

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

İŞ STRESİ ve SAĞLIK ÇALIŞANLARI

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Derya ÇELİK

İstanbul, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

İŞ STRESİ ve SAĞLIK ÇALIŞANLARI

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Derya ÇELİK

Öğrenci No:

1207460470

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, "İş Stresi ve Sağlık Çalışanları" başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 27/06/2014

Derya ÇELİK



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

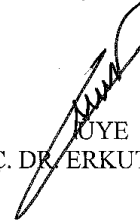
23.06.2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 1207460470 numaralı *Derya Çelik'in* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İş Stresi ve Sağlık Çalışanları*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 24.06.2014 tarih ve 2014/15 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince 50 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

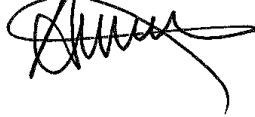

DANIŞMAN

PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN


ÜYE

YRD. DOÇ. DR. ERKUT ALTINDAĞ

ÜYE
YRD.DOÇ.DR.ALİ SAYGILI



Adı ve Soyadı : Derya ÇELİK
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2014
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Stres, İş Stresi, Sağlık Sektörü

ÖZ

İŞ STRESİ ve SAĞLIK ÇALIŞANLARI

Günümüz koşullarında modern dünyada çoğu insan yoğun iş temposu ile çalışmaktadır. Büyük şehirlerin kalabalık olması, işsizliğin artması, ekonomik kriz, hayat pahalılığı gibi birçok neden strese neden olmaktadır. Bu gibi faktörlerin yanı sıra örgütsel sebeplerden dolayı da kişi stres yaşayabilmektedir. İş stresi de denen bu olgu, çalışanların günlerinin büyük bölümünün geçtiği işyerlerinde çalışma isteklerine, iş doyumlarına olumsuz etki edebilmektedir. İş stresinin yüksekliği, çalışanlarda bazı fiziksel, psikolojik ve davranışsal bozuklukları beraberinde getirebilmektedir.

Çalışmada stres ve iş stresi kavramları hakkında geniş bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla ilk bölümde genel hatlarıyla stres kavramına yer verilmiştir. Strese etki eden bireysel ve örgütsel faktörler açıklanmıştır. Sonrasında stresin belirtilerine değinilmiş ve bireysel ve örgütsel olarak stresle başa çıkma yöntemlerine değinilmiştir. İkinci bölümde ise iş stresi kavramı açıklanmıştır. İş stresine neden olan faktörlerin literatürde işe ilişkin ve iş ortamına ilişkin olmak üzere incelendiği görülmüştür. İş stresinin, kaygı, depresyon ve uykusuzluğa neden olduğu anlatılmıştır. Örgütsel olarak ise verimsizliğe ve performans düşüklüğüne neden olduğu görülmüştür. Çalışmanın son bölümünde ise sağlık çalışanlarında stres kaynaklarına değinilmiş ve önceki çalışmalarda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Name and Surname : Derya ÇELİK
Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Type and Date : Master's Degree, 2014
Major : Hospital and Health Care Management
Key Words : Stress, Job Stress, Health Sect

ABSTRACT

JOB STRESS and HEALTH WORKERS

In today's climate, most people in the modern world is working with busy schedule. Big cities are crowded, higher unemployment, economic crisis, the cost of living is caused by many reasons such as stress. These reasons as well as organizational factors person may experience stress. This phenomenon, also called job stress, now a large portion of employees in workplaces where the days work requests, can adversely effect on job satisfaction. Work stress the height of the employees, some physical, psychological and behavioral disorders may entail.

A literature review about stress and job stress has been made for this study. For this purpose, it has been explained stress generally in first chapter. Also, personal and organizational factors about stress has been told. After that, it has been mentioned about symptoms of stress and personal and organizational stress-coping methods. Second chapter is about job stress. Factors about job stress includes about job and about work environment and it has been mentioned that job stress causes depression, insomnia and anxiety. Also, job stress causes inefficiency and performance impairment. Finally the last chapter contains stressors of job for healthcare workers and the results of previous studies.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No.</u>
ÖZ.....	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRES KAVRAMI, FAKTÖRLERİ, BELİRTİLERİ VE STRES YÖNETİMİ

1.STRES KAVRAMI.....	4
2.STRESE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	10
2.1. Kişisel Faktörler.....	11
2.2. Örgütsel Faktörler	16
3. STRESİN BELİRTİLERİ	18
3.1. Fiziksel Belirtiler	19
3.2.Duygusal Belirtiler.....	19
3.3. Davranışsal Belirtiler	19
4. STRES YÖNETİMİ.....	21
4.1. Bireysel Stres Yönetimi	22
4.2. Örgütsel Stres Yönetimi	24

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ STRESİ, KAYNAKLARI, BİREYSEL ve ÖRGÜTSEL SONUÇLARI ve SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ STRESİ

1. İŞ STRESİ KAVRAMI.....	25
2. İŞ STRESİ KAYNAKLARI	29
2.1. İşe İlişkin Stres Kaynakları.....	29

2.1.1. İş Yükü	29
2.1.2. İşin Niteliği.....	30
2.1.3. Örgütsel Yapı ve İklim.....	31
2.1.4. Örgütteki Belirsizlikler.....	34
2.2. İş Ortamına İlişkin Faktörler	35
3. İŞ STRESİNİN BİREYSEL SONUÇLARI.....	37
3.1. Kaygı.....	37
3.2. Depresyon.....	39
3.3. Uyku Bozuklukları.....	41
4. İŞ STRESİNİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI.....	42
4.1. Verimsizlik	43
4.2. Personel Devri	44
4.3. İşe Devamsızlık	45
4.4. Performans Düşüklüğü	46
4.5. İş Kazaları.....	46
4.6. Yabancılaşma.....	47
4.7. Tükenmişlik	48
5. STRES KAYNAKLI PERFORMANS SORUNLARI.....	53
6. STRES KAYNAKLI DÜŞÜK PERFORMANSI ARTTIRMA YAKLAŞIMLARI.....	55
7. İŞ STRESİ İLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI.....	56
8. SAĞLIK KURUMLARININ ÖZELLİKLERİ ve SAĞLIK ÇALIŞANLARI. 60	
8.1. Sağlık Kurumlarının Özellikleri	60
8.2. Sağlık Çalışanları.....	63
9. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ STRESİ.....	67
9.1. Sağlık Çalışanlarında Stres Kaynakları	67
9.2. Sağlık Çalışanlarında Stres Üzerine Yapılan Araştırmalar	70
SONUÇ	78
KAYNAKLAR	81
ÖZGEÇMİŞ	87

TABLÖLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Tablo 1: Stresin Belirtileri.....	21
Tablo 2: Amerikan Psikiyatri Birliği'nin Sınıflandırmasına Göre Depresyon Belirtileri	41

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Şekil 1: Stres Modeli	15
Şekil 2: Stres ve Sonuçları.....	18
Şekil 3. Genel Uyum Sendromu	53
Şekil 4: Stres ve Performans İlişkisi.....	54
Şekil 5. Stres Verimlilik İlişkisi.....	54

KISALTMALAR LİSTESİ

ACTH	: Adrenokortikotropik Hormon
C.	: Cilt
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
TİSK	: Türkiye İşveren Sendikası Konfederasyonu
vd.	: ve diğerleri

GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Günlük hayatta olduğu kadar iş hayatında da bireyler tarafından tehdit olarak algılanan olaylar yaşanabilmektedir. Bu olayların başında iş yaşamında karşılaşılan strese sebep olan nedenlerin araştırılması amacı ile bu çalışmanın konu seçimi yapılmıştır.

Modern yaşamın en büyük tehlikelerinden olan stres, günlük hayatta hayatı güçleştiren ve sağlığı bozan durum olarak kullanılmaktadır. Gerilim, endişe, baskı, çatışma, sıkıntıya düşme, zorlanma, tükenme gibi genel olarak olumsuz sözcüklerle ifade edilen stresin her zaman için kötü olduğunu iddia etmek yersizdir. Günümüzde orta düzeydeki stresin çalışanların motivasyonunu yükselttiğine dair görüşler de bulunmaktadır.

Kişinin vücudu, bu zorlamaya stres olarak tepki vermektedir. Sanılanın aksine, olumlu stres düzeyi de denen, kişiyi olaylar karşısında motive ve teşvik edecek stres düzeyi kişiler için yararlı olabilmektedir. Olumlu stres düzeyinin altında ve üstündeki düzeylerde ise stres problem olmaktadır. Olumsuz stres düzeyi, örgütlerde birçok olumsuz durumu da beraberinde getirebilmektedir. Bireylerde ise kaygı, öfke, depresyon, uykusuzluk vb. tepkilere neden olmaktadır.

- **Çalışmanın Amacı:** İş stresi, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde büyük maliyetlere neden olan önemli bir sorundur. Kişinin sağlığının bozulması, sosyal yaşamının ve aile ilişkilerinin kötüye gitmesi, performansının düşmesi, devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerinin artması bu duruma örnek olarak verilebilir. İş stresi, özellikle mesleğin doğası gereği insanlarla yoğun ilişkilerin yaşandığı meslek gruplarında çalışanlarda görülen ve stresle başa çıkamamaları sonucu fizyolojik ve

duygusal olarak tükenme hissini tetikleyen önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmakta olup iş stresinin çalışan hayatına etkilerinin bulunması amaçlanmıştır.

- **Çalışmanın Önemi:** Özellikle insan ilişkilerinin çok yoğun yaşandığı sağlık sektöründe en küçük bir hatanın insan yaşamına etki eden sonuçlar doğurmasının getirdiği ağır sorumluluk, baskı, yoğun çalışma temposu ve çalışma koşulları stresi doğurmaktadır. Bu tip ağır sorumlulukları, baskıları ve yoğun çalışma temposunu kaldıramayan çalışanlarda iş stresi görülmesi çok büyük olasılıktır. Belirtilen bu etmenler çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Günümüz koşullarında modern dünyada çoğu insan yoğun iş temposu ile çalışmaktadır. Büyük şehirlerin kalabalık olması, işsizliğin artması, ekonomik kriz, hayat pahalılığı gibi birçok neden strese neden olmaktadır. Bu gibi faktörlerin yanı sıra örgütsel sebeplerden dolayı da kişi stres yaşayabilmektedir. İş stresi de denen bu olgu, çalışanların günlerinin büyük bölümünün geçtiği işyerlerinde çalışma isteklerine, iş doyumlarına olumsuz etki edebilmektedir. İş stresinin yüksekliği, çalışanlarda bazı fiziksel, psikolojik ve davranışsal bozuklukları beraberinde getirebilmektedir.

- **Çalışma Planı:** Çalışmada öncelikle genel hatlarıyla stres kavramı açıklanmıştır. Genel olarak strese etki eden faktörler, stresin belirtileri ve stresle başa çıkma yolları anlatılmıştır. İkinci bölümde ise çalışmanın ana konusunu oluşturan iş stresine yer verilmiştir. İş stresi kavramı açıklandıktan sonra iş stresinin kaynakları, işe ilişkin ve iş ortamına ilişkin kaynaklar özelinde incelenmiştir. Daha sonra, iş stresinin bireysel ve örgütsel sonuçlarına yer verilmiş, iş stresinin yarattığı performans sorunları ve performansı arttırma yaklaşımları ile iş stresi ile başa çıkma yollarına değinilmiştir. Son bölümde ise sağlık çalışanlarında iş stresi konusuna ve bu alanda yapılan çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir.

- **Kullanılan Metod ve Teknikler:** Çalışmada litaretür taraması yapılarak kişisel gözlem ve tecrübelerle dayanılarak sağlık kurumları çalışanlarında stres konusu incelenmiştir.

- **Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:** İş Stresi ve Sağlık Çalışanları başlıklı bu tezin hazırlanması aşamasında, çalışanların iş yoğunluğu ve hasta mahremiyeti gibi konularda gözlem ve bilgilere ulaşım noktasında zorluklar yaşanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRES KAVRAMI, FAKTÖRLERİ, BELİRTİLERİ VE STRES YÖNETİMİ

1. STRES KAVRAMI

Stres son zamanlarda adından sıkça bahsettiren bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. “Modern hayatın başa çıkılması zor hastalığı olan stres, günümüzün hızlı değişim, çatışma ve rekabetle dolu dünyasında bireyin verimliliğini, sağlığını etkilemektedir.”¹ “Her yönüyle hızlı değişimin, sanayi döneminden bilgi çağına geçişin, rekabet ve üretim şartlarındaki değişimin, insan ihtiyaçlarındaki farklılıkların ortaya çıkışının, metropolleşmenin ve kalifiye insan kaynaklarına ihtiyacın artması gibi faktörler stres alanındaki çalışmaların son yıllarda artış göstermesine yol açmıştır.”² Çalışma şartları, bireysel ihtiyaçların farklılaşp çoğalması, globalleşen dünyaya ayak uydurma çabaları bu stresin daha da artmasına sebep olmaktadır. Artan stres beraberinde bir takım sorunları da getirmektedir. Bu yüzden stres derinlemesine incelenmesi gereken bir konu olmuştur.

Yabancı kökenli bir sözcük olan stres, bugün hemen hemen bütün ülkelerin günlük dillerine girmiştir. Doğru ya da yanlış her sosyo-kültürel düzeydeki insan tarafından kullanılmaktadır. Gerilim, baskı, zorlanma, sıkıntıya düşme gibi sözcüklerle tanımlayabileceğimiz stres, "bütün fizyolojik ve patolojik etmenlerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert etki"³ olarak tanımlanabilir. Stres, tek başına mutlaka kötü olması düşünülmemelidir. Her ne kadar sözcük olumsuz çerçevede

¹T.Erdoğan-S.Ünsar-N.-Süt, “Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma” Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) Dergisi, S.2, Isparta, 2009, s.447

²İ.Gökdeniz, “Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.13, Konya, 2009, s.174

³H.Can, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2005, s.75

düşünülürse de olumlu bir değere sahip olduğu da gözden kaçırılmamalıdır. Örneğin stres altında kişinin daha başarılı olduğu durumlar çoktur.

Stres, günlük dilimize girmiş ve çok kullanılan bir sözcüktür. Dünyada hemen bütün dillerde kullanılan bir kavramdır. Stres kelimesini Türkçe 'ye çevirmek ancak anlamından fedakârlık yapmakla mümkündür. “Çünkü stres yaygın olarak kullanıldığı gibi sıkıntı, üzüntü, problem, zorlanma, endişe, gerginlik, dert, kaygı kelimelerinin ifade ettiğiinden daha fazla ve daha farklı bir anlama gelmekte ve yerine göre yukarıda sayılanlara yol açmaktadır.”⁴ Aslında üzerinde durduğumuz kelimeler stresin anlamı değil stres sonucunda meydana gelen duygusal değişimlerdir. Stresin kelime olarak karşılığı ifade edilmek yerine ortaya çıkardığı problemler stres olarak tanımlanmıştır.

Stres terimi, fizikten gelmektedir ve anlamı, vücudu bozma eğiliminde olan bir basınç ya da gerilimdir. “Psikolojik bir görüş ise stresi, düzeltmek ya da başa çıkmak için mücadele etmemiz gereken bir semptom olarak görülebileceğini söyler. Stres, çevremizden, bedenimizden ya da beynimizden kaynaklanabilir. Çevresel stresin nedeni, kirlilik, gürültü ya da kalabalık olabilir. Bedensel stres ise, hastalık, yaralanma ya da bedeni bir şekilde zorlamaktan ileri gelir.”⁵ Bu cümlelerden anlaşılacağı gibi stresin kaynakları çeşitlilik göstermektedir.

Vücudun çeşitli içsel ve dışsal uyarılara karşı verdiği tepki olarak tanımlanan stres, insanları etki altına alarak onların işini, davranışlarını ve insani ilişkilerini etkileyen bir etmendir. “Stres, insanları mükemmel olmaya motive edebildiği gibi, çok ciddi rahatsızlıklara da neden olabilmektedir. Çok az ya da çok

⁴A.Baltaş, Zuhâl Baltâş, Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul, 2004, s.5

⁵A.Lazarus-C.Lazarus, 60 Saniyede Terapi: Bu Çılgın Dünyada Aklını Korumanın 101 Yolu, Çev: D.Öztürk, 2006, s.101

fazla stres kişinin performans düzeyini etkileyebilmektedir.”⁶ Stresin yeterli düzeyde olması bireyi çalışmaya sevk etmektedir. Ancak stres seviyesinin artması çeşitli duygusal tahribatlara neden olabileceğinden performansı olumsuz etkilemektedir. Beyin stres kaynaklarına yöneleceğinden verimli çalışmamaktadır.

Konuyla ilgilenen uzmanlar, stres kavramının açıklanmasının güçlüğü, stres ile ilgili çalışmaların bir kısmının strese sebep olan olaylara yönelmesini, diğer kısmının bahsedilen olaylara karşı, insanın göstermiş olduğu psikolojik ve fizyolojik tepkilerin üstüne yoğunlaşmasına bağlamışlardır. “Açıklamalar incelendiğinde, üçe ayrıldığını görmekteyiz. Bunlar uyarıcı, tepki ve uyancı-tepki tanımlarıdır.”⁷

Uyarıcı tanımları stresi şöyle tanımlamıştır. İnsan üzerinde gerginlik tepkisi ile sonuçlanan güç ya da uyarıcıdır. Burada vurgulanan nokta, stresi yaratan dış kaynaklardır. “Ancak bu tanımın başarısız olan yönü; aynı stres yaratıcı uyarıcılarla karşılaşan İki farklı bireyin, farklı gerilim düzeyleri gösterebilmesidir.”⁸ Stres kişilere ve onların yapısına göre bazı sonuçlar doğurmaktadır. Geçmiş yaşantı ve yaşanılan çevre bu stresin etkilerini değiştirmektedir.

Tepki tanımlarına göre stres, bireyin istenmeyen bir dış olay ya da durum gibi çevresel bir stres etkenine gösterdiği fiziksel ya da psikolojik tepkidir. “Uyarıcı tanımda stres bir dış olaydır, tepki tanımda ise stres içsel bir tepkidir. Dolayısıyla uyarıcıyı bilmeden yalnızca tepkiyi gözleyerek stresi açıklamak süz konusu olamayacağı için, bu tanımda yeterli değildir.”⁹

⁶V.Altınok, “İş Stresinin Ortaöğretim Öğretmenleri Üzerindeki Etkisi”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.29, S.2, Ankara, 2009, s.516

⁷Altınok, s.17

⁸V.İşıkhan, Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları, Ankara, 2004, s.49

⁹Altınok, s.517

Bu tanımlar ışığında stres; “bireylerin sağlığı ve huzuru için bir tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen, belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkiler ile bireylerin yapılan baskıyı kaldıramayıp göstermiş olduğu tepkiler anlamına gelir.”¹⁰ Literatürde stres üzerine yapılan tanımlamalarda bazı ortak özelliklere rastlanmıştır. Bu özellikleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

- “Stres, kişi ve çevrenin etkileşimi sonucunda oluşan, insanı yüksek derecede harekete geçiren ve motive eden bir olgudur.
- Streste, canlının tümünü etkileyen bir tehlike söz konusudur ve bu açıdan stres kontrol edilebilir bir tepki değildir bundan dolayı bu tehlikenin önemi algılanmalıdır.”¹¹

Ayrıca;

- “Strese pek çok açıdan bakılabilir. Birey üzerinde olumsuz sonuçlar doğuracağı gibi olumlu sonuçlarda doğurabilir. Bazı kişilerin performansını düşürürken bazılarının da performansına katkıda bulunur. Stres kavramı psikolojik, fizyolojik ve sosyal açıdan incelenmeli sebepleri ve buna bağlı olarak meydana gelen sonuçları incelenmelidir. Stresi üç temel kavram çerçevesinde düşünebiliriz. Bunlar; istekler, tepkiler ve sonuçlar kavramlarıdır.
- Stresten kaçmak genelde mümkün değildir. İnsanın günlük yaşamda karşılaştığı kişiler, durumlar strese davetiye çıkaran etmenlerdir. Bireyin çevresi, aile yapısı, çalıştığı kurumun örgüt yapısı, nasıl bir işte çalıştığı, iş yürütmek zorunda olduğu arkadaşları, amirleri, astları, bireyin yaşam tarzı,

¹⁰MŞ.Şimşek-T.Akgemci-A.Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara, 2011, s.235

¹¹Ş.Aydın, “Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.4, İzmir, 2010, s.5

çalıştığı ortamın fizyolojik etmenleri (sıcaklık, aydınlatma, gürültü, amaçlara ulaşamama, karar verememe.) gibi çeşitli etmenler kişinin stres denen duruma girmesine sebep olan etmenlerdir. Bahsedilen olumsuz faktörlerin yanında bazı olumlu koşullarda stresi tetikler. Bu olumlu koşullar ödüle kavuşma, başarma, mezun olma gibi pek çok etmen olabilir. Bütün bunlardan yola çıkarak bir toplum içinde yaşamının strese kapılmak için başlı başına bir etmen olabileceği unutulmamalıdır.

- Stres, insanın hedefleriyle ve hedeflerine ulaşmak için çıktığı yolda karşılaştıklarıyla ilgilidir. Ulaşılmak istenen hedefler için çalışmayı istekler tetiklerken, engeller heves kırıp hedeften alıkoymaktadır. Bireyin ulaşacağı nokta, başarıyı, daha çok çalışmayı, daha çok sorumluluğu beraberinde getirecektir ve bu da alacağı ücrete yansıtacaktır. Aksi durumda ise başarısızlık işini kaybetmesine kadar birçok olumsuz durumla karşılaşmasına sebep olur. Bu durumda başarısızlığın tanımı da önemlidir. Başarısızlık kavramının neye göre belirlendiğine dikkat edilmelidir. Karşılaşılan durumu kişi başarısız olarak addetmiyor ancak kurum onun tam tersine bu durumu başarısız olarak görüyorsa burada çalışmanı ciddi bir stres bekliyor demektir.
- Stres, kurum başarısını ve bireyin performansını etkileyen çok önemli bir etmendir. Çalışılan kurum özel ya da kamu olsun iş görenler için stres her kademedeki mevcuttur ve yapılacak işin üzerinde olumsuz etkileri vardır.
- Stres, iş görenleri ya da herhangi bir kurumda çalışmayanları her alanda etkileyen önemli bir faktördür. Bireyleri psikolojik ve fizyolojik yönden etki altına alır. Strese maruz kalan insanlar kendi kişilikleri gereğince tepkiler verir. Stres herkeste farklı etkiler uyandırır. Bazı kişilerde stres, yorgunluğa, kızgınlığa, saldırganlığa sebep olurken, bazı kişilerde fazla yemek yemeye, ya da yeme yememeye sebep olabilir. Kişilerin maruz kaldığı stres onların fazla üzülmesine sebep olur bunun sonucunda baş ağrısı ve depresyon ortaya

çıkabilir. Bütün bunlar vücudun direncini kırar ve çeşitli hastalıkların hasıl olmasına neden olur.”¹²

Maddeler incelendiğinde stres kavramının hayatın her anında olduğu görülmektedir. Stresten kaçmak mümkün olmamaktadır. Bunun yerine stresle başa çıkmaya çalışılmalıdır. Belirli bir oranda stresin varlığı avantaj olarak kullanılabilen performansı arttırabilmektedir. Bu oran kişiye göre değişiklik göstermektedir. Ancak stresin istenilenden fazla olması kişide paniğe yol açabilmektedir. Bunun sonucunda da çeşitli hastalıklar ve davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır. Vücut mekanizması yoğun bir baskı altında verimli çalışmamaktadır.

Stresin fiziksel rahatsızlıklarla bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular, özellikle, çaresizlik gibi belirli stres koşullarında, vücudun bağışıklık sisteminde zayıflamaların başladığını ve stresin bağışıklık sistemini bozarak hastalığa yatkınlığı arttırdığını göstermektedir. “Diğer yandan, stres konusundaki çeşitli modeller, stres kavramının, çevresel olayların algılanması, değerlendirilmesi ve tepkide bulunma aşamalarında gündeme geldiğini ileri sürdüğünden, araştırmacılar, stresin fiziksel sağlık üzerindeki etkisini uzun süreli stres koşullarında daha güçlü biçimde gözlediğini belirtmektedirler. Buna yol açan faktörün de başa çıkma mekanizmalarındaki yetersizlik olduğu kabul edilmektedir.”¹³ Stresin ortaya çıkmasının engellenemediği durumlarda, stresle başa çıkma mekanizmaları önem kazanmaktadır.

