönetici değişik yollar izleyebilir ve değişik önceliklere sahip olabilir. Eğer yönetici ile astları arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir (Koçel, 2001, s:540).

- **Örgütün Büyüklüğü**

Araştırmalar, örgüt büyüklüğü ile çatışma arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu, yani örgüt büyüyüp karmaşıklaştıkça çatışmanın da arttığını göstermektedir. Küçük örgütlerde çatışmanın daha az oluşu, örgüt amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak araç ve yöntemlerin büyük örgütlere oranla daha belirgin ve daha az karmaşık olmasına bağlanmaktadır (Elma ve Demir, 2000)

- **Çıkar Farklılıkları**

Belirli konularda kişiler veya gruplar farklı çıkarlara sahip olabilirler. Alınacak herhangi bir karar veya bir grubun aldığı karar karşı tarafın çıkarlarını etkileyebilir. Bu tür farklılıklar da önemli bir çatışma kaynağı olabilir (Koçel, 2001, s:540).

- **Örgüt İçi Güç Mücadelesi**

Organizasyon mensuplarının çeşitli nedenlerle sahip oldukları güç alanını genişletmek istemeleri, kendilerini başkalarıyla çatışma durumuna getirebilir. Burada önemli olan başkalarının böyle bir olayı algılamalarıdır. Dolayısıyla gerçeğin ne olduğundan çok, bir yöneticinin davranışlarının güç artırma davranışı olarak algılanması daha önemlidir. Çünkü davranışları belirleyecek olan algıdır (Koçel, 2001, s:540).

Çatışmayı etkili bir biçimde yöneterek amaçları ve uygulamaları yeniden gözden geçirmek, kaliteyi geliştirmek, maliyeti düşürmek, kurumsal işlemleri etkilileştirmek, takım çalışması ve beyin fırtınasının etkililiğini sağlamak mümkün olabilir. Burada, çatışma problem değil, çözümün bir parçasıdır (Karip, 2003, s:22).

“Çatışmanın olumsuz sonuçları kadar olumlu sonuçları da vardır. Bunlar:

- Çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar, orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacak ve bunlardan örgüt yönetimi de yararlanma olanağı bulabilecektir.

- Sadece bireysel yaratıcılık değil, aynı zamanda yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artacak ve yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edebilecektir.

- Uzun süredir sürüncemede kalan ve bir türlü çözüme kavuşturulamamış örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip ve çözüm için enerji ve dikkat bu sorunlar üzerine çekilerek sonuç elde edilecek ve gerilim azalacaktır.

- Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan bireylerin,sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır.

- Örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun süredir olumsuz ölçüde etkileyen veya tehdit eden birçok sorun su yüzüne çıkacak, tansiyon, ilgi ve çözüm üçlüsü bir araya gelerek güdülemeyi arttıracaktır. Böylece sıkıntı hallerinden kurtulmanın bireyleri harekete geçirici bir güç veya dürtü olması gerçekleşecektir.

- Çatışan bireyler veya taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olabileceklerdir. Bu değerlendirme sonucu, eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatlarına da kavuşacaklardır” (Eren, 2010, s:364).

Çatışmanın çalışan ve organizasyon için sağlayacağı faydalar şunlardır:

Çatışmaların yönetimi, kişiler arası ilişkilerde gördüğü çok önemli fonksiyonların yanında, örgütsel etkililik ve verimliliğin sınırlarının belirlenmesinde de önemli bir konumda yer alır. Liderlik, etkili yönetim, planlama, takım çalışması, yaratıcılık, amaçların belirlenmesi, sorun çözme ve örgütün yeniden yapılandırılması vb. noktalarındaki başarı, çatışma yönetimindeki başarı oranına bağlıdır. (Mayer, 1989, s: 71) Çatışma yöntemindeki başarı oranı ise, başarılı kabul edilen örgütlerin niteliklerinden kaynaklanmaktadır. Başarılı örgütler, çatışmaların yönetiminde sahip oldukları üstünlüklerini, taşıdıkları özelliklerinden dolayı sağlarlar. Bu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz: (Erdoğan, 1996)

En başta bu tür örgütler çatışmalar için hazırlıklıdırlar. Bireyler ve gruplar arasında yapıcı etkileşime imkân tanıyan bir ortam hazırlarlar.

Bu tür örgütlerin personeli de, etkili iletişim ve birbirlerini etkileme konusunda yeteneklidirler. Örgüt bu tür yeteneklerin ortaya daha belirgin bir şekilde çıkması ve geliştirilmesi için özel çaba sarf eder.

Örgüt üyeleri arasında güven, iş grubuna ve örgüte sadakat vardır. Örgüt hedeflerini başarmak için motivasyon kazanmışlardır.

Günümüzde çatışma örgütlerde olumlu ve yönetilebilen bir süreç olarak ele alınmak zorundadır. Çatışmayı bu şekilde ele aldığımızda, bu oluşumun; çatışma sayesinde örgütlerde değişik içerikli davranış biçimlerinin ve karar seçeneklerinin ortaya çıkarılması açısından bir esneklik sağladığı ve bireylerin yaratıcılığının güçlendirildiği, uzmanlık alanlarının örgütün tüm düzeyine yayılmasına sağladığı bir süreç olduğu gerçeği ile karşı karşıya olduğumuzu da kabul etmemiz gerekmektedir (Kefecioğlu, 1999).

Çatışmanın organizasyon için faydalı olup olmayacağı tartışılabilir; ancak olumsuz bir çatışmadan söz edecek olursak bu durumdan en az hasarla, etkili ve etkin bir yönetici sayesinde çıkılabileceği düşünülebilir.

3.1.2.5. Bireysel Kariyer Sorunları

Bireysel kariyer, yani örgütte çalışan her birey için planlanmış olan kariyer politikası, bireyde stres yaratan bir diğer etkidir. Terfi, emeklilik, transfer kararı verirken yönetimin elinde herkese rasyonel davranılacağını gösteren kriterler yoksa, işgören

yönetimin kariyer konusunda adil davranmadığını düşünüyorsa bu durumda stres düzeyi yükselecektir (Akat ve Budak, 1994, s:348).

Tüm insanlar kendilerine adil davranılmasını isterler ve kendileriyle birlikte diğer çalışanlara nasıl davranıldığını devamlı olarak izlerler.

Kariyer geliştirmeye ilgili sorunlar da iş yerindeki stres nedenlerinden biridir. Örneğin, yükselmeyi bekleyen bir çalışanın bu isteğinin gerçekleşmemesi, onda doyumsuzluk ve engelleme yaratabilir (Staw, 1995, s:3). Öte yandan hızlı bir biçimde yükselme ya da kişinin hakkı olmadığı, yeteneksiz olduğu halde yükseltilmesinin de, hem o kişide hem de öteki çalışanlarda strese neden olacağı düşünülebilir. Yöneticinin kendi bilgisi, uzmanlığı ve genel olarak yeteneğini aşan konularda sorumluluk yüklenmesi, stres düzeyinde belirli bir artışa neden olur. Aslında başka insanların yaptığı işlerden ya da o kişilerden sorumlu olma duygusu başlı başına bir stres kaynağıdır. Astarları türlü yönlerden değerlendiren, onların maaş ve yönetsel konumlarında değişikliklere neden olacak olan bir yöneticinin bu işler nedeniyle stresten etkilenmemesi düşünülemez (Ertekin, 1993, s:34).

Kişilerin, iyi ve elverişli çalışma şartlarına sahip olması kendilerini, çalıştıkları işin baskısından biraz olsun kurtarması açısından önemlidir. Stresi yaşayan kişilerin çalıştıkları işler ve işlerindeki yükselme, belli bir seviyeye gelmek için gösterdikleri çabalar stresi yaratan başlıca faktörlerdir. Bu faktörler, kişilerin fiziksel ve zihinsel sağlıklarını etkileyebilmektedir. İşte ilerleyememe gibi, hızla yükselme ve başarıya çabuk ulaşma da strese neden olabilir. Araştırma bulguları, bu kişilerin diğerlerine göre daha fazla kalp spazmı geçirdiklerini göstermektedir.

Ağır görevler yüklenme, yapılacak işlerin çok olması ve kişinin bu işler için kendisini yetersiz görmesi de strese yol açmaktadır. Çalışan, kendisinden başka kişilerin de sorumluluğunu taşıyorsa veya tam tersi hemen hemen hiç ya da çok az bir sorumluluğu varsa yine stres ortaya çıkmaktadır. İlk kez iş hayatına atılan bir kişi ile daha önce iş deneyimi olan bir kişi arasındaki stres oranı da farklıdır. Birincisinde çok yüksek oranda, ikincisinde ise normal ya da çok az stres görülür.

Bireyin, mevki ve statü ihtiyacı onun en önemli, özelliklerinden birisidir. Mevki edinmek önemli ölçüde bir işin cazip tarafını oluşturur. Lord Beveridge, işsizliğin en kötü tarafının fakirlik değil, insanların “gereksiz ve istenmeyen insanlar” görülmesi olduğunu söylemiştir. En cömert sosyal yardım bile bu ihtiyacı karşılamaya yetmez.

