

Kadın Ve Erkek Çalışanların Stresle Baş Etme Sürecinde Yönetimden Beklentilerine İlişkin Nitel Bir Araştırma¹

Vesile Ayça YAMUÇ
aycayamuc@hotmail.com

Duygu TÜRKER
Yrd. Doç.Dr.,Yaşar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
duygu.turker@yasar.edu.tr

Kadın Ve Erkek Çalışanların Stresle Baş Etme Sürecinde Yönetimden Beklentilerine İlişkin Nitel Bir Araştırma

Özet

Belirli bir düzeye kadar yapıcı olabilen stres olgusu, örgütlerde artan rekabete bağlı olarak, bireylerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarını tehdit eden bir sorun haline gelmiştir. Literatür örgütsel stres olgusunun nedenleri ve sonuçları konusunda önemli bir bilgi birikimi sağlamakla birlikte, çalışanların örgütlerinden stresle baş etme sürecinde neler bekledikleri konusunda yeterli bilgi sunmamaktadır. Bu bilgi açığını doldurmak amacıyla, çalışmada öncelikle literatürde ön plana çıkan örgütsel stratejiler ele alınmış, ardından çalışanların stresle baş etme sürecinde örgütlerinden tam olarak ne bekledikleri, İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde (İAOSB) faaliyet gösteren bir üretim işletmesinde, 42 beyaz yakalı kadın ve erkek çalışan üzerinde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma sonuçları, çalışanların yönetimden en çok işle ilgili rollerin belirlenmesi, çatışma düzeyinin azaltılması, adil bir ücret politikasının uygulanması gibi konularda beklentilerinin olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Çalışanlar, Örgütsel Stres, Stres, Stresle Baş Etme Stratejileri

A Quantitative Study On The Female And Male Employees' Expectations From Management When Coping With Stress

Abstract

Stress, which can be constructive in a certain degree, becomes a problem that threatens the physiological and psychological health of individuals depending on the increasing competitiveness in the organizations. Although the literature provides a significant knowledge on the antecedents and consequences of organizational stress, there is no sufficient information about what employees expect from their management when coping with stress. In order to fill this void, this study first reviews the organizational strategies in the literature and then the employees' expectations from their management during this process were analyzed on a sample of 42 white-collar female and male workers in a manufacturing firm in İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi (IAOSB) with following a semi-structured interview methodology. The results of study reveal that employees expect strategies regarding with their job identification, reducing the level of conflict, implementation of a fair payment policy etc.

Keywords: Employees, Organizational Stress, Stress, Strategies for coping with stress

¹ Bu çalışma, Yrd.Doç. Dr. Duygu Türker'in danışmanlığında, Vesile Ayça Yamuç tarafından yazılan "Örgütsel Stres Kaynakları ve Yönetimi: Bir Üretim İşletmesinde Örnek Olay İncelemesi" isimli Yüksek Lisans Bitirme Projesi'nden türetilmiştir.

1. Giriş

Belli bir düzeye kadar güdüleyici bir mekanizma sunan stres olgusu, modern iş dünyasının rekabetçi ortamında çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını tehdit eden önemli bir sorun haline gelmeye başlamıştır. Genellikle aşırı strese maruz kalan çalışanların, bireysel düzeyde yöntemlerle stresle mücadele etmeye çalıştıkları gözlenmektedir. Fakat bireylerin stres yönetimini öğrenmeleri kadar, çalıştıkları örgütlerin bu stresle mücadelede onlara destek olması ve uygun bir çalışma ortamını sunması da önemlidir. Örneğin aşırı iş yükü sebebiyle yüksek derecede strese maruz kalan bir çalışanın, bu stresin yarattığı sorunlarla psikolojik destek alarak baş etmesinin yanı sıra, sorunun kökeninde yer alan 'aşırı iş yükü'nün azaltılması ve bu dış etkenin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Örgütsel düzeyde stresle mücadele noktasında, yönetime büyük bir rol düşmektedir. İyi bir yönetici, tıpkı yaşanan çatışmalarda olduğu gibi, hem kendi hem de astlarının maruz kaldığı stresi, örgütün yaşamasına ve gelişmesine katkıda bulunacak şekilde yönetmeyi bilmelidir (Koçel, 2005: 663). Örneğin, ilk olarak kendi görevlerinin gerektirdiği zorlukların üzerlerinde yarattığı gerilimi azaltmak ya da baş etmek için gerekli becerileri geliştirmeli, sonra da çalışanların içinde buldukları gerilimi azaltmak ya da baş edebilmelerini sağlamak için gerekli stratejileri hayata geçirmelidir (Garipoğlu, 2007: 36). Diğer taraftan, çalışma ortamında iyileştirmeler yapmak, rol belirsizliğini ve çatışmaları önleyebilmek, iş yükünü dengelemek vb. gibi strese neden olabilecek faktörlerin örgütsel düzeyde uygulanabilmesi yine yönetimin üzerine düşen bir sorumluluktur (Güney, 2006: 346).

Stres olgusunun Türk çalışma hayatının önemli bir problemi haline gelmesi, özellikle 2000'li yıllardan itibaren literatürün bu konuya olan ilgisini de artırmış görünmektedir. Türkçe literatürde, stres olgusunun ortaya çıkış nedenleri (Bekçi vd., 2007; Gökdeniz, 2005; Koçyiğit vd., 2008; Örucü ve Demir, 1999; Soysal, 2009; Yılmaz ve Ekici, 2006; Yumuşak, 2007) ve verimlilik, performans (Gümüştekin ve Öttemiz, 2004; Yozgat vd., 2013), iş tatmini (Karadal, 2001; Demirel, 2013; Erşan vd., 2013), örgütsel bağlılık (Uzun ve Yiğit, 2011) ve genel olarak çalışanlar üzerinde etkileri (Yıldırım vd., 2004) açısından - veya hem neden hem de sonuç açısından (Aksoy ve Kutluca, 2004; Aşık, 2005) - oldukça kapsamlı düzeyde araştırılmış olduğu görülmektedir. Fakat, neden ve sonuçların araştırılmasından sonraki adımı teşkil eden stresle nasıl baş edileceği konusunda Türkçe literatürde sınırlı sayıda ampirik çalışmanın olduğu gözlenmektedir (Akova ve Işık, 2008; Okutan ve Tengili-moğlu, 2002). Belirtilen bu çalışmalarda ise, stresle bireysel düzeyde baş etme noktasına odaklanılmış ve örgütsel düzeyde çözümlerin neler olabileceği ampirik

olarak bulgulanmamıştır. Bu çalışmanın amacı, literatürde nispeten az çalışılmış olan çalışanların işyerinde yaşadıkları veya iş kaynaklı stresle baş etme sürecinde, yönetimden tam olarak neler bekledikleri konusunu ayrıntılı olarak araştırmaktır. Bu amaçla, öncelikle literatürde ön plana çıkan ve örgütsel stresle mücadelede uygulanabilecek stratejiler ele alınmış, ardından belirlenen bu stratejilerin çalışanlar tarafından ne ölçüde beklendiği, nitel bir araştırma kapsamında incelenmiştir. İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde (İAOSB) faaliyet gösteren bir üretim işletmesinde, bir grup beyaz yakalı kadın ve erkek çalışan üzerinde, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonuçları, çalışanların yönetimden en çok işle ilgili rollerin belirlenmesi, çatışmaların azaltılması, adil bir ücret politikasının uygulanması, katılımın artırılması ve mesleki gelişim yollarının planlanması konusunda beklentilerinin olduğunu ortaya koymaktadır.