¹²A.M.Aktaş, “Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri” Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, S.56, Ankara, 2008, s.27-28

¹³S.Hovardaoğlu, “Stres Belirtileri ile Durumsal ve Sürekli Kaygının Yordanması”, Kriz Dergisi, S.2, İstanbul, 2004, s.129

2. STRESE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Strese etki eden faktörler, stresin ortaya çıkmasına sebep olan etmenlerdir. Stresin etkilerinden dolayı stresin sebepleri, stresin ortaya çıkmasına neden olan temel etmenler, bireylerin üzerinde ne gibi tahribatlara neden olduğu, psikolojik ve fizyolojik etkileri, bireyin stresle baş etmek için çabaları, stresle başa çıkmak için çevresinin ve şirketinin çalışmaları, aldığı önlemler ve uygulamaları, günümüzde çok önem verilen bir konu olmuştur. Modern toplumun zamane hastalığı şeklinde tanımlanan stres, normal yaşamın içine sinmiş bir faktördür. Bireyler üzerinde gerginliğe sebep olan faktörler eskilerden beri devam eden bir durumdur. Stres hep vardır. Eski zamanları düşünecek olursak mağarada yaşayan insanlar kendi zamanlarındaki vahşi hayvanlardan dolayı ya da savaş durumunda olduğu toplumlardan dolayı stres altında kalmışlardır. “Günümüze bakıldığında ise teknolojik gelişmeler, ekonomik faktörler, politik ve sosyal konularda yaşanan değişimler ve bunların yarattığı etki mevcuttur. Yaşanan son gelişmeler incelendiğinde kurumlarda çalışan bireylerin yaşadığı psikolojiyi inceleyen bilim adamları stres ile ilgili çalışmalar yaparak stresi engelleme ya da ortaya çıkmış olan stresle başa çıkma yollarına dair fikirler üretmektedirler.”¹⁴ Stres her devirde yaşanan zamanın şartlarına göre farklı niteliklerde ortaya çıkmıştır. Şimdiki zaman incelendiğinde ise bu stresin kaynakları arasında globalleşme büyük pay sahibidir. Stresin insan üzerinde yarattığı etkiler oldukça önemli olduğundan bu konu üzerinde çalışmalar yapılmaktadır. Ortaya çıkmadan ya da çıktıktan sonra başa çıkma yollarına dair çalışmalar süregelmektedir.

Strese etki eden faktörler, literatürde kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana alt başlık altında incelenmektedir. Bu başlıklar aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

¹⁴Z.Sabuncuoğlu-M.Tuz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998, s.186

2.1. Kişisel Faktörler

Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, cinsiyet, kişisel beklentiler ve arzular, kişilik özellikleri ve performans gibi etkenler kişisel faktörlerdir. Strese etki eden bireysel faktörler, kişinin çevresel faktörlerden etkilenme düzeyini hem arttırıcı hem de azaltıcı etkiye sahiptir. Bu bağlamda kişinin cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim düzeyi, çocuk sahibi olup olmaması ya da çocuk sayısı, işe bağlılığı ve motivasyonu gibi faktörlerin yanı sıra kişiliği, empati yeteneği, bireysel ihtiyaçları, işyerindeki doyumu ve üstlerinden gördüğü destek de kişinin tükenmişliğine etki eden bireysel faktörlerdendir. “Bireysel faktörler, kişiden kişiye değiştiğinden farklı kişileri farklı şekilde etkileyebilmektedir. Aynı koşullarda çalışan bireylerden biri stres yaşarken diğeri ya da diğerlerinin stres yaşamaması mümkündür.”¹⁵ Problem kişiden kişiye farklılık gösterdiği gibi etkisi de değişmektedir. Bu değişiklik yaşantı tarzına ve çevresine bağlı olabilmektedir.

“Kişinin kendi psikolojik etkilerinden başlayarak, aile ve diğer sosyal olguların etkileriyle stres gelişmekte ve çalışma yaşantısında ise geçim sıkıntısı, çatışmalar, örgütün yapısı gibi kronik sorunlarla birlikte yüksek noktalara ulaşmaktadır. Bireysel stres kaynağı olarak kişilik özellikleri büyük önem arz etmektedir.”¹⁶ Aynı problem bir kişi de yoğun tahribatlara yol açarken başka bir kişi de etkisi çok az hissedilebilmektedir. Stres önce kişinin kendisinde başlar çevresine ve yapısına bağlı olarak oranı değişir. Stresin devam etme süreci, karşılaşılan güçlükler etkisini değiştirebilmektedir.

Streste kişilik önemli bir öğedir. Bununla birlikte stresin yaratacağı etkinin derecesi, kişilikle görevin gerekleri arasındaki ilişkiden daha çok etkilenmektedir.

¹⁵O.Sürgevil, Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele, Ankara, 2006, s.49

¹⁶Ö.Köknel, Zorlanan İnsan, İstanbul, 1998, s.39

Stresten etkilenme kişilik düzeylerine göre değişmektedir. Bazı kişilikler strese karşı daha dayanıklı olduğu halde bazıları stresten daha kolay etkilenmekte ve yıpranmaktadır. Bazı insanlar stres uyarısına karşı hızla alarm durumuna geçerek savunma tepkileri geliştirirken bazdan daha yavaş ve geç alarm vaziyeti almaktadırlar. Kişilik davranışlara yön verir ve idare eder.

Strese yatkın kişilerin kişilik özellikleri şunlardır:

- “Sürekli kaygı düzeyinin yüksek olması,
- Kaygı, kızgınlık gibi elem doğrultusunda artmış duygu durumu
- Başkalarına ve kendine güvensizlik
- Sürekli olarak eksiksiz, kusursuz, tam ve yetkin görünme çabası,
- Saplantılı ve takınaklı düşünceleri eyleme dönüştürme girişimi,
- Aşırı, sonu gelmeyen, bitmez tükenmez amaçlar, beklentiler, istekler,
- Bulunduğu konumu değiştirme çabası
- İlkelere, kurallara bağımlılık, hatta bunların tutsağı olma,
- Çalışma ve çabayı yeterli bulmama, yaratıcı olmama, yarattıklarından mutluluk duymama,
- Aşırı çaba ve çalışma eğilimi”¹⁷

Köknel’in yukarıda bahsettiği gibi stres önce bireyin kendisinde başlamaktadır. Olumsuz kişilik özellikleri, hedeflerin ulaşılabilir olup olmaması, olaylara tepki biçimi, problemleri karşılama ve çözebilme seviyesi, yaptığı işten memnun olmama gibi birçok etmen strese davetiye çıkaran sebepler arasında yer almaktadır.

Bütün stresler kişinin kendisinden kaynaklanır. Kişi ona başkalarının neden olduğunu ve başka bir seçeneğinin olmadığını düşünür. Ama gerçekte bir seçeneği

¹⁷Köknel, s.40

vardır. Bir kez bunun farkına vardıktan sonra, stres yaşıyıp yaşamamak artık onun elindedir. Ama zamanında önlem alınmazsa stres çalışanlarda belirli bir zaman dilimi sonrasında depresyon oluşumuna yol açar ve bu durum çalışan performansını düşürür.

Aile hayatından kaynaklanan gerilim ve stresin önemli bir bölümü aile fertlerinin birbirleriyle olan ilişki biçimlerinden kaynaklanmaktadır. Aile fertleri arasında meydana gelen uyumsuzluk, anlaşmazlık ve bazen de iletişimsizlik, hem ilgili kişilerde hem de ailenin diğer üyelerinde büyük bir sıkıntı ve gerginliğe yol açar. Çeşitli sebeplere bağlı olarak ortaya çıkan çatışmalar, kavgalar ve küsme olayları ailenin tamamını etkiler.¹⁸

Aile yapısı ve ailedeki ilişkiler kişilerin stresten kurtulmaları veya daha fazla strese girmelerinde önemli bir etkidir. Genellikle yapılan çalışmalarda, ev kadınının aile içindeki rolü gereği ortaya çıkan rol çatışmasına ve özellikle de rol yüküne önem verilmediği görülmektedir. Gerçekte ev kadınlığı, çocuk bakımı, eşlik ve annelik rolü, ücretli çalışanların rol yükü ve çatışmasından daha kolay değildir. Buna bir de kadının iş yerindeki rolü yüklenince, gerçekten kadınlarda kaçınılmaz gerginlikler ortaya çıkmaktadır. “Geleneksel ailelerde hala eş ve çocukların bakımının ve aile düzeninin kurulmasının kadının sorumluluğunda olduğu görülürse, bu tür koşullarda meydana gelen başarısızlık ya da hatalar kadınlarda daha çok stres yaratmaktadır. Bunun yanında bir de işyerinde çalışan kadın, yukarıda ifade edildiği gibi çift yönlü sorumluluk ve baskı altında kalabilmektedir. Kadın hem bir taraftan evdeki yükümlülüklerini yerine getirirken aynı zamanda işteki performansını arttırma gayreti içine girmek zorunda kalmakta ve bu yüzden yaşamış olduğu stres onu yıpratmaktadır.”¹⁹ Aşırı iş yükü çalışanın yıpranmasına sebep olmaktadır. Görüldüğü üzere kadına hem evde hem işte önemli sorumluluklar vererek üzerinde

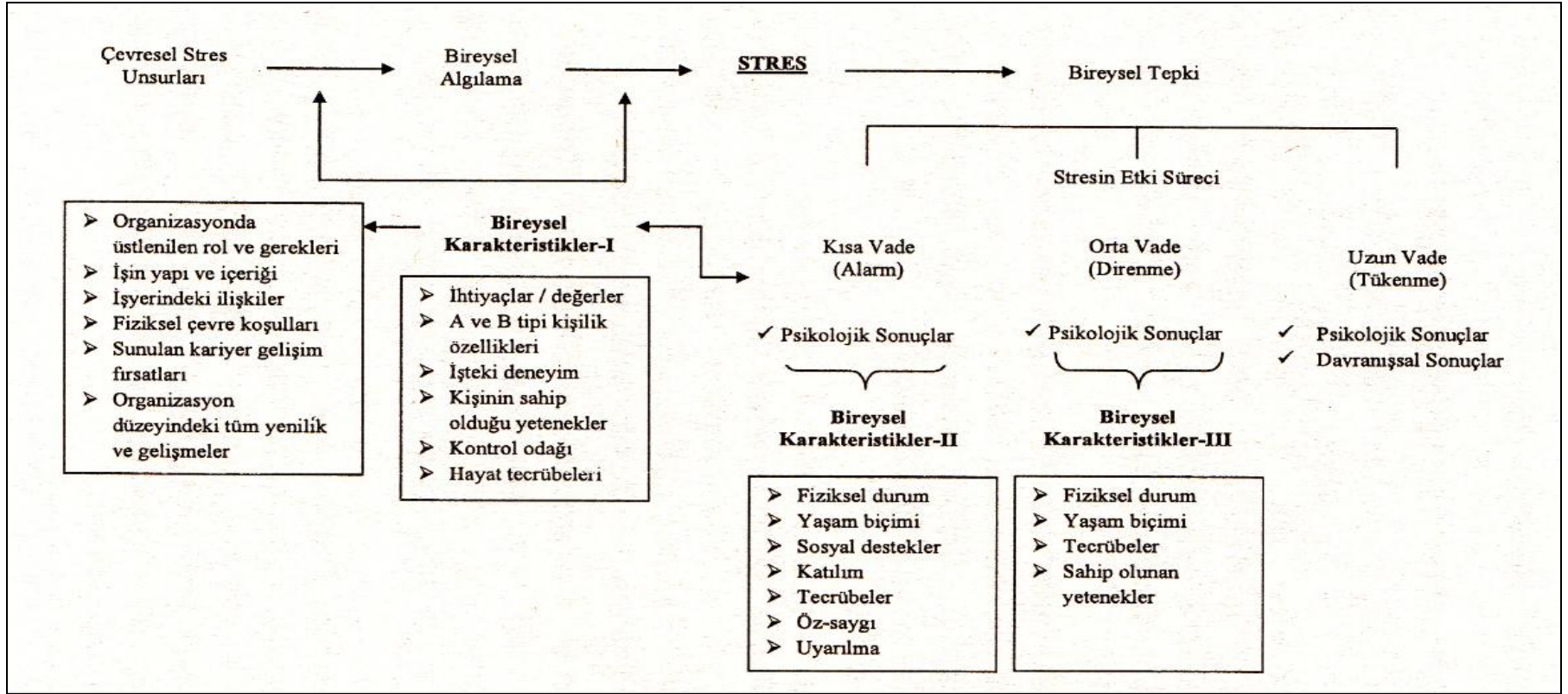
¹⁸İşıkhan, s.90

¹⁹İşıkhan, s.93

baskı oluşturulmaktadır. Aşırı iş y¼k¼nden dolayı hata yapma ihtimali olduğundan bu stres daha da artmaktadır. İşteki problemler eve yansiyabilmekte ya da evdeki problemler işe yansiyabilmektedir. Bu da performansın d¼řmesine ve verimin azalmasına sebep olmaktadır.

Aşağıda Şekil 1’de, Işıkhan stres modelini g¼stermektedir. Işıkhan’a g¼re, çevresel stres unsurlarının, bireysel olarak algılanmasıyla stres meydana gelmektedir. Oluşan strese bireylerin verdiği tepkiler stresin etki s¼recini meydana getirir. Bunlar kısa, orta ve uzun vade olarak değişik t¼rde kendilerini g¼sterirler. Hepsinin bireyler tarafından algılanmasında farklılıklar g¼stermektedir.

Şekil 1: Stres Modeli



Kaynak: V.İşıkhan, Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları, Ankara, 2004, s.94

2.2. Örgütsel Faktörler

Stres, çalışma ortamıyla bireyin etkileşiminin bir sonucu olduğundan tükenmişlik kaynakları çoğunlukla bireysel değil örgütsel olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla, literatürde strese neden olan faktörlerin bireysel olarak değil örgütsel olarak belirlenmesini savunan çalışmalar bulunmaktadır. “Bu nedenle, işin kendisine ait özellikler bir anlamda stresin kaynağı olmaktadır. Bu noktada en önem kazanan unsur müşteri ya da hizmet edilen kişiler ile olan ilişkilerin doğasıdır. Bu nedenle insanlarla daha içli dışlı durumda olan yöneticiler ile üst yöneticilerin aynı düzeyde stres yaşaması beklenmemektedir.”²⁰ İş gereği insanlarla daha çok iletişimde olan bireylerin strese girme olasılıkları daha fazladır. İnsan doğası gereği streslidir ve iletişim kurmak bazen zor olmaktadır. İş gereği sürekli iç içe olmak gerekirken bu aşamada zorluk yaşıyorsa çalışanın stres yaşaması normaldir. Bu noktada da çalışanlar yöneticiden daha çok ön plandadır ve insanlarla muhatap konumundadır. Dolayısıyla çalışanın yaşadığı stres idareciden fazla olmaktadır.

İşyerindeki herhangi bir şey stres kaynağı olabilir. Bu konuda yapılan çalışmaların çoğu özellikle stres kaynakları ve onların etkilerini belirlemeye yöneliktir. Gerçekte bir örgüte mevcut stres kaynakları listesinin tamamının bu kadar olduğunu belirtmek yanlış olacaktır. “Ancak, pek çok faktör belirtilen stres kaynaklarının değişmesine neden olabilir. Çünkü bir örgütte çalışan kişi, iş başında iken dış çevreden, örgüt dışında iken de işyerindeki çalışma koşullarından ve iş ilişkilerinden tam olarak soyutlanamaz.”²¹ İş çevresiyle ve çalışanlarıyla bir bütündür. İşte yaşanan olumlu ya da olumsuz duygular, aynı şekilde çevrede yaşanan duygusal durumlar birbirine aktarılabilir olduğundan ikisini ayrı düşünmek mümkün olmamaktadır.

²⁰G.S.Arı-E.Ç.Bal, “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi” Yönetim ve Ekonomi Dergisi, S.15, İstanbul, 2008, s.139

²¹E.Özkalp-Ç.Kirel, Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2005, s.432

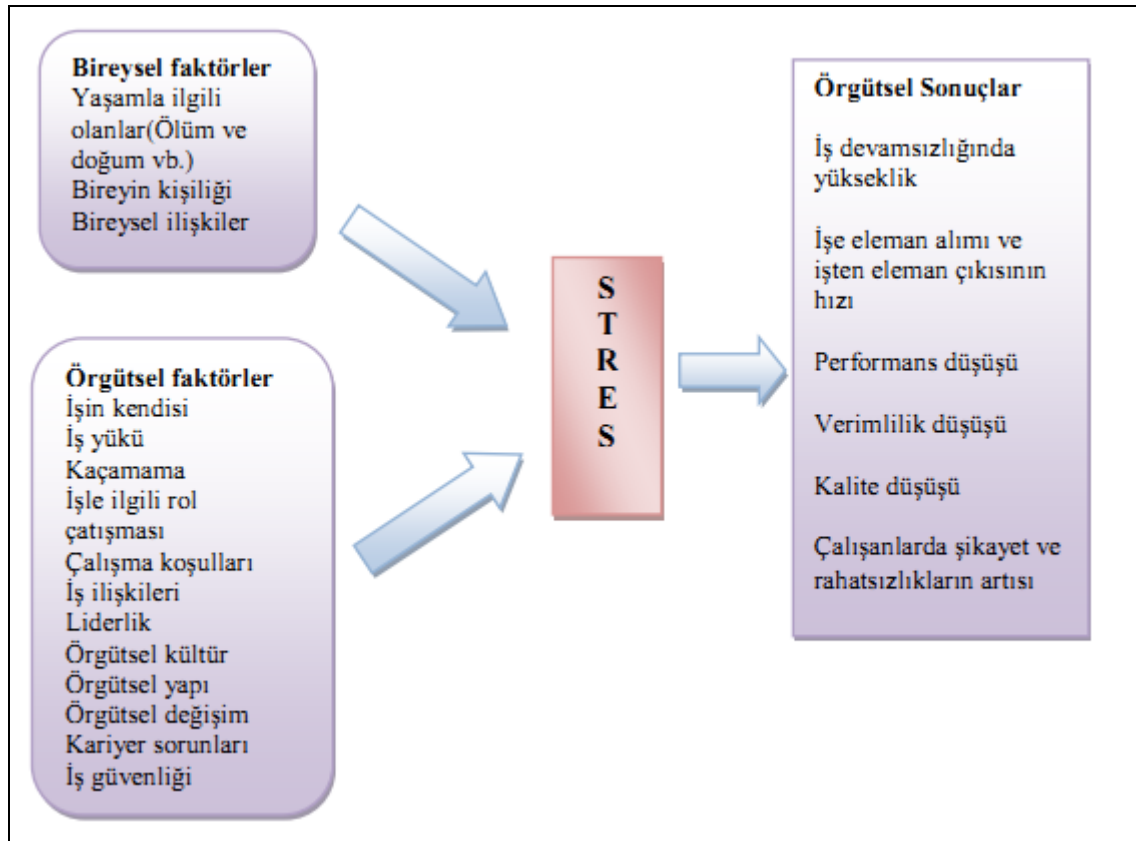
Literatürde strese etki eden örgütsel faktörler, iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet ve değerler olarak sınıflandırılmaktadır. Buna göre detaylı olarak ikinci bölümde irdelenecek olan stres yaratan örgütsel faktörler genel hatları ile şunlardır:

- “İş Yükü: Belirli bir zamanda belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı,
- Kontrol: Kişinin işi üzerinde sahip olduğu seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı,
- Ödül: Bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak hem maddi hem sosyal açıdan takdir edilmesi
- Aidiyet: Bireylerin sosyal destek, birlik içinde olabilecekleri ve pozitif sonuçlar alacağı gruplara girme isteği duyması
- Adalet: Kurumun çalışan herkese tutarlı davranması ve kuralları eşit olarak sunması,
- Değer: Karşılaşılan durumun iyi ya da kötü olduğuna dair bir fikre sahip olmak demektir.”²²

Yukarıda değinilen stres yaratan genel faktörler kişiliğe, olaya ve mekâna göre farklılık gösterebilir. Yani bir bireyi etkileyen bir etmen, farklı bir kişide aynı etkiyi yaratmayabilmektedir. Stres kaynakları genellemeye çalışılsa da, bu faktörlerin her kişide aynı etkiyi göstermesi beklenmez.

²²G.Budak, O.Sürgevil, “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, C.20, S.2, İzmir, 2005, s. 95

Şekil 2: Stres ve Sonuçları



Kaynak: S.Aytaç, “İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.4, S.1, İstanbul, 2006, s.3

Şekil 2’de görüldüğü gibi bireysel ve örgütsel birçok etmenin neticesinde stres ortaya çıkmaktadır. Bu etmenlerin bileşimine göre şekilde görülen örgütsel sonuçlar meydana gelir.

3. STRESİN BELİRTİLERİ

Literatürde gerçekleştirilen çalışmalarda 100’den fazla belirti sayılabilen stres konusunu daha rahat anlayabilmek için belirtileri gruplamak konunun anlaşılabilirliğini arttıracaktır. Bu bağlamda bireyin tükenmişlik yaşadığını ortaya çıkarmakta kullanılan belirtileri fiziksel, duygusal ve davranışsal olarak gruplamak mümkündür.

3.1. Fiziksel Belirtiler

Stresin fiziksel belirtileri, sürekli kendini yorgun hissetme, yeterli ve düzenli uyuyamama, düşük enerji hissi, nefes alamama, çeşitli mide problemleri bireylerin vücuduna direkt olarak etki eden etmenlerdir. “Bu belirtilerin yanı sıra, bitkinlik, baş ağrısı, bağırsak bozuklukları, kan basıncında artma, kilo kaybı, uyuşukluk, deri hastalıkları, genel ağrı ve sızılar, kalp damar rahatsızlıkları da stresin fiziksel belirtilerindendir.”²³ Vücut alışılmışın dışında duygular yaşadığında bazı tepkiler vermektedir. Bu tepkilere bakılarak önlem alınması beklenmektedir. Stres düzeyine bakılarak hafif seyreden bu belirtiler stresin devamlılığına ve şiddetine bağlı olarak artış gösterebilmektedir.

3.2. Duygusal Belirtiler

Stresin duygusal belirtileri, motivasyon eksikliği, özgüvende düşme, kendini değersiz hissetme, her şeyden şüphe etme, aşırı kaygı durumu, kendini huzursuz hissetme, kendini toplumdan ayır tutma, dışlanmış ya da soyutlanmış gibi düşünme, öfkeyi kontrol edememe, çabuk sinirlenme, mutlu olamama, yapılan şeyden memnun kalmama, yapılan işe dikkatini verememe, sürekli aklı karışık olma, düzensiz olma, kendini mutsuz ve umutsuz hissetme, depresyon, ümitsizlik, sabırsızlık, tahammülsüzlük, doyumsuzluk vb.dir.