İşsizlik ve belli düzeylerin altında işler yapmanın bir ülkenin ekonomik hayatına korkunç etkileri bulunmaktadır. Fakat bireylerin karşılaştığı psikolojik zarar bunun yanında hiç kalır. Araştırmalar işsiz kalan işçinin kendine olan güvenini bitirdiğini ve değersizlik ve aşağılık duygularına kapıldığını göstermiştir. Emeklilik zamanı yaklaşınca kendilerini birden bire gereksiz hisseden, kenara çekildiklerini düşünen ve artık kimsenin onlara ihtiyacı olmadığını düşünen insanlarda da bu tür değişiklikler görülmüştür.

Ne yazık ki modern bir fabrikada veya büroda çalışan işçi, eski zamanlarda gezginci bir zanaatkârın işinden aldığı doyum ve başarıya ulaşma hissini almamaktadır. Bazı iş idarecileri işlerinin amacından o kadar uzaklaşırlar ki ne için çalıştıklarını bile bilmezler. Çalıştıkları firmaya katkıları çok azdır ve sürekli kendilerinin yerine bir başkasının getirileceği kuşkusunu onları bunalıma sürükler. Psikiyatrist Anthony Storr'un yazdığı gibi: "Eğer bir insan, çok büyük bir makinede sadece bir vida olduğunu hissederse, zorla kendini kabul ettirme şansı elinden alınmış olur, normal bir gurur ve şeref hissini de kaybeder." Storr, böyle durumların, çocukluğa özgü zayıflık ve çaresizlik hislerine yol açtığını ve buna bağlı olarak normal derecedeki bir saldırganlığın nefret ve kayıtsızlığa dönüştüğünü söylemektedir. Endüstride, insanlar arasındaki stresin daha yüksek pozisyonlara gelebilmek için verilen uğraşın bir parçası olarak çelişkilerden, hayal kırıklıklarından, istediğini elde edememekten ve gizli kırgınlıklardan ileri geldiği düşünülebilir.

Prim sistemleri, çalışma temposunu ve üretim hızını arttırmaya zorlar. Böyle bir düzen içinde çalışanlar güvenli çalıştıkları için değil, hızlarını arttırdıkları için ücretleri yükseleceğinden, bu durum kaygıya, yorgunluğa ve rekabetten doğan düşmanca duygulara neden olur. Teşviki, sadece para olarak düşünmemek gerekir. Ücretli tatil, daha kısa çalışmak, özel sağlık sigortası kapsamına alınmak, konut kredisinden yararlanmak, emeklilik primine katkı uygulanabilmek, diğer teşviklere örnektir.

Özellikle öğretmenlerle yapılan araştırmalar, gerçekçi olmayan yüksek kişisel beklentilerin aşırı stresin en önemli nedeni olduğunu göstermiştir. Bireyin kendisiyle ilgili beklentisi çok yüksek olursa, sonuçları hayal kırıklığı olabilecek birçok şey için kendisini zorlamış olur.

Kişinin devamlı olarak kendini başkalarıyla karşılaştırması, başarı oranını düşürmekte ve ruhsal bozukluklara yol açabilmektedir. Birey artık işi dışında hiçbir şeyden tat alamaz duruma gelmektedir. Çalışma hayatında önemli bir yer tutan ödül, kişinin ruh sağlığını olumlu yönde etkiler. İşinden devamlı dert yanan başarısız kişilerin her zaman gergin olacakları açıktır. Bunlar devamlı işin risklerinden kaçmayı kendilerine kazanç sayarlar. Akıllı çalışanın bu insanlardan uzaklaşmayı veya ilişkiyi minimum bir düzeyde tutması gerektiği unutulmamalıdır (Vedat, İstanbul, 2004).

Kariyer geliştirmeye ilgili sorunlar da iş yerindeki stres nedenlerinden biridir. Örneğin, yükselmeyi bekleyen bir çalışanın bu isteğinin gerçekleşmemesi, onda doyumsuzluk ve engelleme yaratabilir. Öte yandan hızlı bir biçimde yükselme yada kişinin hakkı olmadığı, yeteneksiz olduğu halde yükseltilmesinin de, hem o kişide hem de öteki çalışanlarda strese neden olacağı düşünülebilir. Yöneticinin kendi bilgisi, uzmanlığı ve genel olarak yeteneğini aşan konularda sorumluluk yüklenmesi, stres düzeyinde belirli bir artışa neden olur. Aslında başka insanların yaptığı işlerden ya da o kişilerden sorumlu olma duygusu başlı başına bir stres kaynağıdır. Astları türlü yönlerden değerlendiren, onların maaş ve yönetsel konumlarında değişikliklere neden olacak olan bir yöneticinin bu işler nedeniyle stresten etkilenmemesi düşünülemez (Barutçugil, 2002, s:459).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

VOGA MOBİLYA MARKASINA AİT FABRİKADA ÇALIŞAN PERSONEL ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI:

Araştırmanın genel amacı, stresin bireysel performans üzerine etkilerini belirlemektir. Bu amaçla VOGA Mobilya Şirketinin Ankara Akyurt ilçesinde konuşlu bulunan fabrika çalışanları üzerinde yirmi beş sorudan oluşan bir anket çalışması uygulanmıştır. Teknolojik gelişmelerin hızının sürekli artarak devam ettiği günümüzde iş dünyasındaki gelişmelerde bu hıza ayak uydurmak durumundadır. Toplumsal yaşamın temel aktörleri olan bireyler ve bireylerin meydana getirdikleri organizasyonlarda bu değişimden fazlaca etkilenmektedir. Bütün bu değişimin tam merkezinde yer alan bireyler ve organizasyonlar stres kavramıyla her an iç içedirler. Stresin bireylere ve örgütlere olan negatif ve pozitif etkileri ise asla göz ardı edilmemesi gereken bir durumdur. Araştırmamızda sürekli olarak gelişen ve yenilenen mobilya sektörünün, teknolojik gelişmelerini yakından takip eden bir kuruluş olan VOGA mobilya markasının Ankara ilinde konuşlu bulunan fabrika çalışanlarının, stresin bireysel performanslarına olan etkileri konusuna bakış açıları değerlendirilmektedir. Bu çalışma ile elde edilmek istenen sonuçlar;

- ✓ Farklı pozisyonlarda çalışan fabrika personelinin stres ile performans arasındaki ilişkiye bakış açılarındaki farklılıkları tespit etmek,
- ✓ Çalışan personelin stres sebeplerinin kendi kişilik özelliklerinden mi, yoksa görevlerinden dolayı mı ortaya çıktığını belirlemek,
- ✓ Stresin pozitif etkilerinden ne kadar faydalanılabildiği ve negatif etkilerinden ne kadar korunulabildiğini belirlemek,

- ✓ Stresle mücadele konusunda çalışan personelin ne derecede başarılı olduğunu ortaya koyabilmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, Ankara ilinde bulunan VOGA mobilya markasının Akyurt ilçesinde konuşlu bulunan mobilya üretim fabrikasının her seviyede çalışan personeline uygulanmıştır. Her seviyede çalışan personelden kasıt; fabrikanın üretim, döşeme, boyama, kesme biriminde çalışan işçiler ile ustabaşları ve bölüm şefleri ile orta düzey ve üst düzey yöneticileri kapsamaktadır.

Fabrika kuruluşu içerisinde değişik birçok görevli birim bulunmaktadır. Ve araştırmanın ana kütlesi fabrika personelinin tamamıdır. Markanın satış mağazalarında değişik görevlerde bulunan personelleri değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırmada örneklem tespit edilmemiş, ankete tabi tutulan 217 kişi ile oluşan ana kütleinin tamamına ulaşılmak istenmiştir. Anket Mart 2012 ayı içerisinde fabrikada yüz yüze görüşmek suretiyle uygulanmıştır. Fabrikanın çalışma şartları göz önüne alındığında sevkiyat ve malzeme alımı, izinli, raporluların olması sebebiyle 15 personel görev yerinden ayrıldığı için anket 202 çalışana uygulanabilmiştir. Bu rakam toplam fabrika çalışanlarının %93'üne tekabül etmektedir. Bu oranın yeterli olduğu düşünülerek geri kalan personele ulaşma gereği duyulmamıştır.

Araştırmada kullanılan anket Orhan YILMAZ' ın "Stresin Performans Üzerine Etkisi" konulu ISPARTA,2006 tarihli yüksek lisans tez çalışmasında kullanılan ankettir. Ankette yer alan önermelere verilecek cevaplar için beş aralıklı likert ölçek kullanılmıştır. Önermelerin karşısında *1. Kesinlikle katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle katılıyorum* şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır. Ankete katılan her bir çalışandan kendilerine en uygun gelen seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

4.2.1. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

* Araştırmanın evrenini, 2012 yılı Nisan ayında VOGA Mobilya Şirketinin Ankara Akyurt ilçesinde konuşlu bulunan fabrika çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemini ise bu çalışanlar arasından seçilen 202 kişi oluşturmaktadır.