2. Literatür Taraması

2.1. Örgütsel Stres: Yapıcı mı, Yıkıcı mı?

Stres kavramı “olağanüstü talepler, sınırlamalar veya fırsatlarla yüzyüze gelindiğinde birey tarafından yaşanan bir gerilim durumu” olarak tanımlanırken (Schermerhorn, 1989: 647), bu durumun çalışma ortamında yaşanan şartlara bağlı olarak ortaya çıkması örgütsel stres olarak adlandırılmaktadır. Aktaş ve Aktaş (1992) örgütsel stresi, “organizasyon üyelerinde fiziksel, psikolojik ve davranışsal sapmalara neden olan dış şartlara karşı bir uyum tepkisi” olarak ifade etmektedirler. Stres ve örgütsel stres olgusuna genellikle olumsuz bir anlam atfedilmekle birlikte, stresin belirli bir düzeyde çalışanları güdüleyerek, performanslarını arttırdığı da görülmektedir. “Örgütsel açıdan güdüleme, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini ve görevlerini istek ve coşku ile yerine getirmelerini sağlayan düzenlemelerin tümü anlamını taşır” (Aydın, 2008: 94). Güdüleme ile eş anlamda kullanılan stres türüne “yapıcı stres” adı verilmektedir. Terfi etmek, başarmak gibi heyecan verici ve arzulanan olaylar yapıcı strese örnek olarak verilebilir. Bu konudaki çalışmalarıyla bir ilk kabul edilen McGaugh, 1950'lerde fareler üzerinde yaptığı araştırmasında, insanlarda olduğu gibi hayvanlarda da beynin heyecan anında bir çeşit stres hormonu salgıladığı ve bu hormonun hafızayı güçlendirici etkileri olduğunu ortaya çıkarmıştır (Cahill vd., 2003: 270).

Her ne kadar, stres olgusunun bu şekilde güdüleyici bir mekanizma oluşturabildiği görülse de, yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğu, bu etkileşimin sonuçlarının, insanların ruhsal ve fiziksel yapılarına zarar verebileceğini göstermektedir. Stres söz konusu olduğunda, önemli olan endişelerin kaynağının bulunması, yaşanan durumun doğru algılanıp kişi için ne anlama geldiğinin değerlendirilebilmesidir. Selye'nin söylediği gibi, “neyin bizim canımızı sıktığını bilmek bile iyileştirici bir çalışmadır”. Ancak bu sayede kişi kendisi için yapıcı olan stres seviyesinin farkına

varabilecektir (Norfolk, 1989: 29). Belirli bir düzeyde, bireyin performansı, başarısı, bireysel tatmini ve gelişmesi için stres gerekmektedir (Şahin, 1998: 21). Fakat stresin aşırı boyutlara ulaşması, bireylerin işe karşı güdülenme düzeylerini düşürerek, devamsızlık, hata yapma, kazaya sebebiyet verme, doyumsuzluk ve performans düşüklüğü gibi durumları ortaya çıkarmaktadır. Bu da stresin “yıkıcı” boyutudur (Schermerhorn, 1989: 649) ve zaman zaman bireyleri depresyona sürükleyecek kadar kaygı verici boyutlara ulaştığı görülmektedir (Arroba ve James, 1990: 21-22). Bu nedenle çalışma dünyasında, örgütsel stresle başa çıkmada gereken önlemlerin neler olduğunun önemle üzerinde durulması gerekmektedir.

2.2. Stres Yönetiminde Örgütsel Stratejiler

Stres genellikle bireyin dış çevresinden gelen uyaranlara verdiği tepki olarak tanımlanmaktadır. Bu uyaranların olumsuz sonuçlarının etkisini azaltmak açısından çevremizde nelerin strese yol açtığını tespit etmek önemlidir (Weinberg vd., 2010: 53). Özellikle günümüzde küçülme ve yeniden yapılandırılmalar, şirket evlilikleri ve satın almalar, özelleştirmeler gibi trenleri karşısında örgütlerde yönetilemeyen stres, hem çalışanlar hem örgüt açısından ciddi maliyetler oluşturabilmektedir (Sutherland ve Cooper, 2000). Örgütsel açıdan stres yönetimi, bireysel ve örgütsel stresle baş ederek daha sağlıklı bir ortam yaratabilecek belirli stratejiler içeren bir örgüt felsefesidir (Özkalp ve Kirel, 2004: 193). Stres yönetim stratejilerinin, stres yaratan sorunu yönetmek veya ortadan kaldırmak ve stres yaratan soruna verilen tepkiyi yönetmek şeklinde iki boyutu olduğu görülmektedir (Lazarus ve Folkman, 1984). Bu çalışmada, etkili bir stres yönetimi için uygulanabilecek bu stratejilerden (Aydın, 2008: 157-161) özellikle birinci grubu dikkate alınmış ve temelde örgütün stresin kaynaklarını ortadan kaldırmak için neler yapabileceğine odaklanılmıştır. Bu stratejiler ve nasıl uygulanabilecekleri konusu aşağıda yer almaktadır.