3.3. Davranışsal Belirtiler

Ani tepkiler verme, eleştirilere kapalı olma, çabuk sinirlenme, sabır gösterememe, aşırı kuralcı olma ya da kurallara uymama, alıngan olma hali, dikkatini işe vermek yerine başka şeylerle ilgilenme olarak ortaya çıkmaktadır. Kendini

²³Y.Demirel-Z.Seçkin, “Tükenmişlik ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Kavramsal Boyutu”, TİSK Akademi Dergisi, Ankara, 2009, s.150

sürekli bir savunma halinde ya da karşılaşılan bir aksaklık durumunda suçlama yapmak gibi davranışlarda bulunma, inkâr durumunda olma ve sosyal çevresinin, aile ortamının ve ikili ilişkilerinin bozulması vb.dir. “Ayrıca stres yaşayan bireylerin devamsızlık ya da işe gitmek konusundaki isteksizlik, iş doyumunda azalma, unutkanlık görülmektedir. İş ve örgüt problemlerine duyarsızlık, işin gereklerini sürekli olarak erteleme, yansıtma, ağlama, iş yükünün taşıyabileceğinden fazla olduğuna olan inanç, gerilim, başarısızlık hissi, küçümseme, alay etme, hizmet alanlara yönelik tek tip davranış gibi davranışlar sergileme eğilimleri de artmaktadır.”²⁴ Bireyin sosyal yaşantısını olumsuz etkileyecek şekilde ortaya çıkan bu duygusal bozukluklar önlem alınmazsa kronikleşerek alışkanlık haline gelebilmektedir. Bireyin sadece kendi yaşantısı bozulmakla kalmayıp iş hayatı ve aile hayatı da bu stres kaynakları arasında tahribata uğrayabilecektir. Ayrıca stres yaşayan kişilerde planları erteleme ya da sürüncemede bırakma, insani ilişkilerde bozulma, işi aksatma ya da tümden bırakma, tarafsızlığını kaybetme ve değişime direnme gibi belirtiler de görülmektedir.

Aşağıda Tablo 1’de stresin başlıca belirtileri gösterilmektedir. Uğur’a göre stresin, psikolojik, fizyolojik ve davranışsal olmak üzere 3 farklı çeşidi bulunmaktadır. Psikolojik belirtiler kognitif ve duygusal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Tabloda görüldüğü gibi stresin belirtileri insan vücudunda ve hareketlerinde birçok belirtiyile ortaya çıkmaktadır.

²⁴Demirel-Seçkin, s.150

Tablo 1: Stresin Belirtileri

1-) Psikolojik Belirtiler		
Kognitif	Duygusal	
Unutkanlık	Öfke	Utanma
Kararsızlık ve kötü tavır	Gerilim	Suçluluk
Kendini aşırı eleştirme	Sinirlilik	Kıskançlık
Eleştiriye tahammülsüzlük	Mutsuzluk	Düşmanlık hissi
Konsantrasyon problemleri	İrritabilite	Mizaç dengesizliği
2-) Fizyolojik Belirtiler	3-) Davranışsal Belirtiler	
Hızlı ve düzensiz solunum	Uyuma zorluğu	
Kan şeker seviyesinde artış	Tremorlar ve spazmlar	
Kalp atımında ve kan basıncında artış	Yüz hatlarının gerilmesi	
Adale geriliminde ve kan şekerinde artış	Yattığı yerde rahat yatamama	
	Yerinde duramama ve sesin titremesi	

Kaynak: M.Uğur, “Stres Kavramı ve Psikiyatrik Hastalıklar”, İstanbul

Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Dergisi, S.47, İstanbul, 2011, s.16

4. STRES YÖNETİMİ

Stres yönetiminden anlaşılan stresle başa çıkma yöntemleridir. Başa çıkma, bireyin kapasitesini azaltıcı veya zorlayıcı olarak değerlendirilen belli içsel veya dışsal taleplerle baş etmek için, bilişsel ve davranışsal çabalardaki sürekli değişimlerdir. Stresle başa çıkarken belli başlı tekniklerden de yardım alınabilir. Stresle başa çıkarken kişiler, alkol, uyuşturucu gibi madde kullanımı ya da reddetme gibi öz savunma refleksleri vererek etkisiz olarak baş edebilirler. Bu tip uygunsuz baş etme yöntemlerinin yanı sıra, nefes egzersizleri, duygularını paylaşma ve durumsal başa çıkma yöntemleri kullanarak etkili olarak baş edebilir.

Baş etme yolu denildiğinde herhangi bir sorunun büyümesine engel olmak, herhangi bir durumun sorun haline gelmesine meydan vermemek anlaşılmaktadır. “İş stresi ile baş etme yöntemleri ise iş görenlerin iş stresini azaltmak ya da önlemek gayesiyle iş düzeyindeki stres kaynaklarının kontrol edilmesi ya da en aza indirgenmesi için uygulanan yönetsel düzenlemelerdir.”²⁵ Bu düzenlemelerle işin fiziksel koşulları ve süreçle ilgili stres kaynakları azaltılmakta veya önlenmektedir. Ayrıca işteki performans değerlendirme ve ödeme planlarının eşitlenmesi de stres kaynakları açısından bir önlem oluşturabilmektedir. Fiziksel koşullar açısından genellikle ilgili risklerin ortadan kaldırılması, ışıklandırma, gürültü ve ısı durumunun iyileştirilmesi gibi, süreç açısından ise, iletişim ve bilgi akışına gidilmesi, çatışmalı ve belirsiz amaçların açıklığa kavuşturulması veya çözümlenmesi gibi stratejiler saptanmaktadır.²⁶

Stres yönetimi bakımından en etkili başa çıkma yolu ise gerilime sebebiyet veren kaynağın zararsız bir hale gelmesini sağlamaktır. Fakat kişiler kendilerini sıkıntıya sokan ve rahatsızlık veren etmenlerle her zaman aynı ölçüde mücadele edememektedirler. Dolayısıyla kişiler, günlük iş ve toplumsal yaşantı içerisinde karşı karşıya kaldıkları ve bireysel çabası ile önleyemedikleri stresin olumsuz etkilerini yok etmek için, bir takım başa çıkma yöntemleri uygulamaktadırlar.²⁷ Bu kısımda bireysel ve örgütsel stres yönetiminden bahsedilecektir.

4.1. Bireysel Stres Yönetimi

Herkes, tek olduğu için stresle baş etmenin sadece bir tane en iyi yolu yoktur. Stresle baş etme programları mutlaka bireysel ihtiyaçlara, güce ve limitlere göre düzenlenmelidir. Bazı insanlar rahatlama metotlarından yararlanı, bazıları

²⁵E.Örücü-R.Kılıç-Â.Ergül, “Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” Ege Akademik Bakış Dergisi, S.26, İzmir, 2011, s.7

²⁶Örücü-Kılıç-Ergül, s.8

²⁷Y.Ertekin, Stres ve Yönetim, Ankara, 1993, s.15

egzersizden, kimisi meditasyondan ve zihin odaklama tekniklerinden faydalanarak kendini iyi hisseder ya da stres azaltıcı düşünceleri veya inançları nasıl tanımlayacaklarını ve değiştireceklerini öğrenirler. Fakat birçoğu, fazla miktarda teknikleri içeren genel stresle başa çıkma paket programlarını isterler. Stresle başa çıkma konusunda bireysel olarak yapılabilecekler şunlardır:

- “Temel nefes egzersizleri, stresle mücadelede kolaylıklar sağlamaktadır. Doğru nefes alma, insanın daha çok oksijen almasını sağlamakta, kişinin kendisini daha rahat hissetmesini sağlamaktadır.
- Kasları gevşetme hareketleri de stresle mücadele yöntemlerinden biridir. Baş, boyun ve omuzlara ayrı ayrı gevşetme hareketleri uygulanmaktadır. Tüm bu bölgelerde önce kaslar sıkılır, sonra da gevşetilir.
- Müzik dinlemek, tatile gitmek, spor yapmak stresle mücadele yollarındandır.
- Stres altındayken ağlamak, baskının azalmasına yardımcı olmaktadır.
- Dengeli ve düzenli beslenmek, sigara, alkol gibi alışkanlıklardan uzak durmak stresle baş etmeye yardımcı olabilir.
- Düzenli uyku, meditasyon ve televizyon izlemek de stresle başa çıkma yollarıdır.”²⁸

Görüldüğü gibi stres kaynaklarının yok edilmesini örgütten ya da çevreden beklemek yerine çeşitli yollarla ve bireysel mücadeleyle çözmek mümkün olabilmektedir. Problemin direk çözümü bireysel olarak mümkün olmayabilir. Ancak yaratacağı etki azaltılabilir ya da ortadan kaldırılabilir.

²⁸Lazarus, s.102

4.2. Örgütsel Stres Yönetimi

Örgütsel stres yönetiminde kritik görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler, çalışanların iş tanımlarını, çalışanlar arasındaki ilişkileri ve organizasyon yapısını iyi bilmelidir. Örgütsel stresin önüne geçmek için yapılması gereken şunlardır:

- “Astların eğitimine uygun görevler verilmelidir.
- Görev tanımları açık bir şekilde yapılmalıdır.
- Grup çalışmaları teşvik edilmelidir.
- Çalışanların kendini değerli hissetmesi için bireysel girişimlerde başarılar ödüllendirilmelidir.
- İş yerindeki aydınlatma, ısı, nem gibi fiziksel koşullar iyileştirilmelidir.
- Çalışanlara tatmin edici ücret ödenmelidir.
- İş zenginleştirme, iş genişletme gibi çalışmalar yapılarak stres azaltılmalıdır.
- Örgütsel değişimlere çalışanların katılımı sağlanmalıdır.”²⁹

Çalışanlara yetenekleri dışında görev verilirse bu başarısızlıkla sonuçlanır. Bu da çalışanda olumsuz benlik algısına sebep olmaktadır. Aşırı iş yükü yetiştirememe kaygısı doğurur. Çalışanlara ödül olarak pozisyon değişiklikleri sunulabilir. Bu onlar için bir hedef konumunda olup performanslarının artmasını sağlayacaktır. Yetkiler açık şekilde belirlenmiş olduğunda ise herkes kendi alanına yoğunlaşır çalışabilecektir. Çevresel uyaranlar çalışan için uygun hale getirilmelidir. Aksi takdirde birey dış uyaranlara dikkatini vermek zorunda kalacaktır ve verim düşecektir.

²⁹İ.Barutçugil, Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, İstanbul, 2004, s.221

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ STRESİ, KAYNAKLARI, BİREYSEL ve ÖRGÜTSEL SONUÇLARI ve SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ STRESİ

1. İŞ STRESİ KAVRAMI

Stresin farklı alanlara göre çok çeşitli tanımları yapılmakla birlikte, genel olarak organizmanın tehlike olarak algıladığı çeşitli içsel ve dışsal uyaranlara verdiği otomatik tepki olarak ifade edilebilir. Konu iş stresi bağlamında ele alındığında stres, “kişide fizyolojik ve psikolojik dengesizlik yaratan, zihinsel veya fiziksel yorgunluk durumu şeklinde tanımlanabilir.”³⁰ Stres birey üzerinde yoğunlaştığında duygusal durumunda ya da fiziksel durumunda bir takım tahribata yol açabilir.

Strese yol açan önemli faktörlerden biri çalışma ortamıdır. Çalışma ortamları, kararların alındığı ve menfaat çatışmalarının yoğun olarak yaşandığı ortamlardır. Çalışma ortamları, formel ilişkilerle, informal ilişkilerin çelişkesinin ortaya çıktığı yerdir. Aşırı merkezileşme ve formel iletişim, çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yetmez. Bireyin kişiliğine bağlı olarak oluşan, çeşitli arzu ve isteklerinin karşılanamaması, örgütleri başlı başına bir stres ortamı haline getirmektedir.

İş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan örgütsel stres ile karşı karşıyadır. Bu kavram iş stresi veya mesleki stres olarak da adlandırılmaktadır. İş stresi, iş arkadaşları veya yöneticilerle yaşanan çatışmalardan, iş doyumsuzluğundan, işteki sorumlulukların fazla olmasından, toplumsal desteğin yetersizliğinden veya zaman baskısından kaynaklanabilmektedir. “Çalışanın ücretini artırarak hayat şartlarını yükseltme çabası ile kurumların en az

³⁰B.Akpınar, “Eğitim Sürecinde Öğretmenlerde Strese Yol Açan Nedenlere Yönelik Öğretmen Görüşleri”, Kastamonu Eğitim Dergisi, C.16, S.2, Kastamonu, 2008, s.360

girdi ile en çok kar elde etme çabalarının çatışmasının iş yaşamındaki stresin önemli bir kaynağı olduğunu belirtmektedir.”³¹ Bireyler kaliteli yaşam sürdürebilmek adına çalışırlar. İşverenler ise az maliyet ve az çabayla çok kar elde etme amacı güderler. İş gören ile işverenin amaçları aynı doğrultuda gitmez ise çatışma ortamı doğar ve çalışanın üzerinde baskı oluşur. Bu baskı çalışma şartlarına bağlı olarak artar ya da azalır.

Günümüzde bireyin yaşadığı ortamda havanın kirli ve gürültülü olması, ortamın kalabalık olması, çalıştığı işin ağır veya vardiyalı olması gibi birçok etken kişinin stres yaşamada rol oynamaktadır. İşin kendisinin önemli bir stres kaynağı olduğu; özellikle de rol belirsizliğinin, rol çatışmalarının yaşandığı ve çalışanın işi üzerindeki kontrolünün çok az olduğu işlerin, stres yarattığı bilinmektedir.

“İş stresi, insanın yaşamını etkileyen, yaşam yönünü değiştiren, psikolojik ve/veya fiziksel davranışlarına yön veren, işte meydana gelen olaylara karşı gösterilen psikolojik tepkiler, işin gerektirdikleri ve iş görenin stresle başa çıkma kapasitesi, gereksinim duyduğu kaynaklar ve elde var olan kaynaklar arasındaki tutarsızlık olduğu zamanlarda zuhur eden fiziksel ya da duygusal tepkiler olarak tanımlamak mümkündür.”³² İnsanların zamanın çoğu işte geçmektedir. İş ortamının istenilen düzeyde olmaması bireyin strese girmesine sebep olur. Bu stres davranış bozuklukları, olaylara aşırı tepki durumu, sosyal ortamın bozulması şeklinde ortaya çıkabilir. Bu stresle başa çıkma kişinin kapasitesi, deneyim durumu ile ilgili olabilir. Stres kaynakları da kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Bireyin algısı stres kavramını etkilemektedir. Aynı problemlere bireyler farklı tepkiler verebilir. Erdoğan’a göre iş

³¹Baltaş,-Baltaş, s.82

³²E.Cam, “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar” Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C.1, S.1, İstanbul, 2004, s.3 <http://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/viewFile/71/210> (02.03.2014)

stresi ise “kişinin işi ve iş ortamını algılaması ile ilişkilidir.”³³ Belli bir iş bir çalışmada strese neden olurken bir başkasında strese neden olmayabilir.

Şirketin ve şirkette çalışan bireylerin iş verimliliğini ve motivasyonunu arttırmak için işte meydana gelen stres faktörünün azaltılması hatta ortadan kaldırılması gerekir. Aksi halde çalışanlar duygusal anlamda gergin olacaklardır. Başkalarıyla anlaşamama, uyum sağlayamama gibi davranışlar ortaya çıkacaktır. Bu da iş yaşamının etkileyecektir. Başka bir açıdan bakıldığında stres, iş kalitesini düşürmekte direkt ya da dolaylı yoldan maliyetini arttırma, verimi düşürme gibi istenmeyen durumların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Çünkü stresli iş yaşamı, çalışanların duygusal açıdan gergin olmalarına, başkalarıyla kuracakları iş ilişkilerinde başarısız olmasına neden olabilir.

İşyerindeki ilişkiler de önemli bir stres kaynağıdır. İş ortamındaki bireylerin birbirleri ile olan etkileşiminin onları olumlu veya olumsuz olarak etkilemesi mümkündür. İşyerindeki ilişkilerini iyi düzenleyemeyen bireyler, kendilerini ve diğer bireyleri olumsuz yönde etkilemekte, kötü iş ortamının oluşmasına yol açmakta ve bu durum ise önemli bir stres kaynağı olabilmektedir.

Çalışan insanlar işlerinden dolayı stresle karşı karşıyadır. Çalışanların önemli stres kaynakları görev, yetki ve üretim yapısına ilişkindir. “Görev yapısına ilişkin stres kaynakları; aşırı iş yükü, işin sıkıcı olması, ücretin azlığı, yükselme olanakları, çalışma koşulları ile ilgili sorunlardır. Yetki yapısına ilişkin stres kaynakları; karar verme, karara katılma, yetkilerin yetersiz oluşu, sorumlulukların verdiği endişe, yöneticilerin teşvik etmemesi gibi sorunlardır. Üretim yapısına ilişkin stres kaynakları ise, zaman baskısı, araç-gereç yetersizliği, kişinin işini yapabilecek kapasitede olmaması gibi sorunlardır.”³⁴ Bireyin gerektiğinden fazla iş

³³İ.Erdoğan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996, s.3

³⁴İ.P.Aydın, İş Yaşamında Stres, Ankara, 2002, s.46

sorumluluğunun olması onun üzerinde baskı yaratır. Monoton iş yapısı, ücretin tatmin edici olmaması, çalışma neticesinde konum değişikliğinin olmaması bireyin görevine karşı olumsuz duygular beslemesine yol açar. İş görenin fikirleri önemsenmezse, iş kurumunda karar noktasında etkisiz ve yetkisiz kalırsa çalışanın yetki konumu onun strese girmesine sebep olur. İş akışının devam edebilmesi için kullanılan araç-gereçlerin yeterli ve bakımlı olması gerekir. Yeterli zaman yoksa ve üretim aletleri yetersizse birey üretim ile ilgili stres yaşar.

Yapılan araştırmalar sonucunda dünyada en stresli mesleklerin yöneticilik, doktorluk ve itfaiyecilik olduğu görülmüştür. “Hemşirelik, doktorluk, yöneticilik, öğretmenlik, avukatlık, polis memurluğu, itfaiyecilik ve bunlara benzer toplumsal içerikli ve insanlarla ilişkili meslekler, stresin en fazla görüldüğü mesleklerdir.”³⁵ “Organizasyonların içerisinde çalışanlarda iş stresi yaratan faktörler ortaya konulmadığı takdirde ileriki dönemde çalışanlarda performans düşüklüğü, motivasyon kaybı, işe geç gelme ya da hiç gelmeme, sık izin alma ve hatta işi bırakma gibi davranışlar ile karşılaşılabilir.”³⁶ Bir çalışma ortamında stres kaynakları tespit edilip değerlendirilmeli ve giderilmelidir. Aksi takdirde iş görenlerde işe devam problemi ile karşılaşılabilir. İşe devam edilse dahi verim düşebilir, iş yapma arzusu azabilir.

Çalışanlar, örgüt yaşamında farklı davranışlar sergilemektedir. “Kimi çalışanlar çalışma yaşamında büyük istek ve heves ile çalışırken, kimileri de kendilerinden istenenleri büyük bir isteksizlik ve bıkkınlık içerisinde yerine getirmektedirler. Kimi çalışanlar ise işlerini tümünden boşlayarak görev ve

³⁵Can, s.241

³⁶N.Basım-H.Şeşen, “Çalışma Yaşamında Tükenmişlik: Sosyal Hizmet Uzmanları ile Hemşireler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma” Toplum ve Sosyal Hizmet, C.16, S.2, İstanbul, 2005, s.58

sorumluluklarını ihmal edebilmektedir.”³⁷ Dolayısıyla çalışanların verimliliğini etkileyen birçok iş stresi kaynağı, çalışma yaşamının doğasında bulunmaktadır.

2. İŞ STRESİ KAYNAKLARI

İş stresi kaynakları, literatürde işe ilişkin stres kaynakları ve iş ortamına ilişkin kaynaklar olarak 2 grupta toplanmaktadır. Bu kısımda iş stresi kaynaklarına ait bu tanımlara yer verilecektir.

2.1. İşe İlişkin Stres Kaynakları

İşe ilişkin stres kaynakları, aşırı iş yükü, işin niteliği, örgütsel yapı ve iklim, örgütteki belirsizlikler olarak incelenebilir.

2.1.1. İş Yükü

İşin birçok yönü aşırı stres etmenleriyle doludur. Her şeyden önce aşırı iş, çok iş stres etmenlerinin başında gelmektedir. Psikologlara göre aşırı iş yükü, nitelik ve nicelik yönünden ikiye ayrılmaktadır. Niteliksel iş yükü belli bir zaman diliminde çok fazla işi yapma ve bitirme olarak anlaşılabilir. Yapılan iş veya görevin ağır veya aşırı olması büyük ölçüde göreceli bir durumdur. Örgütte yapılacak işlerin belirlenmesi sırasında bir kişinin yapabileceği ölçüde en uygun iş birimleri oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Aşırı iş yükü, belirli bir zaman dilimi içerisinde bir işi bitirme zorunluluğu çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya iş standardının yüksek olması anlamına gelmektedir. Aşırı iş yükü yanında yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir. Aşırı iş yükü çeşitli bedensel ve davranışsal bozukluklara yol

³⁷A.A.Ceyhan-A.Siliğ, “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler”, Sosyal Bilimler Dergisi, Ankara, 2005, s.44

açmaktadır. “Söz konusu bozukluklar, işle ilgili nitel yüklenmeden olduğu kadar nicel yüklenmeden de kaynaklanabilmektedir. Örneğin; bir iş için gereken yeterlilikte olmayan bir kişinin o işi yapmaya çalışması kendisinde stres yaratabilir. Bazen yeterli bilgi ve yeteneğe sahip kişiler bile, bir işi başarmada çeşitli zorluklarla karşılaşabilmekte, dolayısıyla bu durum strese neden olabilmektedir. Ayrıca iş yükünün oluşturduğu stres hem çalışan hem de organizasyon için yıkıcı olabilmektedir.”³⁸ İş bireysel beceri ve performansa göre dağılım göstermelidir. Aksi takdirde birey başaramayacağı kaygısıyla stres yaşayabilir. Bireyler verilen iş ile ilgili yeterli, bilgili ve yetenekli olmalıdır. İş bu tutarlılıkla yürümezse hem kurum için hem çalışan için olumsuz neticeler doğabilir.

2.1.2. İşin Niteliği

- “Rutin ve Çeşitlilik: Düşünülmeden, tekrarlanarak yapılan işler, insanın yaratıcılığının körelmesine, zihninin uyuşmasına, enerjisinin tükenmesine neden olmaktadır. Benzer şekilde aşırı sorumluluk yüklemek de stres kaynağı olabilmektedir. Dolayısıyla herkesin kendine göre iki durum arasında denge kurması gereklidir. Rutin bir işe çeşitlilik katmak, çok fazla şeyi aynı anda yapmak beklenildiğinde de hayır demeyi bilmek gereklidir.
- İşin Doğası: Bazı işlerin doğasında gerilim vardır. Büyük havaalanlarının kontrol kulesinde çalışanlar, verecekleri kararların her zaman doğru olması gerektiğinden, başkalarına oranla daha fazla gerilim yaşamaları doğaldır.
- Görev Çelişkisi: Zamanlaması aynı olan uygulama zorunluluğu bulunan farklı iki faktörün arasında tutarsızlık olmasıdır. Yapısal görev çelişkisi, çok başlılık, sorumluluk ve kişilik-görev çelişkisi gibi durumlar söz konusu olabilmektedir.

³⁸M.Paşa-K.Kaymaz, Stres Yönetimi, İstanbul, 2013, s.32

- Vardiya Çalışması: Çalışanın, biyolojik, toplumsal ve psikolojik yapısına zarar vermektedir. Vardiya çalışması, bedenin biyolojik ritmi ile çelişmektedir. Böylece kronik yorgunluk meydana gelmektedir. Bireyin aile ve toplumsal yaşantısı bozulmaktadır.
- Çalışan Devir Hızı: Çalışan devir hızının yüksekliği, çalışanların stres altında olduklarının kanıtıdır. Bir kurumda sürekli stres altında çalışmak, çalışanların işle bütünleşmesini ve iş doyumunu engellemektedir. Kişilerin yeteneklerini kullanma olanağı bulamadıkları ve kariyer gelişiminde problem olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen kurumlar başlı başına birer stres faktörüdür.”³⁹

Yukarıda ki tanımlar incelendiğinde stres kaynaklarının çeşitlilik gösterdiği, işe ve bireye göre değiştiği görülmektedir. Bireyin iş yaşamının monoton olması ya da iş yükünün fazla olması birey üzerinde baskı oluşturur. Ya da iş, yapısı gereği stresli olabilir. İşe ilişkin ani ve doğru kararlar verebilme bu kararların neticesi çalışanın strese girmesine sebep olabilir. Az zamanda çok iş beklenmesi, vücudun biyolojisine karşı gelerek uyku zamanlarında çalışılması bireyin stres yaşamada önemli etkenlerdir.