* Araştırma ile ilgili oluşturulan örneklem basit örneklem tesadüfi örnekleme yolu ile seçilmiştir.

4.3. VERİNİN NİTELİĞİ VE TOPLANMA YÖNTEMİ

* Araştırmada kullanılan veriler birincil tipte veriden oluşmaktadır.

* Anketler yüz yüze anket yöntemi ile uygulanmıştır.

4.4. ARAşTIRMADA KULLANILAN VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMLERİ

* Veriler niteliklerine göre ayrılarak uygun analiz yöntemleri ile (Parametrik, Non-Parametrik ve Frekans Analizleri) incelenmiştir.

* Araştırmada kullanılan veriler SPSS 18.0 programı ile analiz edilmiştir.

4.5. DEMOGRAFİK SORULARA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER:

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet, medeni hali, çocuk sayısı ve iş pozisyonundan oluşan demografik özellikleri incelenecektir.

4.5.1. Yaşlara Göre Dağılım:

Araştırmaya katılan personele yaşları sorulmuştur buna göre; çalışanların büyük bölümünün genç personelden oluştuğu söylenebilir. Yarıdan fazlası (%58) 32 yaş altında çıkmaktadır. En yoğun grubun ise %26 ile 28-32 yaş aralığu olduğu söylenebilir.

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde
18-22	32	16%
23-27	32	16%
28-32	52	26%
33-37	32	16%
38-42	24	12%
43-47	16	8%
48-52	12	6%
53-57	2	1%
Total	202	100

Tablo 4.1 Yaşlara Göre Dağılım

4.5.2. Eğitim Düzeyi

Ağırlıklı olarak (%95) Lise ve altı eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Yüksekokul ve üniversite mezunları %6 ile en ufak grubu oluşturmaktadır. Ayrıca en büyük grubu %40 ile lise mezunları oluşturmaktadır.

	Frekans	Yüzde
İlkokul	54	27%
Ortaokul	56	28%
Lise	80	40%
Yüksek okul	4	2%
Üniversite	8	4%
Total	202	100,0

Tablo 4.2 Eğitim Düzeyi

4.5.3. Cinsiyet, Medeni Durum ve Çocuk Sayısı

Katılımcı çalışanların %81'i Erkek, %19'u ise Kadın'dır.

	Frekans	Yüzde
Kadın	38	19%
Erkek	164	81%
Total	202	100

Tablo 4.3 Cinsiyet Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu evli kişilerden oluşmaktadır. Bunun yanında çocuk sahipliğine baktığımızda en büyük grubu (%39,6) çocuk sahibi olmayanların oluşturduğunu görebiliriz. Ayrıca yarısından fazlasının 3 veya daha az çocuğa sahip olduğunu görebiliriz.

	Frekans	Yüzde
Evli	140	%69,3
Bekâr	62	%30,7
Total	202	100,0

Tablo 4.4 Medeni Durum

	Frekans	Yüzde
Hiç Yok	80	%39,6
Bir çocuk	36	%17,8
İki Çocuk	44	%21,8
Üç çocuk	28	%13,9
Dört Çocuk	12	%5,9
Beş Çocuk	2	%1,0
Total	202	100,0

Tablo 4.5 Çocuk Sayısı

4.5.4. İş Pozisyonu

Katılımcıların pozisyonlarına baktığımızda %91 işçi, %1 Alt düzey yönetici, %4 Orta düzey yönetici, %4 ise Üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır.

	Frekans	Yüzde
İşçi	184	91%
Alt Düzey Yönetici	2	1%
Orta Düzey Yönetici	8	4%
Üst Düzey Yönetici	8	4%
Total	202	100

Tablo 4.6 İş Pozisyonu

4.6. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmaya katılanların ankette sorulan önermelere verdikleri cevaplar 5’li likert ölçeği üzerinde değerlendirilmiştir. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 Kesinlikle Katılıyorum anlamına gelmektedir. Önergeler üç gruba ayrılarak ortalama değerleri ve standart sapmaları hesaplanmış, ortalama kabul oranlarına göre öncelik sırası bulunmuştur. Aşağıdaki tabloda stres-performans ilişkisiyle ilgili önermelerin önem dereceleri görülmektedir. İlk sırada stresin çalışanların performansını etkileyen bir unsur olduğunu görebiliriz.

Stres Performans İlişkisi İle İlgili Önergeler	Ortalama	Standart Sapma
Stres performansı etkiler.	4,3564	0,9934
Stres seviyesi arttıkça performansın azalacağı kanaatindeyim.	4,2277	1,1708
Belli oranda stresin hayatta başarı kazanmak için gerekli olduğunu düşünüyorum.	3,8713	1,2271

Tablo 4.7 Stres Performans İlişkisi İle İlgili Önergeler

Stres, strese verilen tepkiler ve stres yönetimi ile ilgili önermeleri içeren gruba baktığımızda birinci sırada “Stres yaratan bir etkenden kaçınırım” önermesi birinci

sırada çıkmaktadır. İkinci sırada katılımcıların stres altındayken spor veya sosyal etkinliklere katılarak bu streslerinden kurtulmaya çalıştıklarını görmekteyiz. Üçüncü sırada iş iş yoğunluğu sebebiyle katılımcıların kendilerine vakit ayıramadıklarını söyleyebiliriz.

Stres, Strese Verilen Tepkiler Ve Stres Yönetimi İle İlgili Önergeler	Ortalama	Standart Sapma
Stres yaratan bir etkenden kaçınıyorum.	3,9208	1,1079
Stres altındayken kendimi spora vererek veya sosyal ve kültürel etkinliklere katılarak stresin olumsuz etkilerinden kurtulmaya çalışırım.	3,8614	1,0653
İşimin yoğunluğu nedeniyle kendime vakit ayıramıyorum.	3,7822	1,3502
Genelde zaman planlaması yaptığım için daha az strese maruz kalırım.	3,6139	1,0924
Yöneticilerimiz bize sosyal destek sağlamaktadır.	3,4059	1,3322
Stres altında olduğumda stresle baş edebilmek için onunla savaşıyorum.	3,3861	1,4793
İş yerimde yapacağım işler açıkça belirlenmiştir.	3,3762	1,3883
İş yerinde karşılaştığım durumlar genelde stres yaşamama neden oluyor.	3,3366	1,3329
İş ortamım dışındaki çevre (trafik, çevre sorunları, gürültü, vs.) bende stres yaratıyor.	2,9703	1,4960
İşim beni çok zorluyor.	2,7822	1,4701
Genelde stres altında olduğumu hissediyorum.	2,7228	1,4115
Meditasyon yaparak stresin olumsuz etkilerinden kurtuluyorum.	2,7228	1,3466
İşimdeki rutinlik nedeniyle gerçekten çok bunalıyorum.	2,6139	1,3455
Stresle yaşamayı tercih eder ve strese uyum sağlarım.	2,5743	1,4684
Bu stresin kendi kişilik yapımdan kaynaklandığını düşünüyorum.	2,5545	1,3418
İş yükümün az olması sebebiyle kendimi stres altında görüyorum.	2,0198	1,0555

Tablo 4.8 Stres, Strese Verilen Tepkiler Ve Stres Yönetimi İle İlgili Önergeler

Stres ile ilgili diğer unsurlara baktığımızda birinci sırada çalışanların işyerlerinin başarısı için beklentinin ötesinde bir çaba sarf etmeleri görülmektedir. Bunların yanında hayata olumlu baktıkları ve kendilerine olan güvenlerinin üst seviyede olduklarını söyleyebilmekteyiz.

Diğer önermeler	Ortalama	Standart Sapma
İş yerimin başarısına katkı sağlamak için beklentinin ötesinde bir çaba sarf ederim.	4,3465	0,8746
Genelde hayata olumlu bakarım.	4,1188	1,0489
Kendime olan güvenim üst seviyededir.	3,9109	1,2306
Çalışırken performansını tam olarak ortaya koyabiliyorum.	3,7921	1,2243
Yapacağım iş ne olursa olsun son derece istekliyimdir.	3,6238	1,3372
Yaptığım işten zevk alırım.	3,6040	1,2781

Tablo 4.9 Diğer önermeler

4.6.1. Stres-Performans İlişkisiyle İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi

VOGA Mobilya Şirketinin personelinin, stresin performans üzerindeki etkileri konusuna bakış açıları ile ilgili oluşturulan hipotezlere ilişkin test sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Hipotezleri test etmek amacıyla *bir örnek t-testi* kullanılmıştır. Bu test herhangi bir örneklem grubuna ait ortalamanın, daha önce belirlenmiş bir değerden önemli derecede farklı olup olmadığını belirlemek için kullanılır (Ak, 2005:79).

Bu testte alfa hata değeri 0,05 alınmış, test değeri olarak orta değer olan “3” kullanılmıştır.