- Katılımlı Yönetimi Gerçekleştirmek ve Destekçi Bir Örgütsel Hava Yaratmak: Katılımlı yönetim, çalışanların kendilerini ve fikirlerini kabul ettirmeye yönelik çabalarının engellenmediği, kararlarda doğrudan ya da dolaylı olarak söz ve oy hakkına sahip oldukları bir uygulama biçimidir (Örnek ve Aydın, 2006: 220). Katılımlı yönetim sayesinde “çalışanların psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortam oluşturulmakta, çalışan-yönetim arasında diyalog ve işbirliği geliştirilerek yönetsel etkinlik ve verimliliğe ulaşılmaktadır” (Eren, 2000: 381). Katılımın olmadığı durumlarda ise karar tek bir elden verilmekte ve çalışanlar da bunu uygulamak zorunda kalmaktadırlar. Bu şekilde yönetimi benimseyen bir örgütte, yetenekler ortaya çıkmadığı gibi, zamanla bireylerin işlerine karşı bakış açıları ve çalışma istekleri de olumsuz yönde etkilenmektedir (Koçel, 2005: 415). Yönetim, çalışanların kararlara katılımlarını sağlarken aynı zamanda destekleyici bir organizasyonel yapı da geliştirmelidir. Merkeziliyetçilikten uzak, resmi ve katı olmayan, yukarıya doğru iletişime izin veren, hiyerarşinin dikey olarak değil yatay olarak genişletildiği bir örgüt yapısı, çalışanların stresle başa çıkmalarını kolaylaş-

tırmaktadır (Güçlü, 2001: 103). Örneğin, sosyal değişim teorisine (Cropanzano ve Mitchell, 2005) göre, aynı düzeyde çalışanların birbirini destekledikleri bir iş ortamı oluşturmak, örgüt kaynaklı stresin azalmasına etki edebilmektedir (Loi vd., 2014).

- **İş Zenginleştirme (Job Enrichment):** “İş zenginleştirme, işin daha anlamlı, yarışmaya olanak sağlayıcı ve ödüllendirici olması amacıyla yeniden tanımlanması ve yapılandırılmasıdır” (Artan, 1986: 133). Rutin işlere çeşitli motivasyon unsurları eklenip geliştirilerek, aşırı ve az iş yükü, zaman baskısı, rol çatışması, rol belirsizliği vb. faktörlerin neden olduğu stres önlenmektedir (Luthans, 1989: 211). “İş zenginleştirme tekniğinin içeriğini oluşturan temel prensipler arasında, çalışanların planlama ve kontrol faaliyetlerine katılmasına müsaade edilmesi, iş özgürlüğünün, işin mücadeleci yönünün, güçlüğünün ve dolayısıyla anlamlılığının artırılması, iş başarımına ilişkin geri beslemenin sağlanması ve sorumluluğun artırılması gibi unsurlar sayılabilir” (Herzberg, 1976: 106-111, aktaran Pekel, 2001: 110). Stresle başa çıkabilmede önemli bir strateji de “iş değiştirme (job rotation)” yöntemidir. İş değiştirme, çalışanların sistematik bir biçimde bir görevden başka bir göreve aktarılması sürecidir. Bu süreçte, iş tatminsizliği ve imkânların yetersizliği gibi nedenlerle stres yaşama olasılığı da, yeni bir işte yeni sorumluluklar üstlenilmesi ile azaltılmış olacaktır (Gümüştakin ve Öztemiz, 2004: 66).

- **Örgütsel Roller Belirlemek ve Çatışmaları Azaltmak:** Rol belirsizliği ve çatışmalar örgütsel yaşamda gerilime neden olan faktörlerin başında gelmektedir. Reknes vd.leri (2013) tarafından, rol teorisinden hareketle (Kahn vd., 1964) gerçekleştirilen çalışmada, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi role ilişkin stres kaynaklarının olduğu ortamlarda çalışan bireyler, işyerinde zorbalık türü olumsuz davranışlarla daha sık karşılaşmaktadır. Diğer taraftan, belli sektörlerde yaygın bir şekilde kullanılan taşeron kaynak kullanımının da, ilgili taşeron firma çalışanlarını, müşteri ve ana firma arasında yaşadıkları rol belirsizliği ve çatışmasından kaynaklanan stresle karşı karşıya bırakmaktadır (Hodari vd., 2014). Bu tür bir stresin önlenmesi için bireylerin sorumluluk sınırlarını, görevlerinin ne olduğunu ve bireyden ne beklendiğini açıkça belirlemeli ve bireyleri bununla ilgili bilgilendirmelidir (Garipoğlu, 2007: 62). Hem hizmet içi hem de bizzat iş başında verilecek eğitimler, açık görev tarifleri ve iş bölümü, değerlendirmede adil olunması ve yeterliklerin temel ölçüt olarak alınması, zamansız ve ani bilgi istemeyi engellemeye dönük düzenlemeler, rol belirsizliğini ve kişiler arası çatışmaları büyük ölçüde azaltmaktadır. Önemli olan bu düzenlemelerin işin yapısına, çalışanın ve yöneticinin beklentilerine uygun olması ve kararlılıkla uygulanmasıdır (Güçlü, 2001: 103).

- **Zaman ve Ücret Yönetimi:** Zaman baskısının neden olduğu stresle başa çıkmanın en iyi yolu zamanı verimli kullanmaktır. Zamanın verimli kullanılabilmesi için de iyi yönetilmesi gerekir. Yönetimden kasıt, zamanın gereksinim ve istekleri karşılayabilecek biçimde kontrol altında tutulması, yani zamanın farkına varılmasıdır. “Çünkü

önemli olan ne kadar zamanın olduğu değil, mevcut zaman içinde nelerin yapılabilceğidir” (Güney, 2006: 432). İşlerin önceliklerini belirleyip plan yapmak, gelişen iletişim tekniklerini kullanmak, yerinde ve uygun anda karar vermek ve yetki devretmek zamanın kontrol edilememesinden kaynaklanacak endişe ve stresi önlemede etkili olacak faktörlerdir (Güney, 2006: 433-434).

Yetersiz ve adil olmayan ücret politikaları da çalışanların moral ve motivasyonlarını önemli ölçüde düşürmektedir. “Tatmin ile çalışan davranışları incelendiğinde, işgücü devrinin büyük ölçüde işten duyulan tatmine, tatminin de alınan ücrete bağlı olduğu sonucuna varılmıştır” (Yüksel, 2000: 221). Dolayısıyla tamamen çalışanın performansına ve gayretine dayalı bir sistem (Beklentiler Kuramı) ve eşit işe eşit ücreti amaçlayan uygulamalar (Hakkaniyet Kuramı), çalışanların bu konudan kaynaklı sıkıntı ve gerilimlerini ortadan kaldıracaktır (Akat vd., 1997: 353).