2.1.3. Örgütsel Yapı ve İklim

Örgüt içi stres kaynaklarından biri de örgüt yapısında rol, görev ve sorumlulukların dağılımında bozukluklar, işi görece elemanların bilgi, yetenek ve tecrübeleri ile işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve tecrübe uyumsuzluklarıdır. Bu takdirde, çalışanlardan beklenen başarı düzeyi düşeceği için hem çalışanların ve hem de bunların yöneticilerinin stresleri artmış olacaktır. “Bu durum da, örgüt havasının ya da örgüt ikliminin olumsuz etkilenmesine ve tüm çalışanların birbirlerine olan

³⁹Paşa,-Kaymaz, s.48

güvenlerinin sarsılmasına, moral düzeyinin düşmesine neden olabilecektir. Kurum içi stresin artmasına sebep olan en büyük husus, örgüte bağlı olarak morallerin düşük olması ve iş ikliminin bozuk olmasıdır.”⁴⁰ İş kurumunda yapılan görev dağılımı bireylerin bilgi, beceri ve yetenekleri ile tutarlı olmalıdır. Tutarsızlık durumunda iş ortamında gerginlik olabilir. Çalışanların birbirleriyle uyum problemi olabilir ve problem diğer çalışanlara da yansiyabilir. İşe karşı olumsuz duyguların beslenmesi iş ortamının tamamen bozulmasına sebep olabilir.

Örgütte farklılaşma ve uzmanlaşma derecesi, kural ve mevzuatın yoğunluğu, örgütte bulunan düzey, açık seçik politikaların olmayışı ve katılma düzeyinin azlığı bu tür stres kaynaklarındandır. Yine işyeri organizasyonunun bozukluğu, iş paylaşmada ve iş akış diyagramında düzenin olmaması çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olur. İş gören normalden fazla iş yükü altına girmek zorunda kalabilir, görev çeşidi artabilir. Verilen iş bireyin gerek fiziksel gerek zihinsel kapasitesinin üstünde olabilir. Bütün bunlar işin kalitesini etkiler. İşin yetiştirilme zamanı aksar, kalitesi düşer, iş hatalı yapılır ya da eksik kalır. Bahsedilen etmenler iş gören ve onun yöneticisi üstünde normalin üstünde ve önemli düzeyde strese ve buna bağlı olarak gerilime sebep olur.

Örgütsel önderlik türü de bunlardan bir tanesidir. Özellikle otoriter örgütlerde çalışma ortamı gergindir. İş görenler korku ve endişe içindedirler. Çok kısa sürede işi tamamlama zorunluluğu gibi gerçekçi olmayan baskılar, sıkı ve çok yakından kontrol uygulama ve bunlara uymayanları işten çıkarma gibi uygulamalar bunlara örnek verilebilir. İşletmedeki grup ilişkilerinin yetersizliğinin yarattığı etkilere dönük çalışmalar çok bilinen Hawthorne araştırmalarıyla değişik boyutlarıyla ortaya konmuştur. “Eğer iş görenlere organizasyon nedeniyle yeterli beraberlik verilmezse ve yöneticiler uygulamalarıyla ilişkileri kısıtlarsa çalışanların bazıları stresli bir

⁴⁰Z.Güler-N.Başpınar-H.Gürbüz, İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerine Bir Uygulama, Eskişehir, 2001, s.48

yapıda yaşayacaklardır. Çalışanlar ve özellikle orta kademe yöneticileri grubunun desteğinden çok etkilenirler. Bu düzeydeki yöneticiler, problemlerini ve sevinçlerini başkalarıyla paylaşırlarsa kendilerini daha iyi hissederler. Böyle bir desteğin olmayışı yine stres sebebidir.”⁴¹ Aşırı iş yükü bireyler arası ilişkilerin aksamasına yol açar. Çalışanlar birbirleriyle yeterli ve uyumlu ilişkiler kuramazsa iş iklimi bozulur. Bireyler arası stres yöneticiye de yansır. İnsanlar problemlerini paylaşma eğilimindedir. İş ortamında böyle bir iklim olmazsa çalışanlar stres altında kalırlar.

Örgüt kültürü; örgütsel hedef, standart politika ve davranış biçimlerine tüm üyeler olarak inanma ve bunları davranışsal olarak benimsemeye bağlıdır. Bu takdirde, sorunlar karşısında üyeler bir grup halinde daha güçlü bir şekilde direnç gösterebilecekler ve daha inançlı, ortak ve benzer davranışlarla başarıya erişebileceklerdir. Örgüt kültürünün eksikliği, ortak inanç ve duyguların olmadığı, örgütsel başarıyı azaltan, moral düzeyini düşüren örgütsel stres kaynağı olacaktır. Bu takdirde yöneticinin işi ve sorumluluğu daha güç ve zor olacaktır. Diğer bir örgütsel stres kaynağı, örgütün yaşam seyrinden kaynaklanmaktadır. “Bütün örgütler kurulma, büyüme, olgunlaşma, erişme ve gerileme aşamalarından geçerler. Bu dört aşama çalışanlar üzerinde farklı sorun ve baskılar doğurur. Kuruluş ve gerileme aşamaları oldukça stresli aşamalardır. Belirsizlikler en alt düzeyde olduğundan olgunluk aşaması en az stres yaratan devredir.”⁴² İş yaşamının belirsizliklerle dolu olması çalışanların kaygılanmasına sebep olur. Bu evrelerden daha az hasarla geçebilmek için çalışanlar ve yönetici arasında iyi bir iş birliği olmalıdır.

⁴¹Güler-Başpınar-Gürbüz, s.49

⁴²Güler-Başpınar-Gürbüz, s.50

2.1.4. Örgütteki Belirsizlikler

Rol belirsizliği, bir iş hakkında kesinlik ve belirginlik bulunmaması, yerine getirilecek rol davranışlarının neler olduğu konusunda yeterli bilgilerin olmaması halidir. Bireyler iş ile alakalı konularda belirsizlik yaşadığı zaman ortaya çıkar. “Bu belirsizlikler, sorumlukları, işten beklentileri, görevlerdeki zaman dağılımı ve benzeri konularda sıkça karşılaşılır. Böylece kişiler, kendi iş rollerinin amaçları ile kendi çalışma arkadaşlarının rollerinin beklentileri ve iş sorumluluklarının sınırları hakkında da tam manasıyla yeterli bilgi sahibi olamazlar.”⁴³

İş tanımının belirsizliği değişik şekillerde olmaktadır. Bunlar; beklenen performansın bilinmemesi, bu beklentilere nasıl ulaşılacağına belirsizlik taşıması ve işe ilişkin davranışın nasıl sonuç vereceğinin önceden bilinmemesi şeklinde sıralanabilir. Rol belirsizliği birtakım sorunları da beraberinde getirir. Bunlar:

- “Fiziksel zorlama ve tatminsizlik
- İnsan kaynaklarının etkin kullanılamaması
- İş görenin örgütsel çevrede bir işe yaramadığı hissine kapılması olarak sıralanabilir.”⁴⁴

İş hayatındaki rol belirsizliğinin etkileri arasında, iş veya görevin etkili şekilde yapılmaması, kişilerin kendilerine güvensizlik duymaları, öfke veya kızgınlık halleri bulunmaktadır. Düşük iş tatminini, depresyonu, karamsarlığı, kendini aşağı görme ve yabancılaşma gibi durumları saymak mümkündür. Rol belirsizliği, doğuracağı bu olumsuz sonuçların yanında strese de sebep olur. Bununla birlikte şunu da belirtmek gerekir ki, rol belirsizliğine herkes aynı şekilde karşılık vermez.

⁴³G.E.Gümüştökin-B.Öztemiz, “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.14, Adana, 2005, s.42

⁴⁴Gümüştökin-Öztemiz, s.42

Bazı insanlar rol belirsizliğine yüksek tolerans gösterirken, bazılarının bu durumdan daha fazla etkilendiği görülmektedir.

2.2. İş Ortamına İlişkin Faktörler

Çalışma ortamının iyi olması, çalışanlar arasındaki ilişkilerin uyumlu olması, İyi aynı düzeyde çalışanlar, astlar ve amirler arasındaki iletişim, uyum, karşılıklı hoşgörü iş yaşamının oldukça önemli bir faktördür, bu faktörde iş görenin ve iş kurumunun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Bahsedilen faktörler yetersiz kalırsa ilişkiler iyi olmazsa iş göreni ve kurumu yoğun bir stres bekliyor demektir. Kurum içerisinde iş görenlerin bütün ilişkileri (toplantı, telefon görüşmeleri vb.) strese davetiye çıkarabilir. Bir kurumda gruplar arasında uyumun gerçekleşmesini ilişkilerin iyi olmasını herkesin iyi anlaşmasını beklemek doğru olmaz.

İş yerinde üstleriyle geçimsizlik ve çalışanlar arasındaki olumsuz ilişkiler, kişiliklerin uyumsuzluğu, amirlerle, meslektaşlarla ya da memurlarla çatışma ya da tartışma, en basit işlerde bile gerginlik yaratır. Bu tarz şeyler, o çalışma ortamında çalışanlar arası huzurun bozulmasına, yapılan işten tatmin olmamaya, işe dair şüphelerin çoğalmasına, kurumun amaçlarının sapmasına hatta hedeflere ulaşamamasına sebep olabilmektedir. Çalışanların iş arkadaşlarının karakterleri onların işe karşı tutumlarını etkiler iş verimini artırır ya da düşürür. Başka bir açıdan bakıldığında iş ortamının kötü olması sebebiyle hastalanan kişiler mevcuttur. “Kişilerin birbirine güven duymaması, karşılaşılan problemlerin çözümünde rol almama, kendi kabuğuna çekilme gibi davranışlar istenmeyen davranışlar olarak kabul edilir. Kabul edilemeyen davranışların olduğu kurumlarda, yapılan işten tatmin olmama, işe dair şüphe duyma, güvensiz bir ortam oluşturma gibi durumları

beraberinde getiri ve kurumun hedefleri sapar ya da gerçekleşmesi zorlaşır.”⁴⁵ İnsanların zamanının çoğu işte geçmektedir. Bu yüzden iş hayatının istenilen düzeyde olması önemlidir. Birey işine kendini ait hissetmelidir ve iş ilişkileri iyi olmalıdır. Güvensiz bir iş ortamı bireyin asosyal olmasına yol açabilir. Problemlerin çözümüne ilişkin bir rolünün olmaması bireyin işe karşı tutumunun ilgisiz olduğunu gösterir. Bütün bunlar iş görenin stresli yaşamasına sebep olduğu gibi kurumunda amaçlarını saptırır ya da geciktirir.

Bazı işletmeler çalışanların kapasitesini maksimum düzeyde harekete geçirmek için rekabete teşvik ederler. “Çünkü bir örgütte rekabet, bireyleri gelişmeye iter. Fakat aşırı rekabet çalışanlar için örgütü yaşanmaz hale getirir. Örneğin, örgütlerdeki para, terfi gibi sorunlardan dolayı bireyler birbirleriyle rekabet ederler. Bu rekabette strese neden olur.”⁴⁶ Rekabet duygusu insanları çalışmaya iter. Daha iyisi olabilmek için çalışmak zorunda kalırlar. Ancak bu rekabet tatlı bir rekabet kıvamında kalmalı, gerginlik oluşturacak, iş iklimini bozacak nitelikte olmamalıdır.

İşverenlerinde kendileri için çalışan işgörenler gibi rekabet yaşadıkları söylenebilir. Çünkü işverenler de iş yaşamında, çevredeki değişimleri takip etmek ve uyum göstermek, finansal çözümler bulmak, sendikalarla uğraşmak gibi olaylarla mücadele etmek zorunda kalır. Bu olaylar iş adamının yoğun bir stres altında yaşamasına yol açar.

İş kurumunun bireyi stresten uzak tutması gerekir. Bireyde zihinsel, bedensel ve duygusal yorgunluğa sebep olan şartları uygun olmayan iş ortamları iş gören için strese davetiye çıkartır. Çalışılan ortamın gürültülü olması, iş görenin zihninin çabuk yorulmasına ve stresli bir iş yapmasına neden olur. “Ortamdaki gürültü kirliliği ve ortamda başka fiziksel olumsuz uyarılarında olması, bireyde psikolojik olumsuz

⁴⁵Gümüştekin-Öztemiz, s.275

⁴⁶Cam, s.6

durumlara karşı toleransın ve iş motivasyonunun düşmesine sebep olur. Ortam sıcaklığı, ortamda bulunan nem ve ortamın havalandırılması da stresi etkileyen etmenlerdendir. İş ortamının çok sıcak olması, ya da soğuk olması, havasız kalması ya da cereyan içinde olması gibi çevresel faktörler iş göreni hem fiziksel hem de psikolojik açıdan etkiler ve çeşitli sorunların meydana gelmesinde etken olur.”⁴⁷ Bireyin çalışma ortamının stressiz olması için önce fiziksel ortamın insan biyolojisine uygun olarak ayarlanması ve bireyin biyolojik ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Bu etkenlerin istenilen düzeyde olmaması çalışanın dikkatini dağıtır. Tahammül düzeyini düşürür ve fiziksel problemlere yol açar.

“Çalışma ortamının işin istenilen düzeyde yapılması için düzenlenmemesi, iş görenlerin çabuk yorulmasına, yapılan işten tatmin olmamasına, iş ortamına kendini uzak hissetmesine ve verimli çalışmamlarına sebep olur. Bu tarz bir iş yerinde çalışanın stresli olması normaldir hatta aksi beklenemez.”⁴⁸ İş iklimi bireyin huzurlu çalışabileceği şekilde olmalıdır. Çalışma ortamı çalışanlar için uygun hale getirilmezse birey işinde mutsuz olur, kendini işe ait hissetmez. Bu da verimin ve performansın düşmesine sebep olur.

3. İŞ STRESİNİN BİREYSEL SONUÇLARI

İş stresinin bireysel sonuçları, kaygı, depresyon ve uykusuzluk olarak baş göstermektedir. Bu bölümde bu başlıkların tanımı yapılmıştır.

3.1. Kaygı

Kaygı, geniş kapsamlı kuruntu, korku ve sıkıntıdan oluşur. Ama önce kaygı ile korku ve kaygı ile bunalım arasındaki ayrımı belirlemek gerekir. Korku, ani ve

⁴⁷Sabuncuoğlu,-Tüz, s.190

⁴⁸S.Güney, Davranış Bilimleri, Ankara, 2008, s.323

belli tehlikeler karşısında gösterilen tepkidir. Kaygı ise, içeriği belli olmayan fakat sezinlenen tehlikeye karşı gösterilen tepkidir. Amaçlarına ulaşamayan kişiler bunalıma düşer. Sezinlenen tehlike karşısında somut ve etkili planları olmadığını hisseden kişiler ise kaygıya kapılır. Ama kaynağı ne olursa olsun kaygı bir gerilim belirtisidir.

Tehdit olarak algıladığı bir durumla karşı karşıya kalan ve bununla başa çıkma yollarını arayan kişi öncelikle kaygı duyar. Evrim sürecinde kaygı, kişinin potansiyel tehlikelere karşı tetikte olmasını sağlamıştır. “Duygusal beyin tehdit tarafından uyarıldığında ortaya çıkan kaygı, dikkati mevcut tehlikeye odaklar ve zihin bütün faaliyetlerinin bu tehlikeye meşgul olmasını sağlar.”⁴⁹ Bu anlamda kaygılanma, olası aksaklıkların ve bunlara karşı alınacak önlemlerin bir provası veya potansiyel tehlikelere karşı ön eden çareler aramak olarak nitelenebilir.

Ancak kaygılanmanın kronik bir hal alarak, strese dönüşmesi, kişinin yaşadığı problemlere yeni bakış açılan sağlamaz; aksine, kişiyi çıkmaza sokar. Çünkü yüksek düzeyde kaygı, çözüm yerine, sorun ya da tehlike üzerinde yoğunlaşmaya sebep olur. Bu, zararlı stresi doğurur ve adeta zihinsel bağımlılık yaparak kişinin enerjisini yanlış yere yöneltmesine ve tüketmesine yol açar. Bireyin o anda içinde bulunduğu duruma doğrudan bağlı olmayan süreğen kaygı, bir kişilik niteliği olup, bireyin bazı davranış ve yaşantılarında ağırlığını daha çok hissettirir ve yaşamın tamamına dağılır. Bu durumda birey sürekli huzursuz ve mutsuz olur. Sürekli kaygı duygusunu hissetmek stres içinde olmanın bir göstergesidir. Kaygı, hayatın belli dönemlerinde geçici olduğu gibi, bazı kişiler için sürekli de olabilir. Sürekli kaygı yaşayan kişi, olayları stresli algılamaya uygun olur ve stresli kişi de kaygı duymaya hazırdır. Bu kısır döngü bireylerin karar verme yetilerini sekteye uğratmaktadır.

⁴⁹Paşa-Kaymaz, s.73

3.2. Depresyon

Günümüz modern dünyasının en önemli problemlerinden biri olarak kabul edilen depresyon, insanların hayatlarının bir döneminde karşılaştıkları bir ruhsal çöküntüdür. Kişide cesaretsizlik, ümitsizlik, hayal kırıklığı gibi duyguları tetikleyerek günlük yaşamında verimsizliğe neden olabilmektedir. Her insanın hayatının bir döneminde mutlaka karşılaştığından hareketle bu gibi depresif duygular birkaç gün ya da bir hafta içerisinde kendi kendilerine kaybolabilmektedir. Kişinin bu gibi duyguları iki haftadan uzun süre hissettiği durumlarda depresyondan söz edebilmek mümkün olmaktadır.

Depresyon, kişinin kendi içinden gelen iyi olma halini olumsuz etkileyen psikolojik bir rahatsızlıktır. Derin üzüntülü bir duygu durum söz konusudur ve kişinin konuşma ve hareketlerinde yavaşlama ve durgunluk, güçsüzlük, isteksizlik, karamsarlık ve fizyolojik işlevlerde yavaşlama gibi genel belirtileri içeren bir sendromdur.

“Depresyon sözcüğü, Latince “depressus” sözcüğünden gelmekte aşağıya çekmek, bitkin, gamlı, kederli, cesaretini kırmak, donuklaştırmak ve durgunlaştırmak anlamlarına gelmektedir. Türkçe karşılığı ise ruhsal çöküntü ya da çökkünlüktür.”⁵⁰ Adasal’a göre, “depresyon, kişide kalıtsal, çevresel ve hormonal bozukluklar neticesinde meydana gelen bir çeşit çökkünlük halidir.”⁵¹ “Köroğlu’na göre ise gelip geçici olan bir çeşit kötü his, duygusal durum ya da üzüntüden ziyade oldukça uzun süreli olmak kaydıyla kişinin kendini ileri derecede çökkün hissetmesidir.”⁵² Depresyonu çeşitli sebepler neticesinde kişinin kendini mutsuz hissetmesi, bu

⁵⁰Ö.Köknel, Ruhsal Çöküntü, Depresyon, İstanbul, 2005, s.17

⁵¹R.Adasal, Ruh Hastalıkları, Ankara, 1976, s.223

⁵²E.Köroğlu, Depresyon Nedir? Nasıl Baş Edilir? Ankara, 2006, s.13

mutsuzluğun uzun sürerek bireyin duygusal bir çökkünlük içinde olması hali olarak tanımlamak mümkündür.

Depresyonun neden olduğu fiziksel ve zihinsel yeti kaybı, sosyal ve mesleki alanlarda olabilmekte ve kişinin iş hayatının yanı sıra, özel hayatını ve aile hayatını derinden sarsabilmektedir. “Bu nedene depresyon bireyin olduğu kadar bireyin çevresinin ve bakımını üstlenen kişilerin üzerinde de ciddi olumsuz etkiler yaratabilmektedir.”⁵³ Depresyon sadece o çökkünlük halindeki bireyi etkilemez. Çevresindeki kişilere de yansır. Bu mutsuzluk bir zincir oluşturabilmektedir.

Çoğu durumda depresyon tek bir nedenden ileri gelmemekte, birçok etkenin bileşimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak “depresyonun belirtileri olarak sürekli üzüntülü olma hali, genel bir isteksizlik, sürekli bir huzursuzluk ve kaygılı olma, yaşama sevincinin yitilmesi, kişisel sorumlulukların yerine getirilmemesi, duygu durumunda aşırı dalgalanmalar, umutsuzluk duygularındaki artış, kendini değersiz hissetme, sürekli olumsuz düşüncelere sahip olma, alkol ya da ilaç kullanımında artış ve hatta uyuşturucu kullanımı, ölüm ya da intihar düşünceleri sayılabilmektedir.”⁵⁴ Depresyon durumu kişide son derece ciddi ve olumsuz duygusal bozukluklara yol açabilmektedir. Kişinin yaşam kalitesi düşmekte, yaşam sevinci kendini karamsarlığa bırakabilmektedir. Birey sürekli kaygılı, mutsuz bir duygusal duruma sahip olabilmekte bu da çeşitli davranış bozuklukları ve alışkanlıklar olarak geri dönebilmektedir.

⁵³C.Akkaya, “Depresyon Etiyolojisinde Serotonin ve Noradrenalin” Yeni Symposium Dergisi, C.43, S.3, İstanbul, 2005, s.91

⁵⁴Köroğlu, s.47

Tablo 2: Amerikan Psikiyatri Birliği'nin Sınıflandırmasına Göre Depresyon Belirtileri

1	Kendini mutsuz hissetme
2	Hoşlandığı şeylere ilgide azalma, bu etkinliklerden zevk alamama
3	İştahta artış ya da azalma
4	Uyku bozukluğu (uykusuzluk, aşırı uyuma veya yorgun uyanma gibi)
5	Huzursuzluk hissiyle sürekli hareket etme isteği veya aşırı durgunluk, ağırlık çökmesi durumu
6	Yorgunluk-bitkinlik ya da enerji kaybının olması
7	Kendini değersiz, çirkin veya suçlu hissetme
8	Bir konuya konsantre olmada güçlük, sürekli kararsızlık yaşama
9	Yineleyen ölüm düşüncesi, intihar düşüncesi olması veya intihar girişiminde bulunma

Kaynak: E.S.Ercan-A.Turgay, Mutsuz Çocuk: Çocukluk ve Ergenlik Döneminde Depresyon, İstanbul, 2004, s.9

3.3. Uyku Bozuklukları

Stresin ilk işaretlerinden birisi uyku düzensizliğidir. Stres durumunda kaslardaki gerilim azalmaz ve beyin merkezi uyanık kalır. Gece yarısı birden bire uyanmak veya hiç uykuya dalamamak kişinin enerjisini tüketir. “Uykuya dalma ihtiyacını duyup bir türlü uyuyamamak kadar insanı tedirgin eden bir durum daha yoktur. Sürekli gerilimden kaynaklanan kronik uykusuzluk herhangi bir önlem alınmazsa bazı hastalıklara neden olabilir.”⁵⁵ Uyku insanın dinlenmesi için son derece gerekli bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın çeşitli sebeplerden dolayı ertelenmesi ya da hiç olmaması bazı biyolojik rahatsızlıklara yol açabilir. Bu yüzden stres azaltılmalı ya da önüne geçilerek gerekli uyku sağlanmalıdır.

⁵⁵Paşa-Kaymaz, s.77

Sebebi ne olursa olsun insanın ruh sağlığındaki en k dalgalanma bile kendisini uyku dzenindeki bir bozuklukla ortaya koyar. Kişinin karşı karşıya bulunduğu hayat gleri ve ne kadar stres altında olduğu araştırıldığında btn test ve ölçeklerde uyku ile ilgili sorular byk önem taşımaktadır.