	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	Sig. (2-Kuyruklu)	Sonuç
H1: Stres seviyesi ile performans seviyesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	202	4,356	,993	62,331	,000 (<0,05)	Ret
H2: Belirli düzeydeki stres, performans üzerinde olumlu etki yapmamaktadır.	202	3,871	1,227	44,839	,000 (<0,05)	Ret
H3: Aşırı stres performansı olumsuz etkilememektedir.	202	4,228	1,171	51,322	,000 (<0,05)	Ret

Tablo 4.10 Stres-Performans İlişkisi

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi ve stres performans ilişkisini ortaya koyan hipotezlerin tamamı ret edilmiştir. Zira sonuç olarak elde edilen kuyruk olasılığı olan Sig. Değerleri 0,05’den ufak çıkmıştır

H1 hipotezi “Stres performansı etkiler” önermesine verilen cevaplara göre değerlendirilmiştir. **Sonuç: Stres seviyesi ile performans seviyesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.**

H2 hipotezi “Belli oranda stresin hayatta başarı kazanmak için gerekli olduğunu düşünüyorum.” Önermesine verilen cevaplara göre değerlendirilmiştir.

Sonuç: Belirli düzeydeki stres, performans üzerinde olumlu etki yapmaktadır.

H3 hipotezi “Stres seviyesi arttıkça performansın azalacağı kanaatindeyim.” Önermesine verilen cevaplara göre değerlendirilmiştir.

Sonuç: : Aşırı stres performansı olumsuz etkilemektedir.

4.6.2. Stres, Strese Verilen Tepkiler ve Stres Yönetimi İle İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi

H4 hipotezi personelin genelde kendilerini stresli hissettiklerini ileri sürmektedir. Buna göre “Genelde stres altında olduğumu hissediyorum” önermesine verilen cevaplara göre değerlendirilmiştir.

Sonuç: Çalışan genelde kendini stresli hissetmektedir

	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	Sig. (2-Kuyruklu)	Sonuç
H4: Çalışan genelde kendini stresli hissetmemektedir.	202	2,723	1,412	-2,791	,006 (<0,05)	Ret

Tablo 4.11 Stres Yönetimi İle İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Genelde kendilerini stresli hisseden çalışanın, yaşadıkları stresin nedeninin kendi kişiliklerinden ziyade örgütsel nedenlerden oluştuğuyla ilgili olan H5 hipotezi çift örnek t testi ile test edilmiştir (tablo 22). Çift örnek t testi ile aynı örneklem grubunun farklı iki veri dizisinin ortalamaları karşılaştırılmaktadır (Ak, 2005, s:77).

H5 İş yerinden kaynaklanan stres, bireyin kendi kişilik yapısından kaynaklanan strese göre daha etken değildir.	Ortalama	N	Std. Sapma	Eşleştirilmiş Örnekler ilişkisi		Eşleştirilmiş Örnekler Testi			
				İlişkiler	Sig.	Eşleştirilmiş Farklılıklar		t	Sig. (2-kuyruklu)
						Ortalama	Std. Sapma		
Bu stresin kendi kişilik yapımından kaynaklandığını düşünüyorum.	2,5545	202	1,34183	,396	,000	-,78218	1,47013	-7,562	,000 (<0,05)
İş yerinde karşılaştığım durumlar genelde stres yaşamama neden oluyor.	3,3366	202	1,33291						

Tablo 4.12 Stres Yönetimi İle İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Buna göre “Stres kendi kişilik yapımından kaynaklanıyor” önermesi ile “Stresin kaynağı işyerinde karşılaştığım durumlar” önermesi bir arada incelenmiştir ve elde edilen sonuca göre kuyruk olasılığı 0,05 altında çıkmıştır. H5 hipotezimizi ret etmemiz gerekir.

Sonuç: *İş yerinden kaynaklanan stres, bireyin kendi kişilik yapısından kaynaklanan strese göre daha etkindir.*

H6 Çalışan çevresel stres kaynaklarından etkilenmemektedir.	N	Ortalama	Std. Sapma	T	df	Sig. (2-kuyruklu)
İş ortamım dışındaki çevre (trafik,çevre sorunları, gürültü, vs.) bende stres yaratıyor.	202	2,9703	1,49597	-,282	201	,778 (>0,05)

Tablo 4.13 Stres Yönetimi İle İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Çalışanın çevresel stres faktörlerinden etkilenip etkilenmediğine baktığımızda; elde edilen kuyruk olasılığı hipotezimizi ret etmememiz gerektiğini göstermektedir.

Sonuç: *Çalışan çevresel stres kaynaklarından etkilenmemektedir.*

	Ortalama	N	Standart Sapma	Eşleştirilmiş Örnek İlişkileri		Eşleştirilmiş Örnekler Testi			
				İlişkiler	Sig.	Eşleştirilmiş Farklılıklar		t	Sig. (2-kuyruklu)
						Ortalama	Standart Sapma		
H7 Çalışan stres yaratan durumla mücadele etmek yerine stres yaratan durumdan uzaklaşmayı tercih eder.									
Stres altında olduğumda stresle baş edebilmek için onunla savaşıyorum.	3,3861	202	1,47935						
Stres yaratan bir etkenden kaçınıyorum.	3,9208	202	1,10794	-,006	,938	-,78218	1,47013	-4,101	,000 (<0,05)

Tablo 4.14 Stres Yönetimi İle İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Sonuçlara göre kuyruk olasılığı 0,05'den ufak çıkmaktadır. Dolayısıyla H7 hipotezi ret edilecektir.

Sonuç: *Çalışanlar stres yaratan durumdan kaçmak yerine kalıp stresle mücadele etmeyi tercih eder.*

H8 hipotezi Çalışanın bireysel stres yönetimi konusunda başarılı olmadığını ileri sürmektedir.

Yapılan ankette bireysel stres yönetimi ile ilgili üç adet önerme bulunmaktadır. Her önerme için t testi yapılmış ayrıca önermelere verilen cevaplardan 1-kesinlikle katılmıyorum ve 2-katılmıyorum seçenekleri katılmayan olarak, 4-katılıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum seçenekleri katılan olarak tasnif edilmiştir. 3-kararsızım seçeneği bu tasnifte dikkate alınmamıştır.

H8 Çalışan bireysel stres yönetimi konusunda başarılı değildir.	Katılmayan	Kararsız		Katılan		Ortalama	Standart	t	p	Sonuç
	1	2	3	4	5					
Genelde zaman planlaması yaptığım için daha az strese maruz kaldığım söylenemez	10	22	48 (%24)	78	44	3,6139	1,0924	7,9863	,0000	Ret
	32 (%16)			122 (%60)						
Stres altındayken kendimi spora vererek veya sosyal ve kültürel etkinliklere katılarak stresin olumsuz etkilerinden kurtulmaya çalışmam.	10	18	16 (%8)	104	54	3,8614	1,0653	11,4919	,0000	Ret
	28 (%14)			158 (%78)						
Meditasyon yapmak stresin olumsuz etkilerinden kurtulmamı sağlamaz.	46	56	32 (%16)	44	24	2,7228	1,3466	-2,9260	,0038	Ret
	102 (%50)			68 (%34)						

Tablo 4.15 Stres Yönetimi İle İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi

“Genelde zaman planlaması yaptığım için daha az strese maruz kalırım.” önermesine ankete katılanların %16’sı katılmadığını, %60’ı katıldığını belirtmiştir. %24’ü ise kararsız kalmıştır.

Bunun yanında bu önermeye ait hesaplamalar hipotezin ret edilmesini gerektirir.

Sonuç: Çalışanlar zaman planlaması yaptıklarında daha az strese maruz kalırlar.

Stres altındayken kendimi spora vererek veya sosyal ve kültürel etkinliklere katılarak stresin olumsuz etkilerinden kurtulmaya çalışırım.” Önermesinde çalışanların %14’ü katılmadığını, %78’i katıldığını beyan etmiştir. Bu önermede kararsızların oranı %8’dir. Bu önermeye ait hesaplamalar göre hipotezimizi ret etmemiz gerekecek.

Sonuç: Çalışanlar Stres altındayken kendilerini spora vererek veya sosyal ve kültürel etkinliklere katılarak stresin olumsuz etkilerinden kurtulmaya çalışırlar.

“Meditasyon yaparak stresin olumsuz etkilerinden kurtuluyorum.” önermesine katılmayanların oranı %50, katılanların oranı %34’tür. Kararsızların oranı ise %16’dır.

Sonuç: Çalışanlar Meditasyon yaparak stresin olumsuz etkilerinden kurtulmaya çalışırlar.

4.6.3. Stres ve İş Pozisyonu, Cinsiyet, Öğrenim Durumu ve Yaşa Göre İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Bu bölümde hipotezleri test etmek amacıyla ki-kare testi kullanılmıştır. Bu testi yapmak için beş ölçekli veriler, veri dizilerinin medyanından yararlanarak ikili ölçek şeklinde

yeniden düzenlenmiş; düzenlenen bu veriler bahsi edilen ki-kare testine tabi tutulmuştur.

H9: Cinsiyet, iş stresi üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

		Cinsiyetiniz		Chi Square	Asymp. Sig. (2-sided)
		Kadın	Erkek		
Genelde stres altında olduğumu hissediyorum.	Katılmıyorum	8	98	18,531	0,000
	Katılıyorum	30	66		

Tablo 4.16 Stres Yönetimi İle İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Kuyruk olasılığına bakıldığında 0,05'den ufak olduğu dolayısıyla H9 hipotezinin ret edilmesi gerektiği görülmektedir.