- **Çalışma Ortamını İyileştirmek:** Çalışanlar fiziki çevreden kaynaklı olumsuz şartlara karşı çok hassastırlar. Aşırı soğuk veya sıcak, havasız, gürültülü, yeterince aydınlık olmayan ortamlar bireylerin zihinsel ve bedensel yetkinliklerini azaltmaktadır. Bu yüzden çalışma ortamları bireylerin verimlerini arttıracak, gerginliklerini azaltacak şekilde dikkatle düzenlenmelidir. İngiliz Dr. E.G. Dexter, okul, hapishane ve banka gibi kurumlarda insan davranışlarını incelemiş, düşük nem oranının aşırı derecede huzursuzluk, asabi tansiyon, uykusuzluk ve davranışta tuhafliklara neden olduğunu saptamıştır (Norfolk, 1989: 164). Benzer araştırmalarda, iyi bir aydınlatma sisteminin işin daha kolay ve hatasız yapılmasında oldukça etkili olduğu belirlenmiştir. Örneğin General Elektrik firmasında, çalışanların gerek sağlıkları gerekse verimlilikleri açısından aydınlatmayla ilgili, özellikle kontrast görüntülerde ışık şiddetinin giderek yoğunlaştırılması, çalışan yaşı ilerledikçe yoğunluğun giderek artırılması, en az işin yapıldığı yer kadar, çevresinin de yeterince ışıklandırılması vb. tedbirler alınmıştır (Sabuncuoğlu, 1987: 56). Bunların dışında mümkün olduğunca güneş ışığından faydalanmak ya da gün ışığına benzeyen lambalar kullanmak, aydınlatmayla ilgili diğer önemli tedbirler arasında yer almaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 249). Ayrıca işyerinin kalabalık olması da hem gürültü nedeni, hem de gizlilik ve kişiye özgünlüğü yok ettiği için önemli bir stres nedenidir (Aydın, 2008: 49). Diğer taraftan, çalışma ortamından kaynaklı stresin önlenmesinde işyeri düzeninin sağlanması ve ergonomi de büyük önem taşımaktadır. Kullanılan araç-gereç, makine ve teçhizatın, binaların iç yerleşimi, rengi ve temizliğine kadar yapılacak her düzenleme, bununla beraber işin çalışanların fiziksel özelliklerine uyumlu hale getirilmesi, çalışanların sağlıklarını ve verimliliklerini arttırmaktadır (Camkurt, 2007: 82-86)

- **Mesleki Gelişim Yollarını Planlamak ve Danışmanlık Hizmeti Vermek:** Örgütlerde kariyer gelişimi ve terfiler, çoğunlukla geleneksel yollarla, tek bir yöneticinin kararına bağlı olarak yapılmaktadır. Çalışanların gelecekteki konumlarıyla ilgili şüphe ve endişe duymaları ise büyük ölçüde strese neden olmaktadır (Luthans,

1989: 212). Oysa örgütün gelişimi ve devamlılığı için, iş tatmini ve bağlılığı yüksek bireylere ihtiyaç vardır. Dolayısıyla çalışanlara kendilerini değerlendirme ve geleceklerini planlama olanağı sağlamak ya da düşündükleri bir pozisyona ulaşmak için gerekli planların ve amaçların tanımlanmasında yardımcı olmak, çalışma isteklerini büyük ölçüde arttıracaktır (Tutar, 2000: 249). Bu yüzden örgütlerde profesyonel danışmanlık hizmetleri sunmak, stresle mücadele etmede etkin bir rol oynamaktadır (Weinberg vd., 2010). Bu kapsamda sunulabilecek hizmetler şunlardır (Luthans, 1989: 213):

- Çalışanlara kendilerini anlama ve ölçme becerilerini geliştirmeye yönelik yardımlar sağlamak. (El kitapçıkları dağıtılabilir, uygulamalı çalışmalar veya birebir oturlarda mesleki danışmanlık yapılabilir.)
- İletişim fırsatları yaratmak için açık işlerin listesini, iş tanımlarını göndermek ve çalışanların kendilerine daha uygun başka işlere geçmelerine izin vermek.
- Kapsamlı görüşmeler ve mesleki danışmanlık hizmeti yapmak. (Danışma oturumları, yöneticiler, danışmanlar, personel ve eğitim uzmanları, örgüt dışından kişiler tarafından yapılabilir.)
- Değişme için belirlenmiş eylem planları ve saptanmış amaçlarla ilgili olarak bireylere yardımcı olmak için uygulamalı çalışmalar ve eğitim etkinlikleri düzenlemek.
- Çalışanları yeni meslek ve etkinliklere hazırlamak için gerekli bilgi ve becerilerini artıracak eğitimler ve deneysel programlar hazırlamak, iş ve meslek değişiklikleri yapmalarına fırsat veren bireysel programları arttırmak (Bunlar, rotasyon, dönüşümlü programlar, işgören transfer isteklerinin dikkate alınması şeklinde olabilir.)
- **Sosyal Destek Sağlamak:** Sosyal destek, başka kişilerle kurduğumuz ilişkiler sonucunda, temel sosyal ihtiyaçlarımızın (ait olma, sevgi, saygı, takdir, kendini gerçekleştirme vb.) tatmin edilmesi anlamına gelmektedir (Tutar, 2000: 289). İş yükümüzü, başarılarımızı ve sorunlarımızı paylaşan, kendi tecrübelerini ve becerilerini bize aktaran ve bizi daha önemli amaçlara güdüleyen herkes, iş yaşamındaki sosyal destek sistemimiz olarak işlev görür. Bu yüzden de stresle başa çıkmada diğer insanlarla kurduğumuz ilişkiler çok önemlidir (Şahin, 1998: 156) ve örgütlerde sosyal desteğin stresin azaltılmasında önemli bir rolü bulunmaktadır (Ekinci ve Ekici, 2003: 112). Bu tür bir desteğin varlığı, bir yandan kişiler arası ilişkileri güçlendirerek yakınlık ve bağlılığı arttırmakta, diğer yandan katılımlı yönetimi kolaylaştırarak anlaşmazlıkların önüne geçmektedir (Tutar, 2000: 290). Örneğin örgütlerde seçmeli iş grupları oluşturularak, yöneticilere çalışanlara karşı empati ve anlayışla yaklaşma, önyargısız ve tarafsız davranma gibi konularda eğitimler verilerek ya da profesyonel sosyal destek personeli görevlendirilerek bu çalışmalar geliştirilebilir (Schultz ve Schultz, 2006: 374). Wang vd.lerinin (2013) iş-aile dengesi konusunda çalışana verilen yönetsel desteğin iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin çalışmalarında, bu tür bir destek gören çalışanın daha dengeli bir iş-aile hayatına

kavuşacağı ve dolayısıyla stres düzeyinin düşerek örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebileceği öne sürülmektedir. Buna göre, çalışan tarafından algılanan örgütsel destek (Eisenberger vd., 1986), işe ve örgüte karşı tutum ve davranışlarında olumlu değişikliklere yol açabilmektedir.