Uykunun başlaması için beyin sapındaki bir mekanizmanın harekete geçmesi gerekir. Bu mekanizmanın harekete geçmesi için de kaslardan gerimin azaldığı konusunda bilgi gelmesi gereklidir. “Kas gerimi azalmadığı takdirde beyin sapındaki uyanıklık sistemi uyarılmaya devam eder ve kişi bir türlü uykuya geçemez. Kas gerimi iki sebeple azalmaz. Ya ses, ışık gibi çevreden gelen uyanlar çok fazladır; ya da kişi kendi düşünceleriyle kendisini uyarır.”⁵⁶ Vücut uykuya geçme zamanını beyine bildirir. Bunun içinde kasların gevşemesi gerekmektedir. Kaslar gevşemediği takdirde beyin kendini uyanık tutar ve gerekli olan uykuya dalamaz. Bu da bireyin uykusuz ve yorgun olmasına sebep olur. Uyku durumuna geçebilmek için çevresel faktörlerinde uygun olması gerekir. Çevresel rahatsız edicilerin azalmasının yanı sıra bireyin kendi olumsuz düşüncelerinden de arınması gerekmektedir.

4. İŞ STRESİNİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Örgütte yönetici ve çalışanların yoğun ve sürekli strese maruz kalmaları, örgütte kalite, üretim ve verimlilik sorunlarına, çalışanlarda tatminsizliğe ve moral kaybına neden olabilir. “Stres neden olduğu verim kaybı, İŞe devamsızlık, arttırdığı sigorta ve hastane masrafları, yol açtığı sakatlık ve malulen emekli olma ve bunlara yapılan demeler nedeni ile iş kurumunu ekstra bir maliyet altına almaktadır.”⁵⁷ Stres ve depresyon hali sadece o kişiyle ilgili değildir. Bunun bir takım sonuçları ve tesir altına aldığı başka kişiler de vardır. Stres neticesinde bireyde çeşitli hastalıklar

⁵⁶Pařa-Kaymaz, s.78

⁵⁷A.Soyal, “alışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması” imento Endüstrisi İşverenler Sendikası Dergisi, İstanbul, 2008, s.28

zuhur edebilir. Bu hastalıkların giderilmesi içinde kuruma iş düşmektedir. Kurum çalışanının sağlık durumunu korumak ya da iyileştirmek zorundadır.

Stresin işyerine olan maliyetini doğrudan ve dolaylı olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Stresin doğrudan maliyeti personel devrinin fazla olması, devamsızlık ve performans problemleri iken dolaylı maliyetleri çalışanların moral ve iş tatminlerinde düşüş ve çalışma ilişkilerinde güvensizliğe yol açmasıdır. Stres altında kalan kişiler sağlığını yitirir. Morali düşer. Bunların sonucu da kuruma yansır. Bireyin performansı ve verimi düşer. İşe devam sorunları, dikkatsizlik ve bunun sonucunda iş kazaları, kendini işe ait hissetmeme ve tükenmişlik gibi durumlar meydana gelir.

4.1. Verimsizlik

Yapılan üretimi ve kalitesini arttırmak veya sunulan hizmetin kalitesini arttırmak, diğer faktörlerin yanında ilk olarak insan faktörüyle ilgilidir. İş görenlerin verimliliğini ölçmek için stres düzeylerine bakılabilir. Stres ile verim arasındaki önemli ilişkiyi tersine dönmüş bir U harfi ile açıklanabilir. Buna göre iş verimi, iş görenlerin stresi orta düzeyde hissettiği zamanlarda iş verimi istenilen düzeyde olur. “İş stresi arttıkça yapılan işin veriminde düşmeler gözlemlenir. Örnek verecek olursak çok fazla iş yükü olan bir idareci ya da yapacağı iş için henüz yeterli ya da hazır olmayan iş gören tersine dönmüş U eğrisinin çıkış ve inişindedir. Bu nedenle stresin yoğunluğunu hiçbir zaman orta ya da optimum düzeyin altına düşürmemek gerekir.”⁵⁸ Çalışanın verim durumunu arttırmak için iş stresine azaltmak gerekmektedir. Stres altında kişilerin verimli ve yüksek performansta çalışması beklenemez.

⁵⁸Gümüştakin,-Öztemiz, s.279

Stres nedeniyle sağlığı bozulan kişi, hastalık nedeniyle işe gelemmez; işe dikkatini yoğunlaştırmakta güçlük çeker; işe ilgisi, yaratıcılığı ve işe tatmini azalır, hataları artar. Sonuç olarak, işinde etkin ve verimli olamaz. Stresten kaynaklanan her türlü fizyolojik hastalık ve rahatsızlıkların, bazı saldırı ve depresyonla davranış biçimlerinin, çeşitli işe kazalarının, işyerindeki personel devri ile devamsızlık ve işe yabancılaşma olaylarının, işe performansı üzerinde olumsuz etkileri vardır.

4.2. Personel Devri

Personel devri işe görenlerin bir örgüte giriş ve çıkış hareketleri ile ilgili bir kavramdır. “Bir işletmede çalışmakta olan kişilerin, bu kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra, emeklilik, ölüm, işten uzaklaştırma ve işe terk etme gibi sebeplerle ayrılmaları personel devri olarak adlandırılmaktadır.”⁵⁹

İşe gören devir hızının yüksekliği çalışanların stres altında olduklarının bir belirtisi olabilir. Bir örgütte sürekli olarak stres altında çalışmak çalışanların örgütle bütünleşmesini ve işe tatminini engeller. “Kişilerin yeteneklerini kullanma olanağı bulamaması, örgütlerin kariyer gelişiminde problem olan otokratik yönetim anlayışını benimsemesi işe gören devir hızının yüksek olmasına neden olan stres faktörlerinden bazılarıdır. İşe gören devir hızının optimum düzeyde olması, işletmeye taze kan gelmesi ve örgütsel amaçlara ulaşma yönünde etkilidir. Ancak bu oranın genel ortalamaya göre yüksek olması tehlike işareti olarak kabul edilir.”⁶⁰ Yoğun bir çalışma ortamının olması normalin üstünde ise bunun altında baskı aranabilir. Çalışanların yükselme olanaklarının olmaması ve monoton işe yaşamı çalışan için stres sebebidir.

⁵⁹Erođlu, s.467

⁶⁰Sabuncuođlu-Tüz, s.198

Stres nedeniyle hastalanan personelin izin alması veya işten ayrılması, işletmenin kârlılığını olumsuz etkiler. İşçinin işten ayrılması demek, işletmenin yeni işçi alması ve eğitmesi için, bir maliyete katlanması demektir. Ayrıca, ayrılan işçi yerine yenisi bulunamadığı için bazı işlerin yapılmaması nedeniyle fazla çalışmaya gereksinim duyulması gibi bir ek maliyet daha söz konusu olabilir.

4.3. İşe Devamsızlık

Devamsızlık, kısaca çalışanların çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zaman diliminde işine gelmemesi olarak tanımlanabilir. “Bazı tanımlamalarda haklı bir mazeret veya hastalık nedeniyle işyerine gelmemek devamsızlık sayılsa da, İzin veya normal yıllık tatiller dışında İş programında işe gelmeme nedeniyle sorun doğuran tüm hususlar devamsızlık kapsamındadır.”⁶¹ Çeşitli sebepler neticesinde işe gelmeme durumlarına devamsızlık denir. Bunun sonucunda da iş aksamaktadır.

Mesleki hastalıklar, iş kazaları, çalışma saatlerinin çokluğu, çalışanların sorumluluk duygularının gelişmemesi, ulaşım sorunları, kötü hava şartları, başka iş arama çabaları ve çeşitli çevresel etkenler gibi hususlar önemli devamsızlık sebepleridir. “Bu devamsızlık sebeplerine dikkat edildiği zaman bütün bunların aynı zamanda birer stres etkeni olduklarını görebiliriz. Devamsızlığın ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi için devamsızlığa neden olan hastalıkların örgütsel kaynaklarına inilerek bunların düzeltilmesi gerekir.”⁶² Devamsızlığın sebepleri araştırılıp giderilme yolunda çalışmalar yapılmalıdır. Stres kaynakları tespit edilip ortadan kaldırılmalıdır. Bunun sonucunda hem çalışan mutlu olmuş olacak hem de kurum verimli eleman çalıştırmış olacaktır.

⁶¹A.Sökmen, “Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.1, S.1, İstanbul, 2005, s.6

⁶²Sabuncuoğlu-Tuz, s.198

4.4. Performans Düşüklüğü

Yapılan işi başarmak, verilen görevi istenilen şekilde gerek çabuk gerek etkin bir şekilde tamamlamak şeklinde ifade edebileceğimiz performans, işlevsel açıdan bakıldığında yapılacak işin gerektirdiği evvelden saptanmış olan nitelikleri kapsayacak biçimde görevin ifa edilmesi ve saptanan hedefe ulaşılma oranının tespit edilmesi şeklinde ifade etmek mümkündür. “Performans bireyin nitelik ve becerilerinin işe dair belirlenmiş kurum başarı ölçütleri ile değerlendirilmesidir.”⁶³ Performans çalışanın iş yapma düzeyinin önceden belirlenmiş standartlar ışığında değerlendirilmesi belirlenen hedefe ulaşılma oranının tespit edilmesi anlamına gelir.

Stres performans ve etkinlik üzerinde yararlı ve zararlı etkiler gösterir. Bu konuda “ilk kez 1908’de Yerkes ve Dadson araştırma yapmışlar, stres ile performans ve etkinlik arasında belli bir noktaya kadar doğrusal ilişki bulmuşlardır. Bu araştırmanın sonucuna göre belli bir noktadan sonra stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır. Aşırı stres özellikle zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel beceri gerektiren işlerde dikkat azalması sonucu işletme için zarar verici sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.”⁶⁴ Stres makul düzeyde olursa bireyin daha çok çalışmasını sağlayabilir. Ancak aşırı stres olay anında karar verme ve düşünme becerilerini etkilediği için performans düşüklüğü gözlenebilir. İnsan beyni stres kaynağına adapte olmuş durumdayken yeterli ve gerekli becerileri gerçekleştirmesi beklenemez.

4.5. İş Kazaları

İş kazası, birtakım iç ve dış etkenlerin bir araya gelmesi sonucu işin yapılması sırasında meydana gelen ve önceden planlanmamış olan herhangi bir olaydır. Toplam

⁶³Gümüştakin,-Öztemiz, s.280

⁶⁴Sabuncuoğlu-Tüz, s.197

iş kazalarının büyük bir oranını bu kazaya yatkın kişilerin sebep olduğu kazalar neden olmaktadır. Bu kazaya yatkın kişilerin özelliklerinden önemli bir kısmı, fertlerin stres durumlarından kaynaklanmaktadır. Stres ve gerilim yüzünden, çalışanların kaza yapma ihtimallerini arttıran fizyolojik ve psikolojik etkenlerden bazıları şunlardır:

- “Hatalı davranış,
- Tehlikeyi fark etmeme,
- Üzüntü ve depresyon,
- Çabuk yorulma,
- Dikkati devam ettirememe ve
- Tecrübesizlik.”⁶⁵

Yukarıdaki maddelere dayanarak stres altındaki kişinin yeterli zihinsel beceriye olamadığı, dikkatini toplayıp işe yoğunlaşamadığı ve buna bağlı olarak kaza ve hata oranının arttığı görülmektedir.

Stresin çalışanlarda fizyolojik ve psikolojik olarak meydana getirdiği kaza yapma eğilimi işin teknik yapısı ve İşyerinin olumsuz çalışma şartlarının neden olduğu kaza yapma ortamı ile birleştiği zaman insan kökenli kazaların ortaya çıkma ihtimali yükselmektedir.⁶⁶

4.6. Yabancılaşma

“Örgütsel yabancılaşma, çalışanları çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerinin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli çevresel ve örgütsel sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmalarını ifade

⁶⁵Gümüştakin,-Öztemiz, s.281.

⁶⁶Eroğlu, s.467

etmektedir.”⁶⁷ Çalışan kendini kurumdan bir parça olarak görmemesi anlamına gelen yabancılaşma verim etkilemektedir.

Çalışanlar, çalışma ortamlarında düşündüklerini bulamazlarsa, kendilerine dair düşünceleri iş yapan robotlar şekline döndürse, kendilerinin sadece üretim için gerekli olduğunu düşünürse, idarecilerin tutum ve davranışları sert, aşırı kuralcı olursa; çalışanlar bulunduğu ortama yabancılaşır, aşırı stres altında ezilir, saldırganlaşır ya da kendi kabuğuna çekilerek çevresine karşı tepki gösterir. “Başka bir açıdan bakıldığında kuruma karşı yabancı hissetme, üretimin düşmesi, morallerin bozuk olması ahlaki değerlerin bozulması, yüksek düzeyde işgücü devri ve işe gitmeme davranışları görülmektedir. Rahatsızlıkların pek çok şekli mesela; işlenen suçların artması, kuruma karşı sabotaj düşüncesi, maliyet açısından ise sağlık ve sosyal güvenlik alanında artış, işin yürütmesinde yavaşlama, grevler baskı altına alınmış bir ekonomi biçiminde kendini gösterebilecektir.”⁶⁸ Birey çalıştığı işi benimserse daha etkin çalışabilir. Performansı ve verimi işi ve kurumu kabul düzeyine göre artar. Çalışanda iş aidiyeti olmazsa iş akışı yavaşlar, kuruma karşı negatif duygular besler ve kurum maddi açıdan zarara uğrayabilir.

4.7. Tükenmişlik

Tükenmişlik, sürekli iş baskısından kaynaklanan kronik bir duygusal bitkinlik halidir. Tükenmişlik yıkıcı stresin özel bir halidir ve çoğu zaman doğrudan strese işaret etmek için de kullanılabilir. Tükenmişlik, iş ile ilgili bir stres kaynağı olduğundan genellikle yüksek düzeyde kişisel etkileşimde bulunan veya insanlara yardım etmeyi gerektiren işlerde çalışan insanlarda daha çok görülmektedir. Tükenmişlik yaşayanlar, genellikle işlerine çok fazla duygusal katkı yapmak durumunda kalan insanlardır.

⁶⁷G.Budak, Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, 2008, s.391

⁶⁸Soysal, s.30

Cherniss, tükenmişliği, “insanın aşırı stres ya da doğumsuzluğa işten soğuma biçiminde vermiş olduğu tepki olarak tanımlamış ve aşırı bağlılığın bir sonucu olduğunu dile getirmiştir. Cherniss’e göre, çalışanların beklentileri ile iş yaşamının gerçekleri arasındaki uçurum tükenmişliğin nedenidir. Rol belirsizliği, iş yükünün ağırlığı, insanlarla yüz yüze ilişki gibi temel unsurlara dikkat çekilen modelde tükenmişlik zamana yayılan bir süreç sonucu ortaya çıkan bir durum olarak görülmektedir. Bu durum, iş ile ilgili stres kaynaklarına karşı tepki olarak başlayıp psikolojik olarak ilişki kesmeyi ve başa çıkma davranışı ile son bulan bir süreçtir.”⁶⁹ Birey işe başladığı zaman iş ile ilgili bir takım beklenti ve düşünceleri olur. İşe devam sürecinde bu beklentiler ile karşılaşılanlar arasında çok fark varsa kişi üzerinde stres meydana gelebilir. Çalışanın görevleri belirgin değilse bu da yaşanan stresi körükler. Bütün bunlar beraberinde tükenmişliği getirir ve işe devam konularında sıkıntıya yol açabilir.

Cherniss modeli, tükenmişliğin strese bağlı olarak ortaya çıktığını belirtmektedir. Model tükenmişliği, iş ortamında oluşan stres kaynakları ile başa çıkma yolu olarak görmektedir. Buna göre iş ortamındaki stres çevresel ya da bireysel taleplerin çözülemediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Stres yaşayan bireyler öncelikle bu kaynağı bertaraf etmeye çalışmaktadır. Kaynağı bertaraf edemeyen bireyler iş ile olan bağını kesmeye dolayısıyla duygusal yüklerini hafifletmeye çalışmaktadırlar.

“Model’de iş yükü, müşterilerle ilişki, amaç ve rollerin belirsizliği, örgütsel çatışmalar, iş ortamındaki olumsuz koşullar ve destek ve danışmanlık eksikliği gibi örgütsel değişkenler ile çalışanların kişiliği, medeni hali, kariyer planları gibi bireysel değişkenlerle iletişim içerisindedir. Bu faktörler zamanla strese, stres ise

⁶⁹H.Altay, “Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.6, S.12, Hatay, 2009, s.4

tükenmişliğe neden olmaktadır.”⁷⁰ Görevlerin ve hedeflerin belirsiz olması, çalışma şartlarının elverişsiz olması yaşanan stresi arttırmaktadır. Çalışan olumlu koşullarda ve belli bir amaç doğrultusunda iş performansı artırmaktadır. Çevresel faktörlerin olumsuz olması verimi düşürmektedir. Bu zincir tükenmişlik sendromuna yol açmaktadır.

“Pearlman ve Hartman’a göre tükenmişlik, kronik duygusal strese verilen tepkidir. Pearlman ve Hartman’ın modelinde tükenmişlik, fiziksel ve duygusal tükenme, düşük iş üretimi ve hizmet verilene karşı duyarsızlaşma olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Çalışanların hizmet verdiği kişilerle ilgilenmemesi ya da aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak kişinin kendisini psikolojik olarak işinden geri çekmesi olarak tanımladığı tükenmişlik, hizmet kalitesini doğrudan etkilemektedir.”⁷¹ Pearlman ve Hartman’ın modeli kişisel değişkenler ile bireyin çevresine odaklanmaktadır. Birey olumsuz duygusal durumdayken kendi iç dünyasına yoğunlaşmaktadır. Dışa dönük bir yaşam yerine ilgisiz bir iş hayatı sürdürebilmektedir. Yaptığı işe karşı hoşnutsuz olma verdiği hizmetin memnuniyetini düşünmeme gibi duygular içerisinde olarak iş kalitesinin düşmesi durumlarıyla karşılaşmaktadır.

Pearlman ve Hartman’ın modeli dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

- “1.Aşama: Durumun strese götürme derecesi: Strese sebep olan durumların belirmeye başladığı aşamadır. Çalışanların bilgi ve becerilerinin algılanan örgütsel beklentilere yetersiz gelmesi, çalışanların yaptıkları işlerin beklentileri ve değerleri ile uyuşmaması gibi bireysel ve örgütsel değişkenlerin uyum göstermediği durumların kişiyi strese sürükleme derecesinin belirlendiği aşamadır.

⁷⁰Sürgevil, s.26

⁷¹Sürgevil, s.28

- 2.Aşama: Algılanan stres düzeyi: Strese sebep olan birçok durum olmasına rağmen, bunların hepsi birden eşzamanlı olarak çalışanlar üzerinde strese sebep olmayabilmektedir. Çalışanların örgüt içerisindeki rolü ve bireylerin kişilik ve geçmiş özellikleri algılanan stres düzeyini etkileyebilmektedir.
- 3.Aşama strese verilen tepki: Strese yanıt olarak verilen fizyolojik, duyuşsal ve davranışsal tepkilerin verildiğı aşamadır. Hangi tepkinin oluşacağı ise kişisel ve örgütsel değişkenlere bağlıdır.
- 4.Aşama: Strese verilen tepkinin sonucu: Stresin doğal sonucu olarak iş tatminsizliği, işten kaçma, genel sağlık durumunun bozulması, işi bırakma ve işten çıkartılma gibi durumların oluştuğı aşamadır. Stresin çok yönlü oluşu, tükenmişliği tetiklemektedir.”⁷²

Aşamalar incelendiğinde görülmektedir ki stres belli aşamalardan geçerek kişiye ulaşmaktadır ve zarar vermektedir. Beklentiler ile karşılaşılanlar arasındaki uçurum kişiye bağlı olarak belirli bir stres düzeyini oluşturmaktadır. Bu stres yine çevreye, kişinin yapısına konumuna bağlı olarak bazı fizyolojik, biyolojik ve duygusal sonuçlar doğurmaktadır. Bu zincirin kırılması stresin sonucunu ya da bazı hasarlarını ortadan kaldırabilir.

Literatürde stres ile tükenmişlik arasındaki bağlantılar 1970’li yıllardan itibaren kurulmaya başlamıştır. “Tükenmişlik ile stres hemen hemen aynı anlamda kullanılmaktaysa da esasen tükenmişlik, çalışma hayatında ve hizmet veren ile alan arasındaki ilişkilerden kaynaklanması bakımından stresten ayrılmaktadır. Bu nedenle tükenmişliğin iş hayatında baş edilemeyen stresin sonucu ortaya çıktığını söylemek mümkündür.”⁷³ Dolayısıyla stres ile tükenmişlik neden sonuç ilişkisi olan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Stresin insan üzerinde tahribata neden olmuş sonuçlarını görmek mümkündür. Bunlardan biri de tükenmişliktir. İşveren ile

⁷²Sürgevil, s.31

⁷³Işıkhan, s.28

yaşanan problemler çalışan üzerinde yoğun strese neden olur. Bunun sonucunda da tükenmişlik durumu ortaya çıkar.

Stres, Izgar'a göre "fiziksel, psikolojik, toplumsal, ruhsal, işle ilgili ve durumsal etkenler olmak üzere altı grupta incelenebilmektedir."⁷⁴ Selye ise bireylerin strese tepkilerini üç aşamada gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Genel Uyum Sendromu olarak da bilinen bu kurama göre kişinin strese maruz kalması durumunda geçirdiği evreler şunlardır:

- "Alarm Aşaması: Dış uyaranların beyin tarafından algılanması ile beyinde stres hormonu olarak bilinen ACTH salgılanır. Alarm aşaması olarak adlandırılan bu aşamada gözbebekleri büyür, kalp atışları ise hızlanır, tansiyon ve kan şekeri yükselir. Bu gibi durumlarda kişi stres oluşturan durumdan kişisel tercihinine göre ya kaçar ya da direnerek mücadeleye başlar. Strese neden olan durum ortadan kalktığında gevşeme ve uyku hali baş göstermektedir. Ancak strese neden olan durum devam ediyorsa, ikinci aşama olan direnme aşaması başlamaktadır.
- Direnme Aşaması: Stresi meydana getiren durum ortaya çıkmasına rağmen uygun koşullar altında kişi strese karşı koyamaya başlamaktadır. Bu durumlarda vücut direnci normalin üzerindedir. Ancak sürekli stres, kişiyi üçüncü aşama olan tükenmeye sürüklemektedir.
- Tükenme Aşaması: Strese neden olan kaynakların sürekli hale gelmesi ve direncin zamanla düşmesi, vücudun savunma mekanizmasını zayıflatır ve nihayet kişi fiziksel ve ruhsal olarak tükenmeye başlar."⁷⁵

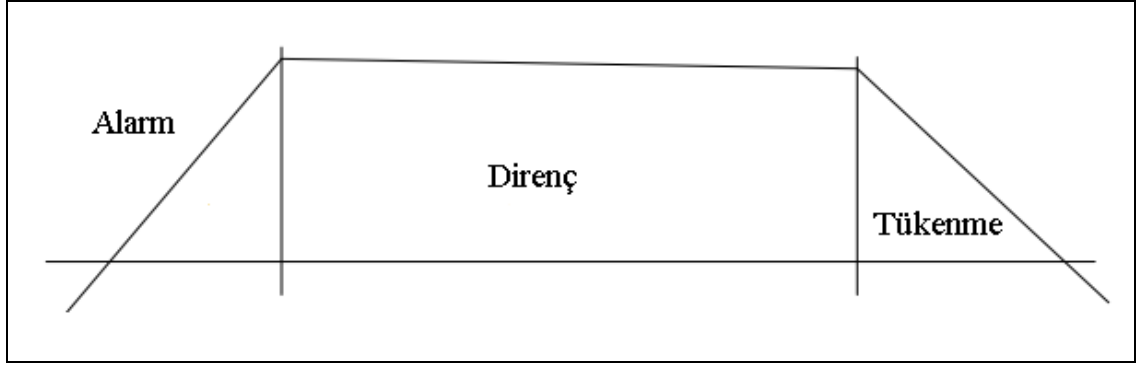
Görüldüğü üzere vücut stresi hissettiği anda bazı tepkiler vermektedir. Bu tepkiler stresi ortadan kaldırmak için fırsattır. Stres çözümlenmezse eğer insan

⁷⁴H.Izgar, Okul Yöneticilerin Tükenmişlik Nedenleri, Ankara, 2001, s.28

⁷⁵Izgar, s.30

üzerindeki baskı artarak devam etmektedir. Duygusal bozukluklar, biyolojik bozukluklar devam ederek yerini tükenmişliğe bırakmaktadır. Bireyin direncine göre tükenmişlik aşaması gecikebilir ya da ortadan kalkabilir.