Sonuç: Cinsiyet ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H10: Yaş grubu, iş stresi üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

		Yaş								Chi Square	Asymp. Sig. (2-sided)
		18-22	23-27	28-32	33-37	38-42	43-47	48-52	53-57		
Genelde stres altında olduğumu hissediyorum.	Katılmıyorum	14	14	28	20	12	12	4	2	10,171	0,179
	Katılıyorum	18	18	24	12	12	4	8	0		

Tablo 4.17 Stres Yönetimi İle İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Kuyruk olasılığına bakıldığında $0,179 > 0,05$ olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H10 hipotezi ret edilememektedir.

Sonuç: Yaş grubu iş stresi üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Her yaş grubu benzer stresi yaşamaktadır.

H11: Öğrenim durumu ile genel stres arasında ilişki bulunmamaktadır.

Öğrenim durumu ile Genel stres durumu arasındaki ilişkinin durumuna bakabilmek amacıyla eşlenik örneklem t-testi yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar edilmiştir. Buna göre; kuyruk olasılığı 0,05'den ufak çıkmakta dolayısıyla H11 hipotezini ret etmemiz gerektiği sonucunu vermektedir.

Sonuç: Öğrenim durumu ile genel stres arasında ilişki bulunmaktadır.

	Eşleştirilmiş Örnekler Testi					Eşleştirilmiş Örnekler İlişkisi		
	Eşleştirilmiş Farklılıklar		t	Df	Sig. (2-kuyruklu)	N	İlişkiler	Sig.
	Ortalama	Std. Sapma						
Öğrenim durumunuz - Genelde stres altında olduğumu hissediyorum.	-,43564	1,61101	-3,843	201	,000	202	,147	,037

Tablo 4.18 Stres Yönetimi İle İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi

H12: İş pozisyonu genel stres üzerinde etkili değildir.

Çalışanların çalıştıkları pozisyonlar ile genel stres durumları arasındaki ilişkiye baktığımızda; kuyruk olasılığı 0,05'den yüksek çıkmakta dolayısıyla H12 hipotezinin ret edememekteyiz.

Sonuç: İş pozisyonu ile genel stres arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

	Eşleştirilmiş Örnekler Testi					Eşleştirilmiş Örnekler İlişkisi		
	Paired Differences		t	df	Sig. (2- kuyruklu)	N	İlişkiler	Sig.
	Ortalama	Std. Sapma						
İş pozisyonunuz - Genelde stres altında olduğumu hissediyorum	-1,51485	1,56207	-13,783	201	,000	202	,018	,794

Tablo 4.19 Stres Yönetimi İle İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Diğer önermelere ait veriler

İfadeler		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İs yerimin başarısına katkı sağlamak için beklentinin ötesinde bir çaba sarf ederim.	Frekans	4	6	12	74	106
	Yüzde	2%	3%	6%	37%	52%
Kendime olan güvenim üst seviyededir.	Frekans	14	22	12	74	80
	Yüzde	7%	11%	6%	37%	40%
Yapacağım iş ne olursa olsun son derece istekliyimdir.	Frekans	18	32	28	54	70
	Yüzde	9%	16%	14%	27%	35%
Yaptığım isten zevk alırım.	Frekans	20	28	16	86	52
	Yüzde	10%	14%	8%	43%	26%
İşimin yoğunluğu nedeniyle kendime vakit ayıramıyorum.	Frekans	14	40	6	58	84
	Yüzde	7%	20%	3%	29%	42%
Çalışırken performansımı tam olarak ortaya koyabiliyorum.	Frekans	12	26	26	66	72
	Yüzde	6%	13%	13%	33%	36%
İs yerimde yapacağım işler açıkça belirlenmiştir.	Frekans	28	34	26	62	52
	Yüzde	14%	17%	13%	31%	26%
Yöneticilerimiz bize sosyal destek sağlamaktadır.	Frekans	24	32	34	62	50
	Yüzde	12%	16%	17%	31%	25%
İşimdeki rutinitik nedeniyle gerçekten çok bunalıyorum.	Frekans	50	60	36	30	26
	Yüzde	25%	30%	18%	15%	13%
İşim beni çok zorluyor.	Frekans	44	68	22	24	44
	Yüzde	22%	34%	11%	12%	22%
Stresle yaşamayı tercih eder ve strese uyum sağlarım.	Frekans	68	48	14	46	26
	Yüzde	34%	24%	7%	23%	13%
İs yükümün az olması sebebiyle kendimi stres altında görüyorum.	Frekans	72	82	30	8	10
	Yüzde	36%	41%	15%	4%	5%

Tablo 4.20 Diğer önermelere ait veriler

4.7. SONUÇ

- Stresin performans üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla oluşturduğumuz hipotezlerin sonuçlarına göre; belirli bir düzeydeki stresin performansa dolayısıyla iş kalitesine ve çalışana olumlu etki yapacağını ancak bu düzeyin aşılması durumunda performansta düşüşlerin meydana geleceğini söyleyebiliriz.
- Stres strese verilen tepkiler ve stres yönetimi ile ilgili oluşturulan hipotezler ve sonuçlarından elde ettiğimiz bilgiye göre; çalışanlar çoğunlukla kendilerini stresli hissetmektedirler bunun nedeni olarak işveren baskısı ve/veya şirket için çalışanlar arası rekabet sayılabilir.
- İş yerinden kaynaklı stresin kişiler üzerindeki etkisi bireylerin kendi kişilik yapılarına göre daha çok etkilidir dolayısıyla kişiler stres nedeni olarak işyeri baskısını öncü görmektedirler.
- Bunun yanında çevresel faktörler bir stres faktörü etkili olamamaktadır. Şirketin yerleşim yeri, çevresi veya ulaşım olanakları kişilerin stres faktörleri üzerinde etkili olmamaktadır.
- Çalışanlar stres yaratan durum karşısında kaçmak yerine mücadele etmeyi ve bu stresin üzerinden gelmeyi tercih etmektedirler. Mücadele yöntemleri olarak spor, sosyal ve kültürel etkinliklere katılmak veya meditasyon yapmak öne çıkmaktadır.
- Zaman planlaması yaparak işlerin belirli bir önceliğe göre sıralanması hem yapılan işin kalitesini artırmakta hem de çalışanın ne zaman hangi işi yapacağını düzenleyerek bir program dahilinde çalışmasını sağlar bu nedenler zaman planlaması çalışanların daha az strese maruz kalmalarını sağlamaktadır.
- Cinsiyet ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre kadınların erkeklerden daha çok işyeri stresi yaşadıkları sonucunu çıkarabilmekteyiz.

- Yaş ile iş stresi yaşama arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Her yaş grubu benzer iş stresi yaşamaktadırlar.
- Öğrenim durumu ile genel iş stresi yaşama arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Öğrenim seviyesi yükseldikçe stres seviyesi de yükselmektedir. Bunun yanında lise mezunları çalışanlar en yüksek stres yaşayan grup olarak önce çıkmaktadır.
- Çalışanların şirket içerisindeki pozisyonları ile stres seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre orta düzey yöneticiler en yüksek stres seviyesine sahip çalışanlardır.

EK-1

UYGULANAN ANKET FORMU

Lütfen aşağıdaki ifadelerden şu andaki durumunuza uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Genelde stres altında olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
2	Bu stresin kendi kişilik yapımdan kaynaklandığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3	İş yerimde karşılaştığım durumlar genelde stres yaşamama neden oluyor.	1	2	3	4	5
4	İş ortamım dışındaki çevre (trafik, çevre sorunları, gürültü, vs.) bende stres yaratıyor.	1	2	3	4	5
5	Stres altında olduğumda stresle baş edebilmek için onunla savaşıyorum.	1	2	3	4	5
6	Stresle yaşamayı tercih eder ve strese uyum sağlarım.	1	2	3	4	5
7	Yaptığım işten zevk alırım.	1	2	3	4	5
8	Stres yaratan bir etkenden kaçınırım.	1	2	3	4	5
9	Voga'nın başarısına katkı sağlamak için beklentinin ötesinde bir çaba sarf ederim.	1	2	3	4	5
10	Yapacağım iş ne olursa olsun son derece istekliyimdir.	1	2	3	4	5
11	İşimin yoğunluğu nedeniyle kendime vakit ayıramıyorum.	1	2	3	4	5
12	İş yerimde yapacağım işler açıkça belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
13	Çalışırken performansımı tam olarak ortaya koyabiliyorum.	1	2	3	4	5
14	Genelde hayata olumlu bakarım.	1	2	3	4	5
15	Belli oranda stresin hayatta başarı kazanmak için gerekli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
16	İşimdeki rutinlik nedeniyle gerçekten çok sıkılıyorum.	1	2	3	4	5
17	İşim beni çok zorluyor.	1	2	3	4	5
18	Stres seviyesi arttıkça performansın azalacağı kanaatindeyim.	1	2	3	4	5
19	Kendime olan güvenim üst seviyededir.	1	2	3	4	5
20	Genelde zaman planlaması yaptığım için daha az strese maruz kalırım.	1	2	3	4	5
21	Stres altındayken kendimi spora vererek veya sosyal etkinliklere katılarak stresin olumsuz etkilerinden kurtulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
22	Meditasyon yaparak stresin olumsuz etkilerinden kurtuluyorum.	1	2	3	4	5
23	Yöneticilerimiz bizlere sosyal destek sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
24	İş yükümün az olması sebebiyle kendimi stres altında görüyorum.	1	2	3	4	5
25	Stres performansı etkiler.	1	2	3	4	5