- **Stres Yönetimi Eğitimi:** Stres yönetimi eğitiminde (SMT) bireylere, strese neden olabilecek faktörler hakkında bilgi verilerek, stresin ruhsal ve bedensel sonuçlarıyla nasıl başa çıkacakları öğretilir. Kullanılan metotlar daha çok, rahatlama egzersizleri, meditasyon, yoga, pozitif düşünme becerileri, psikoterapi ve bireysel rehberlik hizmetleridir (Özkalp ve Kirel, 2004: 197). Stres yönetimi eğitimi, yalnızca bireylere değil, örgütlere de büyük faydalar sağlamaktadır. Hollanda'daki bir işletmede 130 işçi, araştırma amaçlı stres yönetim programına katılmış, sonuçta çalışanların gerginliklerinin ve olumsuz streslerinin azaldığı, ayrıca özgüvenlerinin anlamlı şekilde arttığı görülmüştür (Schultz ve Schultz, 2006: 374). Günümüzde, konunun öneminin ve daha az stresin daha yüksek verimi ve kaliteyi beraberinde getireceğinin farkına varan pek çok şirket, bu eğitimlerden yararlanmaya başlamıştır. Bu kapsamda değerlendirilebilecek bir diğer strateji, örgüt kaynaklı stresi önlemede önemli bir destek mekanizması olabilen çalışan yardım programlarıdır (EAP) (Azaroff vd., 2010).

3. Araştırma

3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtlar

Araştırma İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde (IAOSB) faaliyet gösteren bir üretim işletmesinin çeşitli bölümlerinde çalışan, 42 beyaz yakalı katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden "yarı yapılandırılmış görüşme tekniği" kullanılarak, görüşmecilerin literatür kapsamında belirlenen örgütsel stratejileri ne ölçüde bekledikleri araştırılmıştır. Sonuçların niceliksel olarak desteklenebilmesi için görüşmeler esnasında katılımcılardan literatürde ön plana çıkan unsurları içeren birer sayfalık bir anket doldurmaları da istenmiştir.

Fakat, zaman ve finansal kısıtlar nedeniyle, görüşmeler sadece belli sayıda çalışanla gerçekleştirildiği için, literatür taraması neticesi elde edilen bu görüşme sorularının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri istatistiksel olarak sorgulanamamıştır. Diğer taraftan, tüm görüşmelerin aynı sistematik yaklaşım çerçevesinde yapılmasını sağlamak ve sürecin geçerliliğini ve güvenilirliğini artırmak üzere, katılımcılardan görüşmelerin kayıt altına alınması konusunda izinleri talep edilmiştir. Fakat neredeyse tüm katılımcılar, bu tür bir kayıt işlemi karşısında tedirgin olacaklarını belirtip, bunu reddetmişlerdir. Belirtilen bu kısıtların, çalışma sonuçlarının yorumlanması noktasında dikkate alınması gerekmektedir.

3.2. Araştırmaya İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma eşit sayıda kadın ve erkek çalışan üzerinde gerçekleştirilmiş olup, katılımcıların %38,1'inin 20-30 yaş, %54,76'sının 31-40 yaş ve %7,14'ünün 41-50 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Katılımcıların %47'si evli olup, eğitim durumlarına göre dağılımları değerlendirildiğinde, %15'inin lise, %50'sinin lisans ve %35'inin yüksek lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Toplam çalışma süresi açısından çalışanların %26'sı 0-5 yıldır, %40'ı 6-10 yıldır, %17'si 11-15 yıldır, %15'i 16-20 yıldır ve %2'si 21-25 yıldır iş hayatındadır. Diğer taraftan, işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında, çalışanların %69'u 0-5 yıldır, %26'sı 6-10 yıldır ve %5'i 11-15 yıldır bu işletmede görev aldıkları görülmüştür.

Tablo-1. Çalışanların Stresle Baş Edebilmek İçin Yönetimden Beklentileri

| Beklentiler | Frekans | | | | | Yüzde | | | | | Ort. | E | K |
|---|---------|----|----|----|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|-------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| İşle ilgili rolleri belirlemek ve çatışmaları azaltmak (Kişinin sorumluluk sınırlarının iyi çizilmiş olmasıdır.) | 0 | 1 | 8 | 14 | 19 | 0 | 2,38 | 19,05 | 33,33 | 45,24 | 4,21 | 4,24 | 4,19 |
| Adil bir ücret yönetimi uygulamak | 2 | 2 | 7 | 17 | 14 | 4,76 | 4,76 | 16,67 | 40,48 | 33,33 | 3,93 | 3,81 | 4,05 |
| Katılımı teşvik eden ve destekçi bir iş ortamı yaratmak | 1 | 3 | 10 | 14 | 14 | 2,38 | 7,14 | 23,81 | 33,33 | 33,33 | 3,88 | 3,67 | 4,1 |
| Mesleki gelişim yollarını planlamak ve danışmanlık hizmeti vermek | 0 | 3 | 11 | 19 | 9 | 0 | 7,14 | 26,19 | 45,24 | 21,43 | 3,81 | 3,95 | 3,67 |
| Sosyal destek sağlayıp ilişkileri güçlendirmek, anlaşmazlıkların önüne geçmek ve huzurlu bir ortam yaratmak | 2 | 3 | 12 | 17 | 8 | 4,76 | 7,14 | 28,57 | 40,48 | 19,05 | 3,62 | 3,52 | 3,71 |
| Etkili bir zaman yönetimi uygulamak | 2 | 8 | 12 | 13 | 7 | 4,76 | 19,05 | 28,57 | 30,95 | 16,67 | 3,36 | 3,05 | 3,67 |
| Fiziksel çalışma şartlarını iyileştirmek | 2 | 7 | 14 | 14 | 5 | 4,76 | 16,67 | 33,33 | 33,33 | 11,9 | 3,31 | 3,14 | 3,48 |
| İş zenginleştirmek (İşin daha anlamlı olması amacıyla geliştirilmesidir.) | 3 | 7 | 13 | 13 | 6 | 7,14 | 16,67 | 30,95 | 30,95 | 14,29 | 3,29 | 3,29 | 3,29 |
| Profesyonel stres yönetimi eğitimi vermek | 6 | 12 | 3 | 10 | 11 | 14,29 | 28,57 | 7,14 | 23,81 | 26,19 | 3,19 | 2,95 | 3,43 |
| Örgüt içinde iş rotasyonu yapmak (Çalışanların sistematik bir biçimde bir görevden başka bir göreve aktarılması sürecidir.) | 6 | 8 | 11 | 13 | 4 | 14,29 | 19,05 | 26,19 | 30,95 | 9,52 | 3,02 | 3,1 | 2,95 |

Not. Tabloda en önemli ilk 3 faktör koyu renkli olarak gösterilmiştir.