Şekil 3. Genel Uyum Sendromu



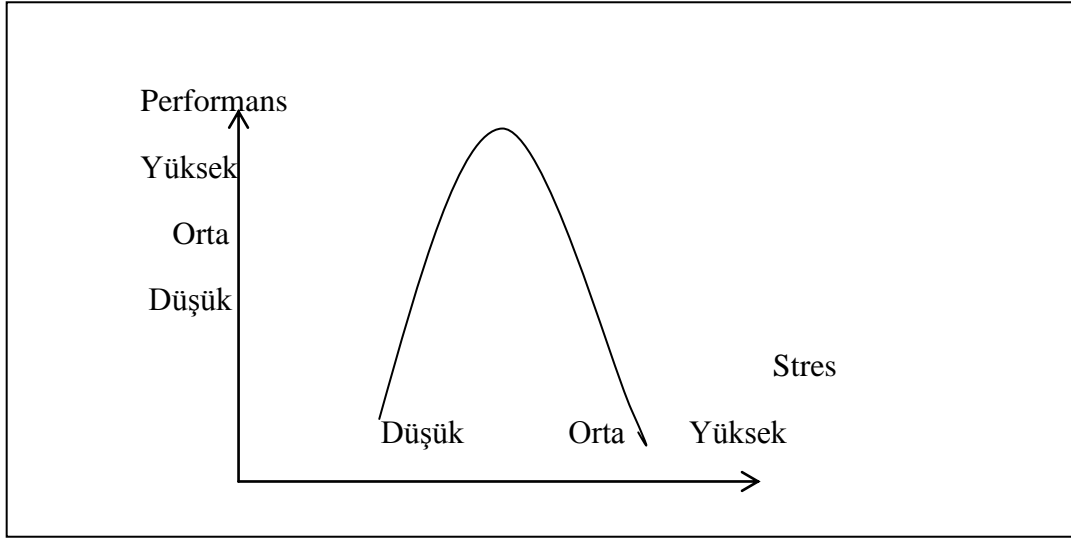
Kaynak: H.İzgar, Okul Yöneticilerin Tükenmişlik Nedenleri, Ankara, 2001, s.28

5. STRES KAYNAKLI PERFORMANS SORUNLARI

Stresin performans üzerindeki etkileri, içinde bulunulan durum ve şartlara, yapmakla yükümlü olunan göreve ve sahip olunan kişilik özellikleri ile algılama yapısına göre değişiklikler göstermektedir. Bu konuda, üç farklı görüş bulunmaktadır. “Bazıları, stresin her zaman olumsuz etkilere sahip olduğunu ileri sürerken, bazıları da, stresin kişileri cesaretlendirdiğine inanmaktadırlar. Diğer bir görüşe göre ise ılımlı bir stres performansı iyileştirirken aşırı stres performansı düşürmektedir. Bu görüşe uygun olarak çizilecek olan bir stres - performans ilişkisi ters U şeklinde olacaktır. Aşağıdaki şekilde stres ve performans ilişkisi görülmektedir.”⁷⁶ Stres teşvik edici düzeyde olursa performansı iyi yönde etkileyebilir ve olumsuz sonuçlardan kurtulabilmek için birey daha çok çalışabilir. Ancak stres çok yoğun olursa zihinsel beceriler etkileneceğinden ve kişinin dikkati stres etmenlerine yoğunlaşacağından performans düşülebilmektedir.

⁷⁶F.Eroğlu, Davranış Bilimleri, İstanbul, 2000, s.338

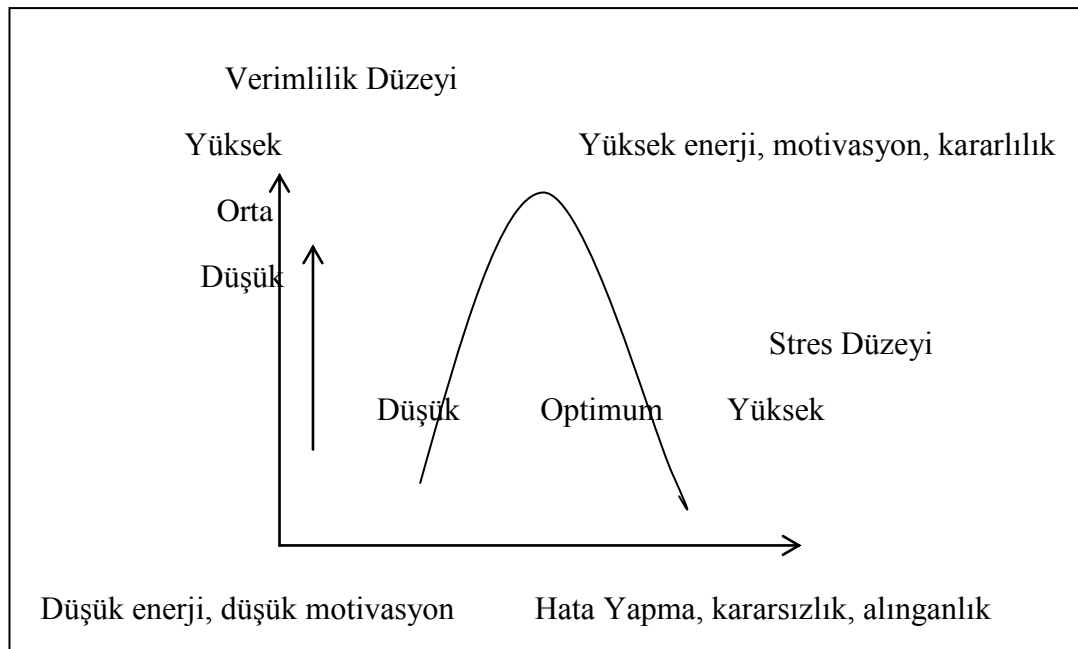
Şekil 4: Stres ve Performans İlişkisi



Kaynak: F.Eroğlu, Davranış Bilimleri, İstanbul, 2000, s.338

Verimin Azalması: Stres düzeyi çok fazla ya da çok düşük iken verim azalmaktadır. İdeal olan optimal bir stres düzeyi yakalayarak verimi maksimize etmektir. Aşağıdaki şekilde verim ile stres ilişkisi görülmektedir.

Şekil 5. Stres Verimlilik İlişkisi



Kaynak: Y.Ertekin, Stres ve Yönetim, Ankara, 1993, s.63

Rol Çatışması: Bireyin aynı anda farklı rolleri gerçekleştirme zorunluluğunun sonucu olarak ya da bireysel özellik ve yeteneklerin gerçekleştirilecek role uyumsuzluğunun sonucu olarak ortaya çıkan rol çatışması, stresi başlatan önemli etkenlerdendir.

6. STRES KAYNAKLI DÜŞÜK PERFORMANSI ARTTIRMA YAKLAŞIMLARI

Modern organizasyonlarda gözlenen bir eğilim, bilinen geleneksel nitelikteki ödüllerin artık niteliklerini yitirmesi ve özendirici olmaktan çıkmaya başlamasıdır. Çoğunlukla, ekonomik nitelikli ödüller ve liyakate bağlı olarak önerilen yükseltmeler, yöneticiler tarafından her zaman üstün performansın ödülleri olarak duyurulmuştur. Gerçekte ise onlar çalışanlar tarafından hep bir hak olarak algılanmıştır. “Liyakate bağlı yükseltme ya da ücret artışını vermemek ya da beklenenden daha az bir ücret artışı veya küçük bir terfi vermek cezalandırma olarak görülmektedir. Sonuçta, ekonomik özendiriciler giderek doğal olarak alınan haklara dönüşmektedir. Bunun yerine üstün performansın yöneticiler tarafından fark edilmesi ve bunu başkalarının da fark edeceği şekilde takdir edilmesi çalışanı gerçek anlamda motive etmektedir.”⁷⁷ Çalışan kendi performansını değerlendirdiğinde maddi ve manevi noktada bazı gelirleri hak ettiğini düşünmektedir. İşverenin bunu ödül diye sunması çalışanı motive etmek yerine demoralize etmektedir. Çünkü çalışana göre bu zaten onun hakkıdır. Bunun içindir ki performansa göre değerlendirme yapıp çalışanın onure edilmesi ve ödüllendirmenin beklenilenden daha yüksek olması iş göreni daha çok motive etmektedir.

Yöneticin, kendisine bağlı çalışanın yeteneklerini, bilgi ve beceri derecesini gerektiği gibi ölçtükten ve değerlendirdikten sonra ona uygun düzeyde bir

⁷⁷Barutçugil, s.98

sorumluluk delege etmesi genellikle çok olumlu sonuçlar yaratır. Bu önemli bir motivasyon faktörüdür. Bir yönetici astının gelişimini sağlayabilmek ve onu destekleyebilmek için sorumluluklarının bir kısmını ona aktarmak durumundadır. Yapılan yetki devrinin avantajları şunlardır:

- “Yöneticinin önemli şeyleri yapabilmesi için ona zaman sağlar.
- Astların kapasitelerini ve yeteneklerini artırır.
- Alternatif kaynakların varlığını bilmek yöneticinin kendi işlerini düzenlemesinde ona esneklik sağlar.
- Yöneticinin daha zor ve önemli işlere yoğunlaşabilmesini sağlar.
- Yöneticinin gelecek için düşünmesini, araştırmasını, tartışmasını ve gelişmesini sağlar.
- Yöneticiye sahip olduğu ekibin geliştiğini görme tatmini sağlar.
- Çalışılan birime kaynaklar ekler, etkinliğini ve verimliliğini artırır.”⁷⁸

Maddeler incelendiğinde yetki devrinin hem yöneticinin iş yükünü hafiflettiği hem de çalışanın kendini önemli bir noktada görmesini sağladığı için hem kuruma hem çalışana olumlu katkılar sağlamaktadır. Bilinmeyen yeteneklerin keşfini sağlayabilmekte, az zamanda daha çok iş yürütülebilmekte, iş paylaşımı olduğu için idareci ve çalışanın iletişimi güçlenmektedir.

7. İŞ STRESİ İLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI

Stres yaşayan bireylerin gösterdiği fiziksel, davranışsal ya da duygusal belirtiler tek başlarına düşünülduğünde başka bazı rahatsızlıkların da varlığını düşündürtebilecek niteliktedir. Ancak konu örgütsel anlamda düşünülduğünde bireylerin yaşadıkları bu belirtilerin başka bir rahatsızlıktan ziyade iş stresi işaretleri

⁷⁸Barutçugil, s.100

olarak düşünmek, iş stresi ile baş etmede atılacak ilk adım olabilecektir. İş stresi ile baş etmede ilk adım atıldıktan sonra iş stresi kaynakları ve bireyde stres hissini tetikleyen unsurları ele almaktır. Stresle mücadele konusunda örgütsel düzeyde dikkate alınması gereken unsurlar şunlardır:

- “Çalışanların görev tanımlarının açık ve net bir biçimde yapılması,
- Hoşgörülü, esnek ve katılımcı bir yönetim tarzının benimsenmesi,
- İşe alımlar esnasında kişinin işe uygun olup olmadığının dikkat edilmesi,
- Kişisel yetersizliklerin azaltılabilmesi için hizmet içi eğitim programlarının yoğunlaştırılması,
- Özellikle işe yeni başlayanlar için olmak üzere, örgüt içi değişimler için de oryantasyon çalışmalarının yapılması,
- İş yoğunluğunu azaltıcı önlemlerin alınması,
- Görevlerde periyodik değişikliklerin yapılması,
- Ödüllendirmeler konusunda adil bir sistemin oluşturularak benimsenmesi,
- Kişisel gelişimin teşvik edilmesi,
- Sorun çözme konusunda kalıcı mekanizmaların oluşturulması,
- Sorunlar meydana geldiğinde kronikleşmeden çözüm üretilmesi,
- Esnek çalışma zamanlarının oluşturulması,
- Yetki devri, örgüt içi gelişimin teşviki,⁷⁹

Maddeler doğrultusunda şu sonuçlara varılmaktadır: Çalışanın pozisyonu yetenekleri doğrultusunda belirlenmelidir. Beceri düzeyinin altında ya da üstünde işlerin verilmesi çalışanın strese girmesine sebep olmaktadır. Belirsizlik insan beynini çok fazla meşgul eden bir duygusal durumdur. Hedeflerin ve görevlerin net olması iş akışını kolaylaştırmaktadır. Görev paylaşımı kurum içi iletişimi attıracağından daha ılımlı bir iş iklimi olmasını sağlamaktadır. Problemler zuhur

⁷⁹Arı-Bal, s.142

ettiği anda çözüme kavuşturulursa stres devamlı hale gelip ruhsal çöküntü yaratmadan engellenebilmektedir.

Stresin çalışanları, yöneticileri ve dolayısıyla tüm örgütü etkilemekte olduğu görüldüğünden konuya ilişkin olarak mücadele yöntemleri geliştirilmeye çalışılmıştır. Özellikle örgütlerin çalışanların yeteneklerine, özelliklerine ve önceliklerine göre görev dağılımı yapması stresin önüne geçilmesinde önemli bir faktör olmaktadır. Çalışanlara huzurlu ve mutlu bir iş ortamının sağlanması yöneticilerin görevi olup uzun dönemde iş tatminini sağlayabilmektedir. Bunun yanı sıra örgütlerde takım çalışması yapılması, bireylerin kendilerini örgüte bağlı ve örgütün önemli bir parçası olarak görmesi bakımından önemlidir. Stresle baş etmek konusunda bireysel olarak yapılabilecekler ise şunlardır:

- “Yeteri kadar uyku uyumak,
- Pozitif olmaya çalışmak,
- Güvenilir arkadaşlarla konuşmak ve iletişim sağlamak,
- Kişinin kendisine ve ailesine zaman ayırmasını sağlayacak programlar yapmak,
- Endişe ve sıkıntıları eve taşımamak,
- Kişisel ve mesleki amaçları belirleyerek bu doğrultuda ilerlemek,”⁸⁰

Stresle başa çıkmak için çevrenin olumlu şartlara sahip olmasını beklemek yeterli olmaz. Bireyin bazı noktalarda kendi çabası şarttır. Kendi iç dünyasını tartarak kendini iyi hissettirecek etkinliklerde bulunması bireyin yaşadığı stresi azaltmaktadır. Kişisel aktivitelere yeterince zaman ayırması, biyolojik ihtiyaçlarının zamanında ve yeterince karşılanması stres etmenini azaltmaktadır.

⁸⁰F.Türkmen-S.Artuğer, “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (İstanbul ve Ankara İllerinin Karşılaştırılması)”, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, C.16, S.22, Konya, 2011, s.234

İyi bir uyku ve dinlenme ile düzeltilebilen basit yorgunluklardan farklı olarak stres, basit bir yorgunlukla açıklanamayan, kişiyi uyuyamayacak kadar halsiz, bitkin, yorgun, huzursuz hissettiren bir tablodur. Her iş için coşku, arzu ve istek, motivasyon gereklidir ama unutmamalıdır ki, her şeyin fazlasının zarar olduğu gibi çalışma hayatında da aşırı hırs ve rekabetçi davranışlar yakıcı olabilir. Bu nedenle aşırı hırsa mahkûm olmamak stresle başa çıkabilmek konusunda anahtar kelimelerdendir. Stresle baş edebilmek için alınabilecek tedbirler şunlardır:

- “Katılımcı, iyimser olunmalı
- Her fikre açık olunmalı
- Hayata değişik aktiviteler katılmalı,
- Çalışma temposu düşürülmeli,
- Kısa ancak sık aralıklı molalar verilmeli
- Yemek ve uyku düzeni korunmalı
- Tatil için mutlaka zaman ayrılmalı
- Her konuda esneklik payı bırakılmalı
- Zaman zaman küçük riskler alınmalı
- İş ortamı dengeli hale getirilmeli.
- İstişare, ekip ruhu, katılımcılık geliştirilmeli,
- İnisiyatif kullanma yolu ile kişinin üzerindeki yük hafifletilmeli,
- İş yükü gerçekçi tutulmalı,
- Strese yol açan durumları azaltılmalı
- Hayatın sadece işten ibaret olmadığını bilincine varılmalı,
- İş dışı arkadaşlıkları, aile ilişkilerini hassasiyetle düşünmeli
- Bazen kendi kendine kalıp rahatlamaya çalışmalı,
- İş dışı alanlarda kendine zevk alanları (hobiler) oluşturulmalı”⁸¹

⁸¹S.H.Özkırış, “Yanmışım Tükenmişim Ben” <http://www.turkiyegazetesi.com.tr/> (27.05.2013)

Birey öncelikle kendini motive etmelidir. Motivasyon içten olursa iş performansı da artmaktadır. Bu yüzden iş dünyasında kaybolmak yerine iş dışında hobiler edinmek, yaşadığı günün farkına varıp değerlendirmek, hayata ve insanlara karşı hoşgörülü olup ılımlı davranmak, kendine yeterince zaman ayırmak, biyolojik ihtiyaçlarına zamanında cevap vermek, problemleri ortaya çıktığı anda kronikleşmeden çözmek bireyin hem mutlu yaşamasını sağlarken hem de iş performansını ve verimini arttırmaktadır. Bireyin motivasyonunu sağlayan bu faktörlerin eksikliği durumunda bireylerin iş motivasyonu düşmekte ve bireyin hayattan beklentisi azalmaktadır.

8. SAĞLIK KURUMLARININ ÖZELLİKLERİ ve SAĞLIK ÇALIŞANLARI

8.1. Sağlık Kurumlarının Özellikleri

Günümüzde pek çok toplum için insan sağlığı ve insan sağlığı için yapılan yatırımlar son derece önemli bir düzeye ulaşmıştır. Özellikle gelişmiş ülkelerde insana ve insan hayatına duyulan saygının bir sonucu olarak sağlık ve sağlıklı yaşam bu ülkelerin yaşam biçimi haline gelmiştir. Sağlık sektörü son yıllarda gerek ülkelerin milli gelirlerinden ayırdıkları pay gerekse yapılan harcamalar açısından en hızlı büyüyen sektörlerden biri olma özelliğini taşımaktadır. Ülkelerde sosyal ve ekonomik refah düzeyinin yükselmesine koşut olarak sektör hızla büyümekte ve toplumların sağlık hizmeti talepleri gün geçtikçe artmaktadır. Sağlık örgütlerinin bugün karşılaştıkları en ciddi ve hemen çözülmesi gereken sorunlar yapısal ve finansal kaynaklı görülebilir. Ancak kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanacak olan faktörün insan, yani çalışanlar olduğu göz önüne alındığında sağlık hizmeti veren örgütlerde çalışanların karşı karşıya olduğu sorunlar oldukça önem kazanmaktadır.

Hastanelerin amacı, belli düzeydeki sağlık hizmetlerini en düşük maliyette ve en yüksek kalitede sunmak olmalıdır. Hastane yöneticisi, bu amacı gerçekleştirmek için hastane kaynaklarını optimum düzeyde planlayan ve kullanan kimse olarak tanımlanabilir. "Hastane yönetimi; hastane amacına yönelik olarak hizmet unsurlarını verimli, ekonomik ve uyumlu bir biçimde harekete geçiren, bu iş yapılırken bilimsel yönetim tekniklerini kullanan, yeni bilgi ve beceriler gerektiren, işin yapılmasına yönelik olarak çeşitli fonksiyonları kapsayan bir bilim, sanat ve özelleşmiş bir yönetim alanıdır."⁸² Hastanelerin kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olmalarına karşılık, bunların yönetimlerini işletmecilik biliminden ayrı tutmak mümkün değildir.

Sağlık kurumları hizmet üreten kurumlardır. Hizmet kurumlarını temel karakteristiği ise emek yoğun teknoloji kullanmalarıdır. "Sağlık kurumlarında hizmet sunumunun temel belirleyicisi, personeldir. Endüstriyel işletmelerde üretim büyük ölçüde makineler ve teknik donanım aracılığı ile gerçekleştirilir."⁸³ Ancak hastaneler böyle değildir. Hastanelerin iş gücünü insanlar oluşturmaktadır. Bu yüzden kurum içi iklim çok önemlidir. Böyle bir kurumda çıkan problemleri çözmek daha çok çaba gerektirebilir. Stres düzeyi de diğer kurumlara göre oldukça üst seviyededir. Sağlık hizmetleri sunumunun en önemli unsuru ise insan kaynaklarıdır. Örneğin bir hastane ve sağlık ocağının doktor personel olmaksızın hizmet sunması mümkün değildir. Sağlık hizmetlerinin sunumu, farklı bilgi ve becerilere sahip personel grupları tarafından gerçekleştirilmektedir.

Hastaneler, oldukça kişisel bir hizmet sağlamak için profesyonel, yarı profesyonel ve profesyonel olmayan çok farklı sayıda grubun çaba ve hünelerini seferber eden örgütlerdir. Örgütteki insan elemanlarının öneminin gittikçe daha iyi

⁸²N.Özgülbaş, Hastanelerde Finansal Yönetim, Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Hacettepe Üniversitesi SBE, Yayımlanmamış Yüksel Lisans Tezi, Ankara, 1995, s.21

⁸³Kavuncubaşı, s.193

anlaşılması, yöneticilerin insan faktörüne daha fazla önem vermeleri sonucunu doğurmuştur.

Sağlık kurumlarında verilen hizmetin kalitesini büyük ölçüde sağlık personeli belirlemektedir. "Hastalara bilimsel norm ve standartlara uygun hizmet verilebilmesinin temel koşulu, sağlık personelinin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmasıdır."⁸⁴ Sağlık kurumlarında da makineler kullanılsa da hizmet aracı personeldir ve hastaya personel aracılığıyla hizmet sunulur. Memnuniyet derecesi de çalışanın donanımıyla ilgilidir ve hata kaldırmayan bir kurumdur. Yeterli deneyimli olmayan personelin yapacağı hatalar geri dönüşü mümkün olmayan sonuçlar doğurabilir. Bu yüzden stres kavramı bu tür kurumlarda daha yaygındır. Çalışanlar konumlandırılırken yeterliliklerine göre pozisyon verilmelidir. Bilimsel yeterliliği eksik olan bir sağlık personelin hizmet vermesi ileride, hasta açısından, giderilmesi mümkün olmayan sonuçlara yol açabilir. Diğer yönden sağlık personelinin hastalara yönelik tutum ve davranışları, hasta tatmini etkileyen en önemli faktördür.

Sağlık işletmeleri doğrudan insan yaşamı ile ilgili hizmet verdiği için birçok işletmeden farklı olarak 24 saat kesintisiz hizmet vermektedir. Sözü edilen kesintisiz hizmetlerin varlığı, sunulan hizmetlerin büyük çoğunluğunun acil ve ertelenemeyecek özellikte olması ile ilgilidir. "Bir hastanın veya sağlığı konusunda şüpheleri olan birinin herhangi bir zamanda sağlık işletmesine başvurma ihtimali vardır. Başka bir ifade ile sağlık işletmelerinde talep belirsizliği söz konusudur."⁸⁵ Sağlık probleminin ne zaman doğacağı önceden kestirilemeyen bir durumdur. Önceden belirlenemediği gibi ertelemek ya da reddetmek mümkün değildir. Bu da sağlık çalışanlarının çalışma koşullarını etkilemektedir. Nöbet ya da vardiyalı çalışma durumlarıyla karşılaşmaktadır ki bu da vücudun biyolojik olarak uyku

⁸⁴Kavuncubaşı, s.193

⁸⁵N.Devebakan, Özel Sağlık İşletmelerinde İş Sağlığı ve Güvenliği, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, YYLT, İzmir, 2007, s.6

moduna geçtiği zamanda çalışmak zorunda olması iş gören üzerinde strese sebep olmaktadır. Diğer taraftan sağlık işletmelerine yapılan başvuruları hem hukuksal nedenlerle hem de insani nedenlerle geri çevirmek olanaksızdır.