KAYNAKÇA

- Adair, J. ve Adair, T.: **Zaman Yönetimi**. Güngör, B. (Çev.), Yönetim 16. Kitap, Ankara, Öteki Yayınevi, 1996.
- Akal, Z.: "İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri" , Ankara, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 2011.
- Akat, İter; Budak Gülay-Gönül: **İşletme Yönetimi**, İstanbul, 1994.
- Akın, A.: " İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)", **Cumhuriyet Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, 2002.
- Aktaş, A.: "Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 56-4, 1993.
- Aktaş, H.: " İşletme Performansının Ölçülmesinde Veri Zarflama Analizi Yaklaşımı", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, 2001.
- Albert, E.: "Gérer Son Stress", **Manageris**, No:121a, 2003.
- Aldemir, M. C.; Ataol, A.; Budak,G.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, Fakülteler Kitabevi, 2001.
- Allen, R.: **Human Stress: It's Nature and Control**, Newyork, Mc Millian Pub. Com., 1987.
- Andersen, A.: **İnsan Kaynakları Danışmanlığı**, Doğan Ofset Yayıncılık,1999.
- Arık İ. A.: **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, İstanbul, Çantay Kitabevi, 1996.
- Arslan, N. T.: "Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, 2004, s.203–228.
- Artan, İnci: "Örgütsel Davranış, Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama", İstanbul, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları,1986.
- Artan, İ.: "Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama", İstanbul: Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları No: 10, 1986.
- Artan, S.: **Personel Yönetimi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1989.
- Atkinson, R. L.; Atkinson, R. C.; Hilgard, E. R.: **Psikolojiye Giriş II**. Atakay,K.; Atakay, M.; Yavuz, A. (Çev.) İstanbul, Sosyal Yayınlar, 1995.
- Aytaç, Serpil: **İş Stresi Yönetimi El Kitabı: İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi**, 2009.
- Bacanlı, Hasan; Terzi, Işık: **Yetişkinlik ve Yaşlılık Gelişimi ve Psikolojisi**, İstanbul, 2012.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H.: "Performans Değerlendirme: Çalışanları Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Araştırması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, 2003, s.103–127.
- Baltaş, Acar; Baltaş, Zuhal: **Stres ve Başa Çıkma Yolları**", İstanbul, 2011.
- Baltaş, A.: **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2001.
- Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, 2004.
- Barutçugil, İsmet: **Performans Yönetimi**, İstanbul, 2002.
- Basut, Ebru: "Stres, Başa Çıkma ve Ergenlik", **Çocuk ve Gençlik Ruh Sağlığı Dergisi**, Sayı 13(1), 2006, s.31-36.
- Baş, İ.M.; Artar , A.: **İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, Ankara, MPM Yayınları, 1990.
- Behrman, D.N.; Perreault, W.D.: "A Role Stress Model of The Performance and Satisfaction of Industrials Salespersons", **Journal of Marketing**, Vol.48 (Fall), 1984.
- Benligiray S.: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, No: 731. 10), 1999
- Bilgin, Nuri: **Sosyal Psikoloji Sözlüğü**, İstanbul, Bağlam Yayıncılık, 2003.
- Birkök, C.: "Poliste Çatışma ve Stres Yönetimi" **Adapazarı Polis Teşkilatına Verilen Konferans Metni**, 29 Şubat, ASM (Abasıyanık Sanat Merkezi),Adapazarı, 2000.
- Blau, Gary J.: "Conceptualizing How Job Involment and Organizational Commitment Affect Turnover And Absenteenism," **Academy of Management Review** , April 1987.
- Bozkurt, Veysel: **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, İstanbul, Sistem Yayınları, 2000.
- Bross, A.: "Stress Professionnel Et Stress Domestique", **Avantages**, April 2003, s.37–38.
- Budak, Gönül: **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, Fakülteler Kitabevi, 2008.

- Bumin, B.; Şengül, A.: "İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma", **8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir, 2000.
- Burton Russell.D.: "Global Integrative Meaning as a Mediating Factor in the Relationship Between Social Roles and Psychological Distress," **Journal Of Health And Social Behaviour**, Vol.39, No.3, 1998.
- Cam, Erdem: "Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 2004.
- Campbell, J. P.: "The Effect Of Control On Organizational Identification And Job Performance", 1990.
- Can, Halil: **Organizasyon ve Yönetim**, 4.Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi,1997.
- Canman, D.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Yargı Yayınevi, 2000.
- Clayton, S.: **Yönetim**. Zaman, Mehmet (Çev.), Yayın no:77, İstanbul, Hayat Yayınları, 2000.
- Coduroğlu, C.: **İnsan İlişkiler ve Motivasyon**, , Ankara, Anahtar MPM Yayını, 1994 s.28-30.
- Coşgun, E.: "Teknik personelin Performans Değerlendirilmesinde Bir Uzman Sistem Modeli", **Teknoloji Dergisi**, Cilt 7, Sayı 4, 2004, s.579-589.
- Coyne, C. J.; ALDWİN C.; LAZARUS, R. S.: "Depression and Coping in Stressful", **Journal of Abnormal Psychology**, 90 (5), 1981, s.439-447.
- Cüceloğlu D.: **Yeniden İnsan İnsana**, 22.Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2000.
- Cüceloğlu, D.: **İnsan ve Davranışı**, 13.Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2004.
- Çakır, Aysun; Çırak, Süleyman; Çelik, Emel; Kaykaç, Funda: "Acıbadem Sağlık Grubunda Çalışan Klinik Eğitim Hemşirelerinin Stres Kaynaklarının Ve Stres İle Baş Etme Yollarının Belirlenmesi", İstanbul, 2008.
- Çalık, T.: **Performans yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Ankara, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 2003.
- Çam, O.: "Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenilirliğinin Araştırılması", **7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları**, Hacettepe Üniversitesi, Editörler: R. Bayraktar ve İ. Dağ, Ankara, 1992, s.155-160.
- Dağdeviren. M.: "Performans Değerlendirme Sürecinin Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri İle Bütünleşik Modellenmesi", Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2005.
- Deborah, M.: "The Multiple Faces Of Conflict in Organizations, **Journal of Organizational Behaviour**, Vol 13, No. 3, May 1992.
- Dervişoğlu, Gökçen: "The Role of Certain Demographic Variables, Burnout and Stress on Job Satisfaction", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, the Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, The Department of Educational Sciences, 2000
- Diner, Ömer; Yahya FİDAN: **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 1996, s.364.
- Doğan, Selen: **Çalışan İlişkileri Yönetimi**, İstanbul, Kare Yayınları, 2005.
- Dökmen, Ü.: **İletişim Çatışmaları ve Empati**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2002.
- Durma, Ufuk: "A Tipi ve B tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma" **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:19, Sayı: 1, 2005.
- Durna, Ufuk: "Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", Niğde, 2004.
- Edgett, J. D.: **Yönetme Sanatı**. Haykır, Ayça (Çev), Yönetim 5. Kitap, Ankara, Öteki Yayınevi 1996.
- Eker, A.: "İş Ortamında Sosyal Psikolojik Boyutlarıyla Kişisel Davranışlar", Yüksek lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1985, s.43-121.
- Ekinci, Hasan; Ekinci, Süleyman: "Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 22, Sayı 2, 2003.
- Elma, Cevat; Demir, Kamile: **Stratejik Planlama ve Yönetim**, Ankara, 2000, s. 223.
- Erdoğan, İlhan: "İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış", İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1996.
- Erdoğan,İ.: **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, Yayın No.248, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını, 1991.
- Eren, Erol: **Yönetim ve Organizasyon**, 10. Baskı, Ankara, Beta Basım Yayım, 2011.
- Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, 2010.
- Ergenç, D.: "Ulaşım Sektöründe Çalışanların Performansını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Karayolları Ulaşım Örneği", Yüksek Lisans Tezi, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003.