*Açıklama: 1= Hiç, 2=Biraz, 3=Orta, 4=Oldukça, 5=Çok

Görüşmeler esnasında katılımcılardan doldurmaları istenen anket formunda, literatür taraması sonucu elde edilen 10 adet örgütsel stres yönetim stratejisine yer verilerek, katılımcılardan bu stratejilerin uygulanmasını ne ölçüde bekledikleri 5-li Likert ölçeği ile sorulmuştur. Frekans ve yüzde analizi yapılarak, çalışanların beklentileri, en yüksekten en aza doğru sıralanmış şekilde Tablo-1'de verilmiştir. Buna

göre, “İşle ilgili rolleri belirlemek ve çatışmaları azaltmak” 4,21 ortalama ile çalışanların yönetim tarafından uygulanmasını bekledikleri en önemli strateji olarak belirlenmiş olup, diğer faktörlerin sıralamaları, kadın ve erkek çalışanlarda ufak farklılıklar göstermektedir.

3.2.1. Erkek Çalışanlara Ait Bulgular

Tablo-1’de, erkek çalışanların stresle baş edebilmek için örgüt yönetiminden uygulamasını bekledikleri stratejilerin frekans ve yüzdelik dağılımları ile ortalama puan değerleri, en yüksekten en aza doğru sıralanmış şekilde verilmiştir. Sonuçlar, 4,24 ortalama ile “İşle ilgili rolleri belirlemek ve çatışmaları azaltmak” maddesinin, çalışanlar tarafından en çok talep edilen strateji olduğunu göstermektedir. Bu maddeyi, 3,95 ortalama ile “Mesleki gelişim yollarını planlamak ve danışmanlık hizmeti vermek”, 3,81 ortalama ile “Adil bir ücret yönetimi uygulamak”, 3,67 ortalama ile “Katılımı teşvik eden ve destekçi bir iş ortamı yaramak”, 3,52 ortalama ile “Sosyal destek sağlayıp ilişkileri güçlendirmek, anlaşmazlıkların önüne geçmek ve huzurlu bir ortam yaratmak” vd. takip etmektedir. Diğer taraftan 2,95 ortalama ile “Profesyonel stres yönetimi eğitimi vermek”, erkek çalışanların beklentileri arasında en son sırada yer almaktadır. Bu durumda, erkek çalışanların işlerindeki rolleriyle ilgili yetersiz bilgiye sahip olduklarını, yönetimden bu konuda, açık istekleri ve gerekli bilgiyi içerecek şekilde sorumluluk sınırlarının yeniden belirlenmesine yönelik düzenlemeler beklediklerini söylemek mümkündür. Bir sonraki bölümde, erkek çalışanların Tablo-1’de yer alan ilk 5 beklenti ile ilgili görüş ve düşüncelerine azalan sırada yer verilerek, yönetimin konuya yönelik alabileceği tedbirlere ve gerçekleştirilebileceği düzenlemelere katkı sağlanması amaçlanmıştır. Katılımcılar diğer beklentiler ile ilgili yorum yapmamışlardır.

- **İşle İlgili Roller Belirlemek ve Çatışmaları Azaltmak:** Erkek çalışanlar, kendilerine zaman zaman buldukları pozisyonun gerekleri dışında da sorumluluklar yüklediğini, böyle bir durumda da farklı sorunların ortaya çıkabildiğini belirtmektedirler. Konuyla ilgili çözüm önerileri çeşitlilik göstermektedir:

“Kişinin sorumluluk sınırlarının iyi çizilmiş olması” bu madde zaten tüm çalışanların temel problemini çözecek boyutta ve etkidedir. Çoğu Türk şirketine “yaptığım yardımcı iş üzerime kaldı” lafını duyabilirsiniz. Yapılan işlerin olabildiğince standarde edilmesi, acele etmeden adım adım ilerlemesi ve iş tanımlarında işin hak ettiği zaman diliminin de belirtilmesi, şirketlerin alt yapısını sağlamlaştırıp, ömrünü uzatacaktır (N18, 30 yaş grubunda).

Böyle bir sıkıntı yalnızca iş yükünüzü arttırmıyor, aynı zamanda yeteneklerinizle uyumsuz işler yapmanıza da yol açıyor. Bir süre sonra da yaptığınız iş sizi tatmin etmiyor. Çalıştığım firma sırf bu yüzden birkaç personeli kaybetti. Dolayısıyla sorumluluk yüklerken, çalışanların bilgi birikimlerinin ve kişisel özelliklerinin de dikkate alınması gerektiğini düşünüyorum (N21, 40 yaş grubunda).

Mutlaka bu sınırların iyi belirlenmiş olması gerekiyor. Örneğin yardım amaçlı kabul ettiğiniz işlerin dahi bir süre sonra üzerinizde kaldığını görebiliyorsunuz. Ne diyeceksiniz? “Benim sorumluluk sınırlarımı böyle çizmemiştiniz” mi? Mecburen kabul ediyorsunuz. Burada öncelikle bölüm yöneticilerinin, astlarının yaşadığı bu sıkıntıyı bir üst makama ileterek çözüme başlanması gerekiyor (N35, 30 yaş grubunda).

- **Mesleki Gelişim Yollarını Planlamak ve Danışmanlık Hizmeti Vermek:** Katılımcılar, yönetimin konuya yönelik daha ciddi ve profesyonel hizmetler gerçekleştirilmesi ve bu hizmetlerin de kişiye özel verilmesi gerektiğini belirtmektedirler:

Bazen çok başarılı işler ortaya koysanız da, bir-iki kriter idari kadrolara yükselmenizi engelleyebiliyor. İşte burada yönetim devreye girmeli. Eksik olan ya da sizde eksik gördüğünüz noktalarınızı tamamlamak için, bireysel hizmetler sunmalı (N1, 30 yaş grubunda).

Tüm çalışanlar yerine, bu gibi planların başarılı sonuçlar verecek şekilde nasıl uygulanabileceğine dair öncelikle orta ve üst düzey yöneticiler eğitilmeli diye düşünüyorum (N2, 20 yaş grubunda).

Çalışanlarla birlikte kariyer planlarının yapılması ve bu planların belirli periyotlarla gözden geçirilmesi, çalışanların kariyer gelişimine yönelik eğitimler planlanması, çalışanların kariyer planları ile uyumlu olarak belirli periyotlarda birimler arasında rotasyona tabi tutulması gibi uygulamalar çalışanların motivasyonlarını ve verimlerini arttıracaktır (N9, 30 yaş grubunda).

Bu tip hizmetler toplu katılımın zorunlu tutulduğu eğitimlerle sağlanmaya çalışılıyor. Fakat çoğu bizlerin hafta sonlarımızı boşa harcamamıza neden olunuyor. Mesleki gelişim ile ilgili politikalar öncelikle örgüt yönetimine benimsetilmeli (N17, 30 yaş grubunda).

Kariyer gelişimi ile ilgili eğitimlerin kişiye özel uygulanması gerekiyor. Firmamızda bu ve benzeri eğitimler çalışanlara toplu olarak veriliyor ve katılım zorunlu tutuluyor. Bu şekilde bir uygulama eğitimlerin verimsiz geçmesine neden oluyor (N29, 30 yaş grubunda).