8.2. Sağlık Çalışanları

Sağlık kurumlarının ana girdilerinin başında, insan kaynakları gelmektedir. "Tıp biliminde ve teknolojisinde ortaya çıkan gelişmeler, yeni tanı ve tedavi olanaklarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu gelişmelere paralel olarak sağlık kurumlarında aşırı iş bölümü, uzmanlaşma ve daha nitelikli personel gereksinimi de artmıştır."⁸⁶ Sağlık kurumları teknolojiye ayak uydurmak zorundadır. Bu teknolojiyi takip eden personelle sağlanabilir. Hastalıklar çeşitlenip çoğalmaktadır ve bunlara tanı koymak zamanla daha da zorlaşmaktadır. Bu yüzden hastane kurumları donanımlı bireyle sahip olarak bu sorunlarla başa çıkmaya çalışmaktadır. Sağlık kurumlarını, diğer endüstriyel ve hizmet kurumlarından ayıran özellikleri bulunmaktadır. Sağlık kurumlarının ayırt edici özellikleri; yapılan hizmetler sonucu ortaya çıkan çıktının tanımlanması ve ölçümü zordur, sağlık kurumlarında yapılan işler büyük ölçüde karmaşık ve değişkendir, sağlık kurumlarında gerçekleştirilen etkinliklerin büyük bir kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir. Yapılan işler, hata ve belirsizliklere karşı oldukça duyarlıdır, sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi çok yüksektir, sağlık kurumlarında işlevsel bağımlılık çok yüksektir: bu nedenle farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında yüksek düzeyde eşgüdüm gereklidir. Sağlık kurumlarında insan kaynaklarının büyük kısmı profesyonel kişilerden oluşur ve bu kişiler kurumsal hedeflerden çok mesleki hedeflere önem vermektedirler.

"İş görenlerin örgüte ve işlerine sadakatini sağlayabilmenin yolu, yöneticilerin, iş görenlerini yakından tanımalarına ve onların ne tür güdülerin

⁸⁶Ş.Kavuncubaşı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2010, s.246

etkisiyle davrandıklarını öğrenmelerine bağlıdır."⁸⁷ Çünkü iş görenleri nelerin motive ettiği ancak onların davranışlarının yorumlanmasıyla anlaşılabilir. Çalışan kendini kuruma ait hissederse ve kendi çıkarlarıyla kurum çıkarlarının aynı doğrultuda tutarsa verim artar. Çalışanın kuruma aidiyeti için de işverenin onları motive etmesi kurum için önemli olduklarını hissettirmesi gerekmektedir. Bu da çalışana yakın durup onları tanımayla olmaktadır. Ayrıca, motivasyonun kişisel bir olay olduğu da unutulmamalıdır. Başka deyişle, bir iş görenin motive olmasını sağlayan herhangi bir durum, bir diğerini etkilemeyebilir. Bu nedenle yöneticiler, her bir çalışana, bir birey olarak tanımalı, onların farklılıklarına saygı göstererek, işgörenleri nelerin motive edeceğini saptamalıdır.

Hastanelerin de toplumun gereksindiği sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip bir örgüt olduğu göz önüne alındığında belirlenen amaca ulaşmada, hastanenin başarısı ya da başarısızlığı personeline bağlıdır. Hastanede tabip, hemşire, fizyoterapist, teknisyen, diyetisyen vb. gibi birçok meslek grubu vardır. Bu meslek gruplarının hastane amaçları doğrultusunda motive edilebilmeleri için beklentilerinin bilinmesi gerekir.

"İnsanlar nitelikleri, ihtiyaçları, istekleri, beklentileri vb. açılardan birbirlerinden farklıdır. İş koşulları da; zaman, fiziki ortam, gruplar, sosyal imkanlar, yönetim tarzı vb. değişik durumlara göre farklılaşabilmektedir."⁸⁸ İnsanlar doğası gereği farklıdır. Bu farklılık onların ihtiyaçlarını ve motivasyon araçlarını da doğrudan etkilemektedir. Yaşantı tarzı, deneyimleri ve sahip oldukları yeni ihtiyaçlarının belirlemede rol almaktadır. Bir motivasyon aracı herkeste aynı etkiyi uyandırmamakta bazı çalışanlar için önemli sayılırken bazı çalışanlar için

⁸⁷H.Gürgen, Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997, s.204

⁸⁸F.A.Ay-A.Karakaya, "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, S.31, Sivas, 2007, s.55

değersiz görülebilmektedir. Bu çok değişkenli yapı, çalışanların motivasyon faktörlerini de etkilemekte ve motivasyon açısından karmaşık bir durum oluşturmaktadır. Bu nedenle her durumda motivasyon sağlayacak, değişmeyen, belli başlı faktörlerden söz etmek oldukça zordur. Ancak belli durumlarda belirli özelliklerdeki bireyler veya gruplar için kısıtlı özellikte motivasyon faktörlerinden söz edilebilir.

Bilgi düzeyi, sosyal ve kültürel birikimleri giderek gelişen bireyler, artık çalıştıkları kurumlarda parasal beklentilerin yanında, en az onun kadar sosyal tatmin unsurlarını da aramaktadır. Çalışanlar, çalıştığı ve yaşantısının büyük bir bölümünü geçirdiği kurumdan sağladığı tatmin oranında, çalıştığı kurumunun amaçlarını benimsemekte ve yine aynı oranda verimli olabilmektedir. Kişisel amaçlar ile kurum amaçlarının uyumlu olması veya olmaması kurumun başarısını etkilemektedir.

İnsanların para biriktirmesi farklı amaçlar içindir. Bazı insanlar kötü günlerinde güven kaynağı olması için para biriktirirler. Bazıları sosyal statü ve saygı kazanmak için ekonomik gücün etkisine inanır. Bazıları ise hayat standartlarını yükseltmek için çok para kazanmak isteyeceklerdir.

Hijyen ya da çevresel bir faktör olarak para, bir çok insan için önemli bir motivasyon faktörü olmasına rağmen tek başına yeterli değildir. Bununla birlikte motivasyonun artmasına katkıda bulunabilir. Birbirleriyle ve başka bir çok unsurla etkileşimli olan ve etken durumsal değişkenlere göre farklılık gösterebilen bir çok motivasyon faktörü bulunmaktadır. Motivasyon faktörleri çok sayıda araştırmada, farklı niteliklere ve bakış açılarına göre değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır.

"Sağlık işletmelerinde, konumuna göre belirli dalda uzmanlaşmak için farklı eğitim almış ve farklı becerileri olan sağlık personeli çalışmaktadır. Tüm personeli

birleştiren ortak payda insan sağlığını korumayı hedef ve görev edinmeleridir."⁸⁹ Becerileri farklı alanlarda yoğunlaşmış iş görenlerin bir araya gelmesiyle oluşmuş hastane kurumları çalışanlarına tek bir amaç sunmuştur. Hastalara hizmet memnuniyeti adı altında çalışmalarını idame ettirmeleri beklenmektedir. Ancak bu hizmeti sunabilmeleri için çalışanların moral düzeyinin yüksek ve iyi motive edilmiş olması gerekmektedir. Bu motivasyon da bireylerin uzmanlaştıkları alanlara, sahip olunanlara, beklentilere ve kişiliklere göre değişiklik göstermektedir. Yöneticiler, motivasyonu etkileyen faktörleri personelin konumunu göz önüne alıp şahısların davranışlarını yorumlayarak anlayabilirler. İnsanlar davranışları yoluyla iç dünyalarını dışa vururlar. Bundan dolayı sağlık idarecileri personelin davranışlarını yorumlamalı, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek yöntem ve uygulamalar geliştirmelidirler.

Günümüzde insanlar buldukları örgüt içerisinde, önemli olduklarına ve gelişmeye açık olduklarına inandıkları zaman daha faydalı olmaktadır. Yöneticiler personelin kültürel veya mesleki gelişmesini desteklemeli ve emri altındaki insanların faaliyetlerinin değerlendirmesini yapmalıdırlar. Yöneticisinin kendi ile alakalı olması kuşkusuz çalışanın kendini örgüt için değerli hissetmesini sağlayacaktır.

"Motivasyonun temelini ihtiyaç ve istekler oluşturmaktadır. Toplumsal, sosyal ve kültürel çevre insanın ruhsal ve toplumsal yapısını etkilemektedir. Çok yönlü etkileşim içerisinde olan bireyleri güdeleyen faktörlerde, kişinin bulunduğu ortama ve yapmış olduğu mesleğe göre farklılık göstermektedir."⁹⁰ İnsanların yetiştiği çevre farklılık göstermektedir. Bu çevreye bağlı olarak bazı ihtiyaç ve beklentiler doğmaktadır. Geçmiş yaşantı, ulaşılan hedefler ve ulaşılmak istenen hedefler, aile hayatı ve bir çok etmen kişinin motivasyon aracını etkilemektedir. Bu

⁸⁹Ay-Karakaya, s.56

⁹⁰Gürgen, s.204

tür etmenlere bağı olarak bireyi güdüleyen maddeler değişiklik gösterebilir. Örneğin; ülkemizde görev yapan bir asker için, vatani için çok çalışmak gerektiğinde canını vermek onun temel görevidir. Bu görev bilincini gerek ailesinden gerekse yetiştiği toplumsal yapı ve değerlerden almaktadır. Birey çocukluğundan itibaren, motivasyon için çok güçlü bir faktörün etkisi ile yetişmekte ve bu değerler kişiliğinin parçası olmaktadır. Dünyanın farklı ülkelerinde benzer görevi yapan kişilerin, aynı bilinçte olmadığı ve olmayacağı herkes tarafından bilinmektedir.

9. SAğLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ STRESİ

9.1. Sağlık Çalışanlarında Stres Kaynakları

Hastaneler çalışma ortamı, iş niteliği ve insanlar arası ilişkiler nedeniyle stres yüklü bir ortamdır. Hastanelerde hafif hastalıklar için olduğu kadar, kaza, ani ve hayati hastalıklar nedeniyle hızlı bir şekilde sağlık hizmeti almak zorunda olan bireylere de sağlık hizmeti verilmektedir. Bu hizmetlerin özünde insan hayatı yatar ve hizmeti veren çalışanlara insan hayatının devamının sağlanması gibi önemli bir sorumluluk yükler. En başta bu sorumluluğun ağırlığı insanda gerginlik yaratır. Bunun yanında acil servis çalışanlarında stres nedenleri şunlardır:

- “Hastanelerde hasta olduğu kadar kazazedeler de bulunmakta, dolayısı ile ölüm vakaları sıklıkla görülmektedir. Bu da sağlık personelinin psikolojisini olumsuz etkilemektedir.
- Hastanelerde vakaya bağı olarak hızlı sağlık hizmeti verilmesi gerekliliği, zaman kısıtlılığını meydana getirmektedir.
- Hastanelerdeki kalabalık nedeniyle sıkılmış hasta veya hasta yakınlarının saldırgan davranışlardır.”⁹¹

⁹¹Gürgen, s.205

Hastaneler verdiği hizmet dolayısıyla çalışanlarının üzerinde oldukça stres mevcuttur. Acil bölümü ise hastane içinde stresi daha da yoğun olan ayrı bir bölümdür. Can kayıplarının yaşanması, hasta yakınlarının üzüntü, sıkıntı gibi duygusal durumlardan dolayı saldırgan olması çalışanlar üzerinde baskı ve endişe yaratmaktadır.

“Sağlık hizmetinin verildiği yerler, stres altındaki kişilere hizmet sunmak, iş görenlerinde stres ile mücadele etmesini sağlamak amacı güttüğü için, çalışanların yoğun bir stres altında olduğu için diğer ortamlara nazaran daha stresli bir ortamın olduğu çalışma kurumlarıdır.”⁹² Sağlık işletmeleri hem kendi çalışanlarının sağlığını korumak hem de hizmet sunduğu bireyleri iyileştirmekle yükümlüdür. Bu yüzden stres yoğunluğu oldukça fazladır. Endişeli, tedirgin ve üzgün bireylere hizmet sunulmaktadır. Yaşam kaygısı taşıyan insanlar bu endişesini olumsuz bir şekilde çalışanlara yansıtabilmektedir. Bu da sağlık kurumlarında ki stres oranını arttırmaktadır.

Sağlık çalışanları, hizmetlerini verirken, çeşitli şekillerde sağlık problemi olan dolayısıyla da yoğun stres altında olan hasta ve hasta yakını ile karşı karşıya gelmektedirler. “Bireyin sağlık durumu ile ilgili yaşadığı tereddütler ve belirsizliğin olması hastanın strese sahip olmasına ve bununda hasta yakınlarına ve sağlık çalışanlarına sıçramasına sebep olmaktadır.”⁹³ Sağlık tüm yaşamı etkileyen en önemli faktördür. Sağlık ile ilgili bir sıkıntı yaşandığında bireyin moral düzeyi etkilenmekte yoğun bir üzüntü yaşamaktadır. Belirsizlik de bu üzüntüyü körüklemektedir. Hasta kişi bu üzüntüyle yoğun stres yaşamaktadır ve bunu yakınlarına ve çalışanlara olumsuz yollarla aktarabilmektedir.

⁹²N.Sıkık, İnsanları Yönetme Sanatı, Adana, 2002, s.78

⁹³S.H.Aslan, “İşe Bağlı Gerginlik Ölçeğinin Sağlık Alanında Çalışanlarda Geçerlik ve Güvenilirliği, Düşünen Adam, S.11, İstanbul, 2008, s.8

Sağlık sektörü; genel olarak sağlık kurumlarının yapısından kaynaklanan çalışma koşullarının zorluğu, uykusuzluk, yorgunluk, görev, yetki ve sorumluluklarının yeterince belirlenmemiş olması vb. nedenlerle çok stresli bir meslek olarak kabul edilmektedir. Sağlık hizmetlerinin yürütülmesinde önemli role sahip sağlık çalışanlarının iş hayatında karşılaştığı problemler, iş yapma gücüne, kalitesine, performansına, fizyolojik ve ruhsal yapısını ve sosyal hayatına olumsuz yönde etki etmektedir. “Örgüt tarafından düşünmek gerekirse iş kalitesinin azalmasına, kurumun ekonomik yönden kayba uğramasına, yaşanan iş kazalarında artış olmasına ve hemşirelerin baktığı hastaların doğrudan buna maruz kalmasına ve verilen bakım hizmet kalitesinin düşmesine neden olmaktadır.”⁹⁴ Sağlık kurumlarında doğabilecek sorunlar bir zincir halinde devam ederek hizmet verilen kişiye kadar uzanmaktadır. Problemler önce personelin yaşam kalitesini etkiler sonra kurumun iş kalitesinin düşmesine ve bununda hasta ve yakınlarına sıçramasına sebep olmaktadır.

İş hayatında strese yol açan önemli etkenlerden bir tanesi, iş yaparken iş görenlerin maruz kalabildikleri tehlikelerdir. Çalışanların ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit unsuru taşıyan her tehlike faktörü potansiyel bir stres vericidir. Bunun için yaralanma, zehirlenme radyasyona maruz kalma, bazı hastalıkların bakım verirken hastadan hemşireye bulaşması gibi ihtimallerin olması bile iş görenleri bir gerilim ve tedirginlik içerisine sokmaktadır. “Hemşirelik çalışanları, çalışma koşullarındaki farklılıklar nedeni ile daha yoğun baskılar altında kalmakta ve iş ortamında daha fazla stres yaşamaktadırlar.”⁹⁵ Vücut doğası gereği gece uyku moduna geçmek istemektedir. Ancak hemşirelik çalışma şartlarında nöbet durumu olduğu için vücut ve dolayısıyla çalışan strese girmektedir. İşin tehlike boyutu da bu stresi artırmaktadır.

⁹⁴Aslan, s.9

⁹⁵F.Demir-vd., “Yoğun Bakım Hemşirelerinde Stres”, I. Uluslararası, VIII. Ulusal Hemşirelik Kongresi Kitabı, Antalya, 2000, s.79

Hemşirelik mesleğinde yoğun stres olduğunu ve stresin benlik saygısında düşme, depresyon, bedensel yakınmalar, uyku bozuklukları ve tükenmeye yol açtığı görülmektedir. Hemşirelerdeki bu olumsuz etkilenme hem bireysel, hem de örgütsel sonuçları beraberinde getirmektedir. Ayrıca verilen hemşirelik hizmetlerinin kalitesinde düşmeye yol açmakta ve bundan dolayı olarak hastalar da etkilenmektedir. “Hemşirelerin verdiği hizmetin kaliteli olabilmesi için öncelikle şahsının sağlıklı bir bünyeye sahip olması gerekir. Çünkü hastanede sunulan hizmetin büyük bir kısmını hemşireler vermekte, hastalarla yoğun biçimde hemşireler ilgilenmektedir. Hastanede sunulan hizmetin kalitesi, hizmet alanlar tarafından nasıl algılandığı, bakımın nasıl yapıldığı kadar önemlidir. Hemşireler, sağlık kurumlarının özellikle hastanelerin toplum tarafından nasıl algılandığı ve nasıl bir imaja sahip olduğu noktasında büyük bir rolü vardır.”⁹⁶

Sağlıklı hizmet sağlıklı bünyeden geçer. İnsanlar hissettiği duyguları çevresindekilere yansıtırlar. Kaliteli ve mutlu hizmet sunabilmek, için önce motive edilmiş performansı yüksek bireyler olmak gerekir. Bu yüzden hemşirelerin duygusal durumu alınacak hizmetin kalitesi açısından önem arz etmektedir. Hastane kurumlarında verilen hizmetin hastalara sunum şekli büyük oranda hemşireler aracılığıyla olduğu için bu önem daha da artmaktadır.

9.2. Sağlık Çalışanlarında Stres Üzerine Yapılan Araştırmalar

Sağlık hizmeti veren kişiler üzerinde yapılan araştırmalar göstermiştir ki kurum içinde yaşanan problemler, iş görenlerin psikolojik ve fizyolojik sağlığını oldukça etkilemekte olumsuz neticeler doğurmaktadır. “Çalışılan kurumlardaki karşılaşılan problemler, bunların uzun sürmesi ve sık olarak karşılaşılmaması strese sebep olmaktadır. Bu da çalışanlarda migren, koroner arter hastalıkları, kaslarda

⁹⁶Demir, s.79

gerginlik, uyku problemleri, yorgunluk gibi fiziksel sağlık sorunlarına, anksiyete, çaresizlik, depresyon, alkol ve madde kullanımında artış gibi birçok psikolojik problemlerin ortaya çıkmasına, iş tatminsizliğine, özgüvende azalmaya, iş veriminde düşmeye, işe gelmeme durumlarının görülmesine, tükenmişlik sendromuna kapılmaya, işten ayrılmaya, sigara, alkol, ilaç alışkanlığı gibi çeşitli madde bağımlılıklarının ortaya çıkmasına, aile ortamının bozulmasına, bireyler arası uyum ve iletişim problemlerine mesleki ve sosyal problemlere sebep olduğu görülmüştür.”⁹⁷ Kurumlarda karşılaşılan problemler sadece kurum içinde ve problemi yaşayan kişiyle kalmamaktadır. Bireyin çevresini de etkilemektedir. Daha da önemlisi birey üzerinde çeşitli hastalıklara ve duygusal tahribatlara yol açmaktadır. Çeşitli olumsuz alışkanlıkları da beraberinde getirerek kişinin sosyal hayatını alt üst edebilmektedir. “Örgütsel açıdan stres kavramı incelendiğinde çalışanların devamsızlık yapma, iş değiştirme, verimsizlik, kurallara karşı gelme, işi hakkında olumsuz tutum ve davranış geliştirme, kurumun amaçlarına inanmama gibi davranışların altında yüksek düzeyde örgütsel stres kaynaklarının olumsuz etkilerinin olduğunu düşünmektedir.”⁹⁸ Görüldüğü üzere stres kavramı kurum açısından da önemli olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Çalışan kurumun amaçlarını kendi amaçlarıyla özdeşleştirmezse hedeflere ulaşmak güçleşir.

Sağlık sisteminin önemli bir parçası olan sağlık çalışanları; her gün gerek mesleki yapısından gerekse yönetsel faktörler nedeni ile yoğun stres altında kalmaktadır. Stresin olumsuz etkilerinin önlenerek iş doyumunun ve veriminin artırılması, çalışan sağlığının korunması ve bunların olumlu sonuçlarının hastaların sağlığını geliştirilmesi için iş ortamından kaynaklanan stresörlerin en aza indirilmesi ve çalışanların güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan baş etme kavramı sağlık çalışanları açısından çok önemli bir kavram haline gelmektedir. “Stresörlerin en aza

⁹⁷Sıkık, s.73

⁹⁸A.T.Sünter, “Pratisyen Hekimlerde İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri”, Genel Tıp Dergisi, S.16, İstanbul, 2008, s.12

indirilmesi ve çalışanların güçlendirilmesi için örgütsel, yönetsel ve kişisel faktörler göz önünde bulundurularak gerekli düzenlemelerin yapılması hem sağlık çalışanları hem de hasta bireyler açısından faydalı girişimler olarak görülmektedir.”⁹⁹ Stres kavramı sadece onu yaşayan ile ilgili değildir. Stres sahibinin moral ve motivasyonunu düşürdüğü gibi kurumun işinin aksamasına ve hizmet sunulan kişilerin memnuniyetsiz olmasına sebep olmaktadır. Stresin kaynağı tespit edilip azaltılırsa ya da ortadan kaldırılırsa bütün bunlar olumlu şekilde tersine dönebilmektedir.

Sağlık çalışanlarında iş gerilimi birinci basamakta ve hastanelerde çalışanlarda önemli risk etmenlerinden birisidir Çok sayıda ampirik çalışma sağlık çalışanlarında bu risklerin artacağını göstermektedir Finlandiya’da yapısal değişim programının uygulandığı donemi kapsayan ileriye yönelik çalışmada, sağlık çalışanlarının iş yüklerinin arttığı, çelişkili görevlendirmelerde artış olduğu, işlerin yetiştirilmesi için gereken zamanın anlamlı düzeyde azaldığı, çalışanların karar verme etkinliklerine katılımlarının düştüğü saptanmıştır. “Japonya’da yapılan başka bir çalışmada artan iş yükünün anksiyete ve konsantrasyon bozuklukları sıklığında ve hastalığa bağlı işe devamsızlıklarda artışlara neden olduğu gösterilmiştir.”¹⁰⁰ Stresin sebeplerinden biri de çalışanlara çok fazla iş yüklenmesidir. Aşırı iş yükü bireyde yetiştirememeye kaygısına sebep olmaktadır. Bireyin zihinsel becerileri stres sebeplerine yönelmekte ve dikkati dağılmaktadır. Bu da çalışmada duygusal bozukluklara ve işin aksamasına sebep olmaktadır.

Yaptığı iş ile kişinin sağlığı arasında ilişki olduğu çok eski tarihlerden ben bilinmektedir Çalışma yaşamı ve sağlık ilişkisi etken, etkilenen ve sonuç üçgeni içerisinde ele alındığında, ücret ve çalışma suresinden oluşan çalışma koşullarının, iş

⁹⁹R.Aydın-Y.Kutlu, “Hemşirelerde İş Doyumu ve Kişiler arası Çatışma Eğilimi ile İlgili Değişkenler ve İş Doyumunun Çatışma Eğilimi ile Olan İlişkisini Belirleme, Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, S.5, Sivas, 2007, s.39

¹⁰⁰S.Görgülü, “Hemşirelik ve Anksiyete”, Türk Hemşireleri Dergisi, S.38, Ankara, 1998, s.25

ilişkilerinin, çalışanların bireysel özelliklerinin, toplumsal ve fiziksel çevrenin insan sağlığı açısından önemli olduğu görülür. Hemşirelik mesleği üyeleri çalışma koşullarındaki farklılıklar nedeni ile daha yoğun baskılar altında kalmakta ve iş ortamında büyük ölçüde stres yaşamaktadırlar Bunun yanı sıra hemşirelik mesleğinin bir kadın mesleği olarak görülmesi ve iş yaşamından gelen zorluklara ev yaşamından kadın ve anne rolünün getirdiği sorunlar ile toplumsal baskılar eklenmektedir. “Diğer taraftan, bir insanın çalışma ortamını sosyal hayatından soyutlaması mümkün olmamaktadır. Bundan dolayı hemşirelik işini tercih eden bayanlar; bir açıdan kadın/anne/eş olmak, başka bir açıdan da işinde ve evinde üzerinde olan sorumluluklarını yerine getirmek için çalışmaktadırlar. Birçok sosyal rolü olduğu için yoğun bir stres altındadırlar ve ruhsal durumları risk taşımaktadır.”¹⁰¹ İnsanın zamanının çoğu işinde geçmektedir. İş hayatı olumlu giderse birey mutlu bir yaşam sürmektedir. Bu da onun evine ve arkadaş çevresine yansımaktadır. Kadının rolü sadece hemşire olmak değil anne ve eş rolleri de olduğu için işindeki pozitif duygularını bu yaşantısına aktararak mutlu bir yaşam tarzına sahip olacaktır. Aksi durumlarda ise bu durum tersine dönecektir.