- Ergeneli, A.: **Örgüt Ve İnsan**, Ankara, Hacettepe Üniversite Basımevi, 2006.
- Ergin, Canan: "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", **VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayını, 22-25 Eylül 1993.
- Eroğlu, Feyzullah: **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Beta Yayınları, 2000.
- Erson, H.: **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi**, İstanbul, 1997.
- Ertekin, Y.; Stres ve Yönetim, TODAİE Yayınları, Yayın No:253, Ankara, 1993.
- Ertuğrul, İ.; Karakasoğlu, N.: "Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma", VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu'nda Sunulan Bildiri, İstanbul Üni., İstanbul, 26 Mayıs 2005.
- Falay, N.: "Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü: Bir Ön Çalışma", 15. Maliye Sempozyumu, Antalya, 15-17 Mayıs 2000.
- Fındıkcı, İ.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2009.
- Fisher, R.T.: "Role Stress, the Type A Behaviour Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and Performance" **Behavioral Research in Accounting**, Vol.13, 2001.
- Fogarty, Timothy J.; Singh, Jagdip; Rhoads, Gary K.; Moore, K. Ronald: "Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model", **Behavioral Research in Accounting**, Vol.12, 2000, s.32-67.
- Fowlkes, M. R.: "Role combinations and role conflict: Introductory perspective. In F. J. Crosby (Ed.), Spouse, parent, worker: On gender and multiple roles", New Haven, CT: Yale University, 1987.
- Fried, Y.; Ben-David, H.; Ailan, V.D.: "The Interactive Effect of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Performance", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, March Vol., 71 Issue 1, 1998.
- Genç, Nurullah; Demirdöğen, Osman: **Yönetim El Kitabı Temel Kavramlara Giriş**, İstanbul, 2000.
- Gillen, T.: **Değerlendirme Tartışması**. Bora, Aksu; Cankoçak, Onur (Çev.), Ankara, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Yönetim Dizisi, 1997.
- Gillet, Richard; Pietroni Patrick C.: **Depresyon**. Kütevin, Ziya; Kütevin, Eshar (Çev.), İstanbul, İnkılap Yay, 1990.
- Gmelch, Walter H.; Gates, Gordon: "The Impact of Personal, Professional and Organizational Characteristics on Administrator Burnout", **Journal of Educational Administration**, Vol.36, No.2, 1998, s.146-159.
- Goleman, D.: **İşbaşında Duygusal Zekâ**, Sayı.580, İstanbul, Varlık Yayınları, 2000.
- Göküş, Ö.R.: "Emniyet Teşkilatında Stres Durumları ve Başa Çıkma Yolları", <http://www.caginpulisi.com.tr>. Erişim Tarihi:11.02.2012
- Graham, R: **Stresi Kendi Yararınıza Kullanın**, İstanbul, Alfa Yayınları, 1999.
- Greenhaus, J.H.; Parasurman, S.; Granrose, C.S.; Rabinowitz, S.; Beutell, N.J.: "Sources of Work Family Conflict Among Two Career Couples", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.34, 1989.
- Güçlü, Nezahat: "Stres Yönetimi", **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, 2001.
- Gümüştekin, Eren; Gültekin, F.: "Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 23, 2009, s.147-158.
- Gümüştekin Eren ve Öztemiz, A. B. ; "Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 23,s.61-85, Temmuz-Aralık 2004.
- Güney, Salih: "Stres ve Stresle Başa Çıkma", **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, 2001.
- Hagemann, Gisela.: **Motivasyon El Kitabı**. AKSAN, G. (Çev.), İstanbul, Rota Yapım Tan., 1995.
- Helvacı, A.: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, cilt:35, sayı:1-2, 2000
- Herrera, Fred: "Demistifying Employee Motivation", **Employment Relations Today**, Winter 2002.
- Higgins, Christopher A.; Duxbury, Linda E.: **Journal of Organizational Behavior**, Volume 13, Issue 4, 1992.

- Hrebiniak, Lawrence G.: "Joseph A. Alutto, Role- Related Factors in the Development of Organizational Commitment," **Administrative Science Quarterly**, Volume 17, No. 4 , 1972.
- <http://62.229.128.10\bireyler\trends\makale\yetkbaz-ode.asp>,Erişim,30.01.2012)
- http://saglik.tr.net/ruh_sagligi_stres.shtml:20.02.2012
- <http://www.bydigi.net/kamu-yonetimi/222615-stres-ve-stres-yonetimi.html>, Erişim Tarihi: 23.07.2012.
- http://www.cvtr.net/makale\yetkinlikler_bazli_perf.htm,Erişim,30.01.2011.
- http://www.gapmyo.edu.tr/dergi3/9%20polis_stres.pdf. Erişim Tarihi:09.02.2012
- Işığışık, E.: "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu'nda Sunulan Bildiri, 26–27 Mayıs, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2005.
- Işığışık, V.: **Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Ankara, Sandal Yayınları, 2004.
- Işığışık, V.: "Yönetim Stresi ve Sosyal Hizmet Mesleği", No: 005, Ankara, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Hizmetler Yüksekokulu Yayını**, 1999, s.112-117.
- İncir, Gülten: **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**, MPM Yayını, 1985.
- İzgören, A.Ş.: **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Ankara, Academyplus Yayınevi, 2001.
- James, J.; Edden, M.: **Uzun Saphı Gelincik**. Dicleli, Bilge A. (Çev.), Yayın No: 368, İstanbul, MESS Yayınları, 2001.
- Jones, Tricia: "Communication Conflict", **Theory and Research in Conflict Management**, Ed. M. Afzalur Rahim, Praeger, USA, 1990, s. 29; DAFT, Richard L: Management, Fourth Edition, New York, The Dryden Press, 1997, s. 608.
- Kaçmaz, Nazmiye (); "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu", **İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt.68, sayı:1, 2005, s.29-32.
- Karip, Emin: **Çatışma Yönetimi**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2000.
- Katrinli, Alev; Özmen, Ergeng; Canday, T.; Ömür N.: "Farklı Örgütsel Çevrelerde Örgüt Yapısı ve Kişilerarası Tutumların Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği İle İlişkisi", **Yirmibirinci Yüzyılın Eşiğinde İşletmecilik Bilimi ve Uygulamaları**, Dokuz Eylül Ün., No:1, Manisa, Manisa İİBF Yayını, 1991, s.91.
- Kaymaz, Kurtuluş: **Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği: Performansta Geribildirim**, Dora Yayınları, 2009.
- Kaynak, Tuğral: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Dönence Basım, 2000.
- Kemery Edward R: "Outcomes of Role Stres", **Academy of Management Journal**,Vol.28, No.2, 1985.
- Keser, A.: "Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doymu İlişkisinin Araştırılması", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 11, sayı 1, 2006.
- Keskin, G.: "Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", **Verimlilik Dergisi**, Sayı 2, 1997, s.141–164.
- Kiecolt, Glaser, JK.; Mcguire, L.; Robeles, T.F.; Glaser, R.: **Psychoneuroimmunology and Psychosomatic Medicine: Back to the Future**, 2002.
- King, P.: **Performance Planning and Appraisal**, New York, Mc.Draw-Hill Book Co., 1984.
- Klarreich, S.H.: **Stressiz Çalışma Ortamı**. Güngör, Bengi (Çev.), Yönetim 1. Kitap, Ankara, Öteki Yayınevi, 1996.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 1999.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 2001.
- Kordon, Emel: "Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama ve Endüstri Mühendisi Öğrencileri İçin Bir Uygulama", Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), 2006.
- Koyuncu, M.: (), "Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu ve Kurumdan Ayrılma İsteğine Etkisi." 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2001, s.349-360.
- Köknel, Ö.: **Zorlanan İnsan**, 4.Basım, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1998.
- Kukla, Andre: **Zihinsel Tuzaklar**. Önoğlu, Nuray (Çev.), İstanbul, Kuraldışı Yayınevi, 2008.
- Kutal, Metin: "İşçinin İstihdam Güvencesi ve Türk İş Hukukundaki Durum", **İktisat ve Maliye Dergisi**, C. XXII, S.12, 1976, s.514.
- Lambie, Glenn W.: "The Contribution of Ego Development Level to Burnout in School Counselors: Implications for Professional School Counseling", **Journal of Counseling & Development** , Vol.85,

Winter 2007.