- **Adil Bir Ücret Yönetimi Uygulamak:** Katılımcılardan birinin, konuya yönelik çözüm önerisi şu şekildedir:

İyi bir performans değerlendirme sisteminin kurulması, çalışan kişiye performansı hakkında geri besleme yapılması, ücret kriterlerinin belirlenmiş olması ve çalışanlar arasında ayırım yapılmadan uygulanması bu konuda kaynaklı stresi azaltabilir diye düşünüyorum (N19, 30 yaş grubunda).

- **Katılımı Teşvik Eden ve Destekçi Bir İş Ortamı Yaratmak:** Erkek çalışanlar, oluşturulacak esnek ve hoşgörülü bir yapının stresin önlenmesinde etkili olacağı,

bunun da çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve istek ve önerilerinin dikkate alınması ile gerçekleştirilebileceği görüşünde birleşmektedirler:

Yönetim alınan kararlarda çoğu zaman bölüm yöneticilerinin arkasında durmuyor. Bu durum doğal olarak bölümün çalışanlarına da yansıyor. Görüş farklılıklarının dikkate alınmaması ve alınan kararlarda söz sahibi olamamak gerginliğe neden olduğu için, huzursuz bir ortamda çalışmak zorunda kalabiliyorsunuz. Bu konuda öncelikle “yönetici farkındalığı” yaratılmalı diye düşünüyorum (N2, 20 yaş grubunda).

Bir çok büyük firmada uygulanan sürekli iyileştirme faaliyetleri, firmamız da da yürütülmeye başlandı. Fakat asıl sorun, bu faaliyetlere ve faaliyetlerle ilgili önerilere çalışanların katılımının teşvik edilmemesi. Böyle bir teşvik, firmanın ve iş ortamının gelişmesi, ayrıca işlerin monotonluktan kurtarılması açısından faydalı olacaktır (N8, 20 yaş grubunda).

Örneğin hava koşullarının çok kötü olduğu durumlarda dahi “arabayla seyahat edin” denmesi, hem biz astların bölüm yöneticimiz tarafından yeterince destek görmediğinin hem de yönetimin çalışanlarına değer vermediğinin bir göstergesidir. Bu, konuyla ilgili verebileceğim basit bir örnek. Görüşlerimizin ve isteklerimizin dikkate alındığı bir çalışma ortamının yaratılması gerekiyor (N38, 30 yaş grubunda).

- Sosyal Destek Sağlayıp İlişkileri Güçlendirmek, Anlaşmazlıkların Önüne Geçmek ve Huzurlu Bir Ortam Yaratmak: Çalışanların bu konuda yaşadıkları sıkıntılar doğrultusunda getirdikleri çözüm önerileri çeşitlilik göstermektedir:

Sosyal destek çeşitli aktivitelerle sağlanmaya çalışılıyor. Fakat bunların çoğu yapmış olmak için yapılıyor ve dolayısıyla katılım az oluyor. Yönetim ise bu konuda öz eleştiri yapacağına, katılımı zorunlu hale getirerek çözüm bulmaya çalışıyor (N3, 20 yaş grubunda).

Ayrımcı tutumdan vazgeçildiği takdirde, bu çatışmaların ve anlaşmazlıkların da önüne geçilebileceğini düşünüyorum (N6, 20 yaş grubunda).

Hangi kademedede görev yaparsanız yapın, empati yeteneğiniz yok ise iyi ilişkiler kuramazsınız. Dolayısıyla huzurlu bir ortam yaratabilmek için öncelikle “empati” ile ilgili toplu ya da bireysel eğitimler düzenlenmeli (N31, 30 yaş grubunda).

3.2.2. Kadın Çalışanlara Ait Bulgular

Stresle baş edebilmek için örgüt yönetiminden beklenen stratejilerin frekans ve yüzdelerle dağılımları ile ortalama puan değerleri kadın çalışanlar için de hesaplanmış, en yüksekte en aza doğru sıralanmış şekilde Tablo-1’de verilmiştir. Bu durumda, “İşle ilgili rolleri belirlemek ve çatışmaları azaltmak” 4,19 ortalama değer ile uygulanması en fazla beklenen strateji niteliğindedir. Bunu, 4,1 ortalama ile “Katı-

limi teşvik eden ve destekçi bir iş ortamı yararmak”, 4,05 ortalama ile “Adil bir ücret yönetimi uygulamak”, 3,71 ortalama ile “Sosyal destek sağlayıp ilişkileri güçlendirmek, anlaşmazlıkların önüne geçmek ve huzurlu bir ortam yaratmak”, 3,67 ortalama ile “Etkili bir zaman yönetimi uygulamak” vd. takip etmektedir. Katılımcıların en az talep ettiklerini belirttikleri stratejinin ise, 2,95 ortalama ile “Örgüt içinde iş rotasyonu yapmak” olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulardan, kadın çalışanların görev sınırlarının tam olarak netleştirilmesi ve görevleriyle ilgili yeterli bilgi edinebilmeleri için, etkin bir iletişim ve planlama yönteminin uygulanmasını beklediklerini söylemek mümkündür.

Bir sonraki bölümde, çalışanların Tablo-1’de yer alan ilk 5 beklenti ile ilgili görüş ve düşüncelerine azalan sırada yer verilmiştir. Çalışanlar diğerleri ile ilgili yorumda bulunmamışlardır.

- İşle İlgili Rollerini Belirlemek ve Çatışmaları Azaltmak: Kadın çalışanlar, işlerindeki rolleri ve iş arkadaşlarının sorumlulukları ile kendi faaliyet alanları hakkında açıklıktan yoksun olduklarına dikkat çekmekte ve bu yönde önerilerde bulunmaktadır:

Genellikle işe yeni başlayacağınızda sizden beklenen sorumlulukla sonradan size yüklenen birbiriyle örtüşmüyor. Bu nedenle işe alımlarda iş tanımları, yetki ve görev alanları açıkça belirtilmeli, en önemlisi de ilerleyen dönemlerde bu tanım ve alanların kişiye belirtildiği şekliyle kalmasına özen gösterilmeli (N13, 30 yaş grubunda).

“Sorumluluk sınırlarımız”, bizim firmamızda bu sınırlar öyle geniş ki. Verim almak ve başarı sağlamak istiyorsanız gereksiz iş yüklerini hafifletmek zorundasınız. Çalışma arkadaşlarınızın sorumluluklarıyla sizinkiler birbirine karışıyor bazı zamanlarda. Bölüm yöneticilerine bu konuda aşırı serbestlik tanındığı için böyle olduğunu düşünüyorum ve acilen etkili bir planlama yapılmasını bekliyorum (N25, 30 yaş grubunda).