İstanbul Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastaneleri ile Marmara Üniversitesi Hastanesi yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşireler üzerinde yapılan çalışmada araştırmaya alınan hemşirelerin “%49'unun aşırı derecede stresli oldukları, %21'inin yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı saptanmıştır. Hemşirelerin stres düzeyi, yaş, deneyim yılı gibi özelliklerden etkilenmediği, hemşirelerin en çok etkilendikleri stresörler olarak sırasıyla, yetersiz kadro ve bozuk araç gereçle çalışmak; sorumluluklarının belirsiz olması; kardiyak arrestli, ölmek üzere olan hastaların bakımını üstlenmek ve işbirliği yapılması güç hekimlerle çalışmak olarak bulunmuştur.”¹⁰² Görevlerin net olmayışı çalışanların yoğunlaşma alanını

¹⁰¹Y.Akbal-Y.Özer-Z.Baltaş, “Yoğun Bakımda Çalışan Hemşirelerin Stres Düzeyleri ve Stresin Hemşireler Üzerindeki Etkileri”, Yoğun Bakım Hemşireleri Dergisi, S.5, Ankara, 2001, s.71.

¹⁰²Akbal-Özer-Baltaş, s.72

etkilemektedir. Hizmetin devam edebilmesi için araç gereçlerden faydalanmak şarttır. Bozuk olduğu düşünülecek olursa işin aksamasına ya da yapılamamasına sebep olacaktır bu da çalışanın stres yaşamasına sebep olmaktadır. Kurum içinde iletişim de önemli bir faktördür. Doktor hemşire iletişimi pozitif değilse problemler dile getirilememekte bu da var olan problemin çözülmesini engellemektedir. Dolayısıyla çalışan stres altında kalmaktadır.

Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi yoğun bakımda çalışan ve yataklı bölümlerde görevini ifa eden hemşirelerin depresyon ve ruhsal durumlarının kıyaslanması ve bu ortamlarda çalışanların çalıştığı kurumdaki stres sebeplerinin ve hayat kalitelerinin araştırılmasını amaçlayan bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada; bahsedilen grupların depresyon durumları, hayatlarını yaşama kaliteleri ve çalışma ortamlarının stresleri arasında istatistiksel açıdan önemli farklar tespit edilmiştir. Bütün gruba bakıldığında, fiziksel açıdan bir problemi olan hemşirelerin depresyona girme olasılıklarının daha yüksek olduğu, anksiyete durumlarının gözlenme ihtimalinin olduğu, çalışma ortamlarında ki stres sebeplerinin sosyodemografik özellikler ile alakalı olan anksiyete durumu ve yaşam kalitesi alt alan puanları ile çalıştığı kurumdaki stres sebepleri arasındaki ilişki incelendiğinde alanların bazılarında önemli farklar saptamışlardır. “Netice olarak; yoğun bakım bölümünde çalışan hemşirelerin daha az stresli olduğunu; fiziksel açıdan bir problem yaşayan, bekâr olan ya da dul olan hemşirelerin depresyon durumlarını yaşama olasılıklarının daha yüksek olduğunu; bazı çalışma kurumlarının stres sebeplerinin sosyodemografik özellikler ile alakalı olduklarını; iyi yaşamın, hayat kalitesinin ise hem sosyodemografik özelliklerden hem de çalışma kurumlarındaki stres sebeplerinden etkilenecek yön bulduğunu bildirilmişlerdir.”¹⁰³

¹⁰³E.Altıntoprak, “Hemşirelerin İş Ortamlarındaki Stres Kaynakları; Depresyon, Anksiyete ve Yaşam Kalitesi Düzeyleri: Yoğun Bakım ve Yataklı Birimlerde Hizmet Veren Hemşireler Arasında Yapılan Bir Karşılaştırma Çalışması”, Türkiye’de Psikiyatri, C.10, S.1, İstanbul, 2008, s.24

“Üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerle yapılan bir çalışmada nöbet sayısının çokluğu, ücretlerin yetersizliği, terfi için gerekli ölçütlerin öznel olması başhemşirenin işe gereğinden fazla müdahale etmesinin iş doyumunu azaltıcı etkisi olduğu bulunmuştur.”¹⁰⁴ Çalışanlar fazla kontrol edilmekten hoşnut olmamaktadırlar. Baskı altında olmak iş stresi yaratmaktadır. Ayrıca performansa göre bazı teşviklerin olmaması ve alınan ücretin tatmin etmemesi çalışanda motivasyon düşüklüğüne sebep olmaktadır.

Hastane ortamında çalışan hemşirelerde çalışma ortamındaki stres kaynaklarını ve stresin neden olduğu psikosomatik rahatsızlıkların belirlenmesini amaçlayan bir çalışmada; “stresin dört ana faktöre bağlı olduğu tespit edilmiş. Bunlar iş stresi, ev stresi, iş tatmini, işteki etkileşim olarak belirlenmiş. İş yerinde çatışma, yetersiz personel, kötü takım çalışması, yetersiz eğitim ve denetim iş yeri stres kaynakları olarak gösterilmiş. Gece vardiyası, fazla mesai, çalışma saatlerinde çocuklar konusunda endişe duyulması ev stresini arttıran etkenler olarak bulunmuştur. Psikosomatik hastalıkların %90'ından kronik stresin sorumlu olduğu belirtilmiştir. Brezilya'da yoğun bakım ünitesinde çalışan 297 hekimin katıldığı bir çalışmada iş stresi yüksek olan grupta iş stresi düşük olanlara göre 10,2 kat daha fazla tükenmişlik sendromu görülme riskine sahip oldukları gösterilmiştir.”¹⁰⁵ Stresin süregelmesi sonucunda oluşan tükenmişlik sendromunu çalışma şartları etkilemektedir. İş ikliminin kötü olması, kurum içi problemlerin çözülememesi, yetersiz iletişim, vardiyalı çalışma durumları bu stresin artmasına neden olmaktadır. Bu stres kaynakları tespit edilip zamanında çözüme kavuşturulup çalışanın duygusal durumu korunabilmekte ve kurumun amaçları korunabilmektedir.

¹⁰⁴İ.Yüksel, “Hemşirelerin İş Güçlüğü Oluşturan Değişkenlerin İş Doyumu, İş Gerilimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.13, S.1, Diyarbakır, 2003, s.265

¹⁰⁵Altıntoprak, s.27

Sağlık çalışanlarında vardiyanın performansa etkisini araştıran çalışmada; gece vardiyasında çalışan sağlıkçılarda uykusuzluk ve yorgunluk nedeniyle rutin işlerinde performanslarının düştüğü, enerji düşüklüğü ve uyku bozuklukları yaşadıkları gösterilmiştir. Nijerya'da bir eğitim hastanesinde yapılan çalışmada, “jinekoloji biriminde çalışan sağlık personelinin iş sağlığı tehlikelerinin başında iş stresinin geldiği, çalışmaya katılan hekimlerin tamamının hemşirelerin ise %76'sı iş sağlığı tehlikeleri arasında iş stresini ilk sırada yer almıştır.”¹⁰⁶

Görgülü' nün çalışmasında, “sağlık ekibindeki iletişim sorunlarının hastanın tedavi ve bakımında sorunlara neden olduğu, meslekler arası desteği ortadan kaldırdığı ve iş stresini artırdığı belirtilmektedir.” İş iklimi huzursuz olursa, bu çalışanlar arası uyumsuzluğa sebep olur. Yeterli iletişimde olmayan çalışanlar memnun kalınacak bir hizmet sunmakta zorlanırlar.¹⁰⁷ Aştı' nın çalışmasında, “iş stresi ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur.” İş stresi azaldıkça yapılan işten alına lezzet artmaktadır. Stres altında verimli çalışmak güçleşmektedir. Çünkü insan beyni stres kaynaklarıyla meşgul olurken yeterli performansı gösterememektedir.¹⁰⁸ Yıldız ve Görak' ın çalışmasında, “hemşirelerde iş stresine neden olan durumların; hemşire sayısının az olması, hasta sayısının fazlalığı, yorgunluk ve malzeme eksikliği olduğu belirlenmiştir.”¹⁰⁹ İş yükünün bireyin kapasitesinden fazla olması bireyi hem beceri açısından hem de yetiştirme kaygısı açısından strese sokmaktadır. Personel sayısının yetersiz olması da bu iş yükünü artırmaktadır.

¹⁰⁶ Akbal-Özer-Baltaş, s.75

¹⁰⁷ S.Görgülü, “Hemşirelik ve İş Ortamı Stresörleri”, Türk Hemşireler Dergisi, S.39, Ankara, 1990, s.27

¹⁰⁸ N.Aştı, Çalışan Hemşirelerin İş Günü Kaybı, Nedenleri, Sıklığı ve İş Doyumu İlişkisi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü (SABE), YYLT, İstanbul, 1993, s.96

¹⁰⁹ S.Yıldız-G.Görak, “Hemşirelikte Çalışma Şekillerinin Anksiyete Düzeyine Etkisi”, İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, İstanbul, 1993, s.480

Demir'in çalışmasında elde edilen bulgulara göre ise sağlık çalışanlarında strese yol açan faktörler, "hastaların bakım sorumluluğu, mesleki eğitim esnasında öğrenilen bilgi ve becerilerin günlük çalışma süreci içinde yeterince kullanılmaması, hastalarla konuşmak için yeterince zaman olmaması, çalışanların rollerindeki belirsizlik, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiler olarak sıralanmıştır."¹¹⁰ Hastalara yeterince zaman ayrılmasıyla hizmetin memnuniyet derecesi artmaktadır. Kısıtlı zaman ise yetiştirme kaygısına sebep olmaktadır. Öğrenilen bilgilerin pozitif aktarımı mesleğin sunumu kolaylaştırmaktadır. Ancak bilgilerin kullanılmaması ya da eğitim hayatıyla meslek hayatının uyumsuz olması çalışan üzerinde yoğun strese sebep olmaktadır.

¹¹⁰A.Demir, "Hemşirelikte Tükenmişliğe Bir Bakış", Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, C.7, S.1, Erzurum, 2007, s.73

SONUÇ

Çağımızın hastalığı olarak nitelendirilen stres, temel olarak bireyin aile hayatından, sosyal hayatına ve iş hayatına kadar etki eden önemli bir durumdur. Bireyin, aile, sosyal ve iş hayatında oluşan değişimlere ayak uydurma çabaları, strese neden olabilmektedir. Günümüzde insanların büyük çoğunluğunun bedensel ya da ruhsal yakınmalarının çoğu stres ile açıklanmaktadır. Durmadan çalışan, başta geçim sıkıntısı olmak üzere çeşitli ekonomik problemlerle karşılaşan bireyler, sürekli gerginlik, endişe, çatışma ve öfke içinde günlük yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadırlar.

Günümüzün yoğun rekabet koşullarının da etkisi ile çalışanların üzerlerindeki baskının sürekli olarak artması, çalışanların, kişisel özellikleri, yaşam koşulları, ruhsal ve fiziksel sorunları, iş ve özel yaşamındaki çalkantılar, astları ve üstleriyle yaşadığı problemler gibi çok sayıda faktörün de etkisi ile çalışanların stres düzeyi artmaktadır. Stres kaynaklarının bu denli çok olması, her bireyde farklı düzeylerde stres oluşumuna neden olmaktadır.

Yapılan çalışmalarda ortaya konulduğu üzere stres, tamamen uzak durulması gereken, tamamen kötü bir durum değildir. Optimal bir stres düzeyi, çalışanların verimliliğine pozitif katkı sağlayabilmektedir. Optimal stres düzeyi, çalışanları motive ederek ve teşvik ederek hırslanmalarına neden olabilmektedir.

Sağlık çalışanlarının iş stresine yönelik yapılan araştırmalardan elde edilen sonuca göre ise hastanelerde ölüm vakalarının çok olması, zaman kısıtıyla müdahale edilmesi gerekliliği, hasta yakınlarının saldırgan davranışları gibi tutumlar sağlık çalışanlarında strese neden olabilmektedir. Hasta yakınlarının da sevdiklerinin sağlıklarından endişe ettikleri için stres altında olması, bireylerin ise kendi sağlıkları

ile ilgili olarak yaşadığı belirsizlik ve bilinmezlik gibi durumlar sağlık çalışanlarına aksettirilmekte, bu da sağlık çalışanlarının iş stresinin artmasına neden olmaktadır.

Günümüz koşullarında modern dünyada çoğu insan yoğun iş temposu ile çalışmaktadır. Büyük şehirlerin kalabalık olması, işsizliğin artması, ekonomik kriz, hayat pahalılığı gibi birçok neden strese neden olmaktadır. Bu gibi faktörlerin yanı sıra örgütsel sebeplerden dolayı da kişi stres yaşayabilmektedir. İş stresi de denen bu olgu, çalışanların günlerinin büyük bölümünün geçtiği işyerlerinde çalışma isteklerine, iş doyumlarına olumsuz etki edebilmektedir. İş stresinin yüksekliği, çalışanlarda bazı fiziksel, psikolojik ve davranışsal bozuklukları beraberinde getirebilmektedir.

Sağlık sektörü çalışanları, işin doğası gereği, çalışma koşullarında zorluk, uykusuzluk, yorgunluk gibi problemlerle boğuşmaktadır. Bu durumla baş edememeleri de iş streslerini arttırmakta, iş verimlerini azaltmakta ve fizyolojik ve ruhsal sağlıklarını da olumsuz etkilemektedir. Örgütsel olarak ise kurumun iş veriminin düşmesine, ekonomik yönden kayba, iş kazalarının artmasına ve hizmet verilen bireylerin risk altında kalmasına neden olmaktadır.

Sağlık çalışanlarının iş stresine yol açan faktörlerden biri de hasta bireylerinden kendilerine geçecek hastalıklar konusunda tehlike altında olmalarıdır. Her potansiyel tehlike faktörü stres kaynağıdır. Yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma, hastalık bulaşması gibi faktörler, sağlık çalışanlarının iş stresini arttırmaktadır. Bu da zamanla depresyon, uykusuzluk, tükenmişlik gibi hislere neden olabilmektedir.

Sağlık çalışanları ile yapılan çeşitli çalışmalarda iş ortamındaki stres kaynaklarının migren, kaslarda gerginlik uykusuzluk, yorgunluk gibi fiziksel

problemlere, anksiyete, depresyon, alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi ruhsal problemlere, iş veriminde azalma, devamsızlık, tükenmişlik gibi örgütsel problemlere neden olduğu ortaya konulmuştur. Çalışanların verimliliklerinin arttırılması için iş ortamındaki stres kaynaklarının en aza indirilmesi ve çalışanların güçlendirilmesi şarttır. Stres kaynaklarının minimize edilmesi ile çalışanların stresle baş etmeleri mümkün olacaktır.

Sonuç olarak, sağlık çalışanlarının iş stresleri, hem hasta bireyler, hem de çalışanlar için çeşitli tehlikeler ve riskler içermektedir. Stres kaynaklarının minimize edilmesi ile çalışanların rahat nefes alması sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Adasal, R., Ruh Hastalıkları, Ankara, 1976.
- Akbal, Y.-Özer, Y.-Baltaş, Z. “Yoğun Bakımda Çalışan Hemşirelerin Stres Düzeyleri ve Stresin Hemşireler Üzerindeki Etkileri”, Yoğun Bakım Hemşireleri Dergisi, S.5, Ankara, 2001.
- Akkaya, C., “Depresyon Etiyolojisinde Serotonin ve Noradrenalin” Yeni Symposium Dergisi, C.43, S.3, İstanbul, 2005.
- Akpınar, B., “Eğitim Sürecinde Öğretmenlerde Strese Yol Açan Nedenlere Yönelik Öğretmen Görüşleri”, Kastamonu Eğitim Dergisi, C.16, S.2, Kastamonu, 2008.
- Aktaş, A.M., “Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri” Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, S.56, Ankara, 2008.
- Altay, Hüseyin, “Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.6, S.12, Hatay, 2009.
- Altınok, V., “İş Stresinin Ortaöğretim Öğretmenleri Üzerindeki Etkisi, G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.29, S.2, Ankara, 2009.
- Altıntoprak, E., “Hemşirelerin İş Ortamlarındaki Stres Kaynakları; Depresyon, Anksiyete ve Yaşam Kalitesi Düzeyleri: Yoğun Bakım ve Yataklı Birimlerde Hizmet Veren Hemşireler Arasında Yapılan Bir Karşılaştırma Çalışması”, Türkiye’de Psikiyatri, C.10, S.1, İstanbul, 2008.
- Arı, G.S.-Bal, E.Ç., “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi” Yönetim ve Ekonomi, S.15, İstanbul, 2008.
- Aslan, S. H., “İşe Bağlı Gerginlik Ölçeğinin Sağlık Alanında Çalışanlarda Geçerlik ve Güvenilirliği, Düşünen Adam Dergisi, S.11, İstanbul, 2008.

- Aştı, N., Çalışan Hemşirelerin İş Günü Kaybı, Nedenleri, Sıklığı ve İş Doyumu İlişkisi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, YYLT, İstanbul, 1993.
- Aydın, R.-Kutlu, Y., “Hemşirelerde İş Doyumu ve Kişiler arası Çatışma Eğilimi ile İlgili Değişkenler ve İş Doyumunun Çatışma Eğilimi ile Olan İlişkisini Belirleme”, Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, S.5, Sivas, 2007.
- Aydın, Ş., “Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.4 İzmir, 2008.
- Aykut, C.-Aydoğan, S.A. “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler”, Sosyal Bilimler Dergisi, S.8, İstanbul, 2005.
- Baltaş, A.-Baltaş, Z., Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul, 2004.
- Barutçugil, İ., Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, İstanbul, 2004.
- Basım, N., Şeşen, H., “Çalışma Yaşamında Tükenmişlik: Sosyal Hizmet Uzmanları ile Hemşireler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma” Toplum ve Sosyal Hizmet, C.16, S.2, İstanbul, 2005.
- Budak, G.-Sürgevil, O., “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, C.20, S.2, İzmir, 2005.
- Budak, G., Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, 2008.
- Cam, E., “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C.1, S.1, İstanbul, 2004. <http://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/viewFile/71/210> (02.03.2014)

- Can, H., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2005.
- Demir, A., “Hemşirelikte Tükenmişliğe Bir Bakış”, Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, C.7, S.1., Erzurum, 2007.
- Demir, F., vd. “Yoğun Bakım Hemşirelerinde Stres”, I. Uluslararası, VIII. Ulusal Hemşirelik Kongresi Kitabı, Antalya, 2000.
- Demirel, Y.-Seçkin, Z., Tükenmişlik ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Kavramsal Boyutu”, TİSK Akademi, Ankara, 2009.
- Devebakan, N., Özel Sağlık İşletmelerinde İş Sağlığı ve Güvenliği, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, YYLT, İzmir, 2007.
- Ercan, E.S.-Turgay, A., Mutsuz Çocuk: Çocukluk ve Ergenlik Döneminde Depresyon, İstanbul, 2004.
- Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996.
- Erdoğan, T., Ünsar, S.N., “Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma” Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, S.2, Isparta, 2009.
- Eren G.-Gülten, Ö.B., “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.14, Adana, 2005.
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2000.
- Ertekin, Y., Stres ve Yönetim, Ankara, 1993.
- Gökdeniz, İ, “Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi, S.13, Konya, 2009.
- Görgülü, S., “Hemşirelik ve Anksiyete”, Türk Hemşireleri Dergisi, S.38, Ankara, 1998.

Görgülü, S., “Hemşirelik ve İş Ortamı Stresörleri”, Türk Hemşireler Dergisi, S.39, Ankara, 1990.

Güler, Z.-Başpınar, N.-Gürbüz, H., İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerine Bir Uygulama, Eskişehir, 2001.

Güney, S., Davranış Bilimleri, Ankara, 2008.

Hovardaoğlu, S. “Stres Belirtileri ile Durumsal ve Sürekli Kaygının Yordanması”, Kriz Dergisi, C.5, S.2., İstanbul, 2004.

Işıkkhan, V., Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları, Ankara, 2004.

Izgar, H., Okul Yöneticilerin Tükenmişlik Nedenleri, Ankara, 2001.

Kavuncubaşı, Ş., Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2010.

Köknel, Ö., Ruhsal Çöküntü, Depresyon, İstanbul, 2005.

Köknel, Ö., Zorlanan İnsan, İstanbul, 1998.

Koroğlu, Ertuğrul, Depresyon Nedir? Nasıl Baş Edilir? Ankara, 2006.

Lazarus, A.-Lazarus, C., 60 Saniyede Terapi: Bu Çılgın Dünyada Aklını Korumanın 101 Yolu, Çev. D.Öztürk, İstanbul, 2006.

Örücü, E.-Kılıç, R.-Ergül, Â., “Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” Ege Akademik Bakış Dergisi, S.26, İzmir, 2011.

Özkalp, E.-Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2005.

Özkırış, S. H., “Yanmışım Tükenmişim Ben”

<http://www.turkiyegazetesi.com.tr/> (27.05.2013),

Paşa, M.-Kaymaz, K., Stres Yönetimi, İstanbul, 2013.

Pehlivan A., İnyet, İş Yaşamında Stres, Ankara, 2002.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998.

Sıkık, N., İnsanları Yönetme Sanatı, Adana, 2002.

Soysal, A., “Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması” Çimento Endüstrisi İşverenler Sendikası Dergisi, Ankara, 2008.

Sökmen, A., “Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.1, S.1, Adana, 2005.

Sünter, A. T.-Canbaz, S.-Dabak, Ş., “Pratisyen Hekimlerde İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri”, Genel Tıp Dergisi, S.16, İstanbul, 2003.

Sürgevil, O, Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele, Ankara, 2006.

Şimşek, M. Ş.-Akgemci, T.-Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara, 2011.

Türkmen, F., Artuğer, S., “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (İstanbul ve Ankara İllerinin Karşılaştırılması)”, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, C.16, S.22, Konya, 2011.

Yıldız, S.-Görak, G., “Hemşirelikte Çalışma Şekillerinin Anksiyete Düzeyine Etkisi”, İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, İstanbul, 1993.

Yüksel, İ, “Hemşirelerin İş Güçlüğünü Oluşturan Değişkenlerin İş Doyumu, İş Gerilimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.13, S.1, Diyarbakır, 2003.

Uğur, M., “Stres Kavramı ve Psikiyatrik Hastalıklar”, İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Dergisi, S.47, İstanbul, 2011.

ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında İzmit'te dünyaya geldim. İlk ve Orta Okulu İzmit'te tamamladıktan sonra, 1995 yılında Kocaeli Sağlık Meslek Lisesinden mezun oldum. 1996 yılında Kocaeli ilinde göreve başladım. . 2012 yılında Samsun 19 Mayıs Üniversitesi Ebelik Lisans Eğitimini tamamladım. Sırasıyla 1996 yılında Kocaeli, 1997 yılında İzmir, 1998 yılında Erzincan, 2002 yılında Sakarya Doğumevi'nde çalıştıktan sonra 2006 yılından itibaren de Kocaeli İl Sağlık Müdürlüğü'nde görev yapmaktayım.

Yabancı dilim İngilizce olup, 2 çocuk annesiyim.

Derya ÇELİK