- Lawson, P.: “Performance Management :an Overview”, **The Performance Management Handbook**, Walters, M.(Ed.), London, Institute of Personnel and Development, 1995.
- Leiter, M. P.: **Areas of Worklife Survey Manual** (Third Edition), Centre for Organizational Research and Development, Wolfville, Canada, 2003.
- Leiter, M.P.; MASLACH Christina.: “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.9, 1988, 297-308.
- Leiter, M. P.; MASLACH, C.: “Six Areas of Worklife: A Model of the Organizational Context of Burnout”, **Jhhsa Spring**, 1999, s.472- 489.
- Lewis, D.: **Bir Dakikada Stres Yönetimi**. Harmandağlı, Nedime (Çev.), İzmir, Arda’s Yayınları, 1995.
- Link Bruce G.: “Problems In Measuring Role Strains and Social Functioning In Relation To Psychological Symptoms”, **Journal Of Health And Social Behaviour**, Vol,31, No.4, 1990.
- Luecke, Richard: **Performans Yönetimi**. Özer, Aslı (Çev.), İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Temmuz 2008.
- Luthans, Fred: **Organizational Behavior**, Sixth Edition, Mc Graw Hill Book Company, 1992.
- M., Kemal; Uluköy, Metin, “Bankacılıkta Stres Sorunu: Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yolları Üzerine Bilecik’te Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Yıl 1, Sayı 1, 2005.
- Makin, P. E.; Lindley, P. A.: **Pozitif Stres Yönetimi**. Arslan, Aysun (Çev.), İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti. Yayınları, 1995.
- Maslach, C.; Jackson S.E.: “Maslach Burnout Inventory”. Research edition. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1981.
- Maslach, C.; P. M. Leiter: **The Truth About Burnout**, San Francisco, CA, JosseyBass, 1997.
- Maslach, C; Schaufeli, W.B.; Leiter, P.M.: “Job Burnout”, **Annual Review Psychology**, 52, 2001, s.397-422.
- Mayer, Richard J.: **Conflict Management**, USA, Battelle Press, 1989, s.71.
- Mescon, Michael H.; Albert, Michael; Khedouri Franklin: **Management**, Third Edition, New York, Harper and Row Publishers, 1988, s.559.
- Milliken, F. J.: Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect and Response Uncertainty”, **Academy of Management Review**, 12 (1), 1987, s.133-143.
- Morgan, G.: **İşte ve Yaşamda Stres’i Yenmenin Yolları**, Çağla, Şebnem (Çev.), İstanbul, Ruh Bilim Yayınları, 1996.
- Norfolk Donald: **İş Hayatında Stres**. Serdaroğlu, Leyla (Çev.), İstanbul, 1989.
- Okutan, M.; Tengilimlioğlu, D.: “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması”, **G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 3, 2002, s.15-42.
- Ölçer, F.: “Uzaktan Yönetim: Yeni Bir Yönetim Anlayışı”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 11, Sayı 2, 2004, s.53–67.
- Özbek, Deniz. “A ve B Tipi Kişilikler” <http://denizozbek.terapi.com/2010/10/13/a-ve-b-tipi-kisilikler>, Erişim Tarihi: 22.07.2012
- Özçelik G.; Ferman, M.: “Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions”, **Human Resource Development Review**, 2007
- Özdemir, E.; Akpınar, A. T.: “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (3), 2002, s.85–105.
- Özdevecioğlu, M.; Bulut, E. A.; Tekçe, E. A.; Çirli, Y.; Gemici, T.; Tozal, M. ve Doğan, Y.: “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İ. İ. B. F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, s.125–138, 2003.
- Özdevecioğlu, M.: “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 19, s.115–134, (Temmuz-Aralık) 2002.
- Özgen, E: “İletişim ve Liderlik”, **İletişim Dergisi**, Sayı 18, s.99–119, 2003.

- Özmutaf, N. M: “Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım”, **Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi**, 23 (1-2), 2006.
- Öztürk, Azim: İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz , **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını , 1994.
- Öztürk, Ü: **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**, Sistem Yayıncılık,2006.
- Palmer, M. J: **Performans Değerlendirmeler**, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- Pehlivi, İnyet: **İş Yaşamında Stres**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Perlman, B. ve Hartman, E. A:**Burnout: Summary and Future Research**, Human Relations, 35(4), ss.283-305,1995.
- Podsakoff,Philip M: “Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviours on Subordinate Performance and Satisfaction ,” **Academy of Management Journal** Vol.25, No.4, 1982.
- Polatlı, A: Kamuda Performans Değerlendirme, Makaleler.com , 25 Agustos 2009.

- Poole Marshall Scott: **Conflict Management İn A Computer Suported Meeting Environment**, Management Science,Vol.37,No.8,199.
- Potter, B. A: **Preventing Job Burnout Transforming Work Pressures into Productivity**, Thomson Crisp Learning, California,1995.
- Rahim, M.Afzal: “Do Just Perceptions Influence Styles Of Handling Conflict With Supervisors?,”**The Internal Journal Of Conflict Management**,Vol.11,No.1.
- Rathus, S. A.& Nevid, J. S. **Psychology and the Challenges of Life**. Holt Rinehart and Winston: Orlando
- Reinmann, Bernard C: “ Organizational Competence as a Predictor of Long Run Survival and Growth,”**Academy of Management Journal**, Vol.25 , No.2 1982 .
- Sabuncuoğlu, Z: **İnsan Kaynakları Yönetim**, Ezgi Kitabevi Yayınları,Bursa, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; ve Tüz, Melek:**Örgütsel Psikoloji**, Bursa, 1998.
- Scarpello, V.G; Ledvinka, J: **Federal Regulation of Personnel and Human Resource Management- Enviroments and Functions**, Boston, 1988.
- Schafer, W. (1987): **Stress Management For Wellness**, Mc.Graw Hill, New York, pp.310-314.
- Schermerhom,, J.R: **Management and Productivity**. Third Edition. Printed in the USA, 1989.
- Schuler, S. Randall: **Managing Human Resources**, South Western Publishing Company, Cincinnati, 1998.
- Silah, Mehmet: **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık,Ankara, 2005.
- Songur ,H.M: **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, Ankara : Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın No:6. 1995.
- Soysal, Abdullah: **Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş Ve Gaziantep’te Bir Araştırma**, 2009.
- Staw, M: **Psychological Dimensions Of Organizational Behaviour**,Prentice Hall Inc,Usa,1995
- Stemp Peter,S: **Psychological Stress İn The Postpartum Period**, Journal of Marriage and Family,Vol.48,No.2,1986.
- “Stres Yönetimi: Her Gün Karşılaştığınız Sorunlara Uzman Çözümler”, Harvard Business School Corporation, 2007.
- Tagiuri, Renato: **Managing People:Ten Essential Bahaviours**,Harvard Business Review ,January-February 1995.
- Tamer, S: **Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi**, Nisan 1999.
- Tepeci, Mustafa; ve Birdir, Kemal :**Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu**, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2005, Afyon, S:958–972.
- Tevrüz, S., Sürekli, D: **Davranış Düzeltmede Güdü Teorilerinin Katkısı**, Endüstriyel ve Örgütsel Psikoloji, Editör; Tevroz; Suna, Türk Psikologları Derneği, Ankara , 33-42, 1997.
- Tetik, S: “İşletme Performansını Belirlemede Veri Zarflama Analizi”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2,s.221–229, 2003.
- Thompson, B.L: **Üstün Performans Geliştirme**, Hayat Yayınları, Yayın no:27,İstanbul, 1998.
- Tokay, T: “Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.

- Torun, Alev: **Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ankara: Türk Psikologlar Derneği, 1996.
- Tutar, H: **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**", **Hayat Yayınları**, Yayın no:88,İstanbul, 2000.
- Türkel, A: **İşletme Yöneticileri İçin Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998.
- Torrington, D; ve Hall, L: **Personel Management. HRM in Action**, 1995.
- Uçman, P:"Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Başa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar", **Psikoloji Dergisi**, 7(24), 1990.
- Ulukuş, K. S: "Polis, Stres, Verimlilik ve Stresle Başetme Yolları", **Polis Dergisi**, Sayı 34, Ocak 2003.
- Ulukuş, K. S: **Stres ve Verimi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2001.
- Uyargil, C: **Performans Değerlendirme**, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1998.
- Uyargil, C: **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık, 1994.
- Uygur, Akyay: **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**, 1. Basım, Barış Platin Kitabevi, Ankara, 2009.
- Van Velsor, Ellen: **Why Executive Derail: Perspectives Across Time and Cultures**, Academy of Management Executive, 1995.
- Weisberg, J: **Measuring Workers' Burnout and Intention to Leave**, International Journal of Manpower, Vol.15, No.1, 4-14, 1994.
- Wichert, Ines: **Job insecurity and work intensification, The effects of an health and well-being**, Burchell, Brendan (Editor), 2001.
- Wrigt Ta & Bonett Dg: **Growth coping, work satisfaction, and turnover**, A longitudinal study. Journal of Business and Psychology 6, 133-145, 1991.
- www.insankaynaklari.gokceada.com ,Erişim Tarihi:08.02.2012).
- Uyargil, Cavide: **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 2008, İstanbul.
- Woods, R.H: **Human Resources Management**, Educational Institute, American Hotel and Motel Association, 1997.
- Yener, Hüseyin: **Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) İle İncelenmesi Ve Bir Uygulama**, Ankara, 2007.
- Yıldırım, İbrahim; **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.13, s:81-87, 1997
- Yılmaz, A. ve S. Aslan, "Örgütsel Zaman Yönetimi", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, s.25-46, 2002.
- Yılmaz, B.; "Arama-Kurtarma Çalışanlarında Travma Sonrası Stres Belirtileri Ve Travma Sonrası Büyüme İle İlişkili Değişkenler". **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi**, 2006.
- Zel, U: **Yönetimde Kişilik ve Kişilik Teorileri**, "Yönetim ve Organizasyon", Ü. BERKMAN, H. Can, N.G. Ergan, M. Paksoy, Ö. Yüksel, S. Altınışık, A. H. Aydın, S. Güney, G. Murat, D. Ulusoy, D. Bacacı-Varoğlu, S. Arıkan, M. Arslan, Ö. Aşan, H. H. Çevik, T. Göksu, M. Kılıç ve J. Minibaş (der.), Nobel Yayın Dağıtım, Yayın no:265, s.411-449, Ankara, 2001.