Bu konuda cinsiyet açısından bir eşitsizlik olduğunu düşünmüyorum. Firma genelinde böyle bir sıkıntı var. Kendi sorumluluk alanınızda yer almayan farklı işlerle uğraştırılıyorsunuz çoğu zaman. Bu durumda, ya yeni çalışanlara ihtiyaç var demektir ya da mevcut çalışanlarınız fazladan görev ve gereksiz ayrıntılarla uğraşmamaları için gerekli düzenlemeleri yapmalısınız (N27, 20 yaş grubunda).

- Katılımı Teşvik Eden ve Destekçi Bir İş Ortamı Yaratmak: Çalışanların konuyla ilgili olarak görüş ve önerilerde bulunurken, özellikle örgütteki “liderlik tarzı”ni esas aldıkları görülmektedir:

Yöneticiler genellikle herhangi bir hata yapıldığında, hatanın çözümünden çok hatayı kimin yaptığıyla ilgileniyorlar. Özellikle cinsel kimliğiniz, sizden hesap sorulabilmesini kolaylaştırıyor. Oysa böyle bir yaklaşımın sadece problemi çözme süre-

sini uzattığının, ayrıca asta yaşatılan baskı ve stresin verim kaybına yol açacağına bilincine varıp, tutum değiştirmeleri gerektiğini düşünüyorum (N26, 20 yaş grubunda).

Kendi müşteri grubunuzla ilgili önerileriniz ve kararlarınız dahi ciddiye alınmıyor. Kadın olmanın da dezavantajı var tabii ki. Çalışanınızı ezmek yerine desteklemeniz gerekiyor. İşe, kendisiyle ilgili konulardaki ve alınan kararlardaki etkisi artırılarak ve sunduğu çözüm önerilerine şans verilerek başlanabilir diye düşünüyorum (N37, 20 yaş grubunda).

- **Adil Bir Ücret Yönetimi Uygulamak:** Katılımcıların, “yapılan işe göre ücret” ödenmesi ve “eşit işe eşit ücret” ödenmesi konularında önerileri bulunmaktadır:

Terfi ve zam dönemlerine kadar, çalışanların yaptıkları işler ve sergiledikleri performansla ilgili bilgiler bölüm yöneticileri tarafından raporlanmalıdır. Ancak bu şekilde adil bir sistem geliştirilebilir (N24, 30 yaş grubunda).

Eşit iş yüküne sahip bireylerin ücretleri de birbiriyle uyumlu olmalıdır, eşit kıdem ve performansla sahip bireylerinki de. Bunun için, ayrımcı tutum ve uygulamalara son verilerek, konuyla ilgili firma içinde yeni bir yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir (N41, 30 yaş grubunda).

- **Sosyal Destek Sağlayıp İlişkileri Güçlendirmek, Anlaşmazlıkların Önüne Geçmek ve Huzurlu Bir Ortam Yaratmak:** Kadın çalışanların bu konuda uygulama beklentileri alanlar çeşitlilik göstermektedir:

Bu konuda çeşitli organizasyonlar gerçekleştiriliyor. Özel günlerde firma içinde küçük çaplı partiler ya da kokteyller düzenleniyor. Firma dışındaki, daha büyük çaplılar ise genellikle yönetici konumundaki çalışanlar için geçerli oluyor. Oysa amaç çalışanlara verilen değeri göstermek ve bağları güçlendirmek ise, ayırım yapmaksızın ve maliyetleri düşünmeksizin organizasyonlar yapıp uygulanmalı diye düşünüyorum (N12, 30 yaş grubunda).

Takdir ve teşvik görmek, samimi bir yaklaşım, konular hakkındaki fikrinizin sorulması, güven ortamı yaratabilmek ve ilişkileri güçlendirebilmek adına en önemli sosyal destek sistemidir. Böyle bir sistemin varlığı stresi de ortadan kaldıracaktır (N16, 30 yaş grubunda).

Sosyal destek profesyonel anlamda da sağlanmalıdır. Örneğin şirket içi iletişim becerilerini güçlendirmek için eğitimler verilebilir, bölüm yöneticilerimizin ilgili seminerlere katılımları sağlanabilir (N40, 30 yaş grubunda).

- **Etkili Bir Zaman Yönetimi Uygulamak:** Zamanı gereksinim ve istekleri karşılayacak biçimde kontrol altında tutabilmek için, etkili bir planlama yapılması gerektiğini belirten katılımcıların bu konudaki düşünceleri şu şekildedir:

Günümüz çalışma koşullarında etkili bir zaman yönetiminin her firmada uygulanması gerekiyor. Bu konuda atılacak ilk adım, çalışanın gerçek sorumluluk alanının açıklığa kavuşturulması veya kendi becerilerini ve yeteneklerini iyi tanınmasına yardımcı olacak eğitimlere katılmasının sağlanması olabilir (N13, 30 yaş grubunda).

Sizin öncelikleriniz ile yöneticinizin ya da müşterinizin öncelikleri çoğu zaman birbirini tutmuyor. İsteklerin doğru ve hızlı bir şekilde karşılanabilmesi için, ortak bir plan yapılarak önceliklerin belirlenmesi gerekiyor (N30, 20 yaş grubunda).

Yapılacak işler önceden planlanan bir program dâhilinde yürümelidir ve acil durumlar haricinde fazladan bir görev bu programa eklenmemelidir. Ayrıca mevcut siparişleri, teslim süreleri ve firmanın bu konudaki çalışma prensipleri hakkında, belirli aralıklarla müşteriler bilgilendirilmelidir (N32, 20 yaş grubunda).

4. Sonuç

Çalışma yaşamında ortaya çıkan stres olgusu ile çalışanın kendi başına bireysel çözümlerle baş etmesini beklemek, uzun vadede hem bireyin hem de şirketin önemli kayıplar vermesine neden olabilmektedir. Bu sebeple, örgütün yönetim mekanizmalarından kaynaklanan stres sorunlarının, bireysel olarak olduğu kadar, örgütsel düzeyde de çözümlenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada, bir üretim işletmesinde çalışan bir grup beyaz yakalı çalışan ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek, çalışanların stresle baş etme sürecinde yönetimden neler bekledikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, işyerinde stresin azaltılması konusunda çalışanların en çok işle ilgili rollerinin belirlenmesini, çatışmaların azaltılmasını, adil bir ücret yönetiminin uygulanmasını ve katılımı teşvik eden, destekçi bir iş ortamının oluşturulmasını beklediklerini göstermektedir.

Çalışanlar, yaptıkları işe ilişkin olarak “sorumluluk sınırlarının iyi çizilmiş” olmamasının, “yetenekleriyle uyumsuz”, ve ek işler yapmalarına neden olduğunu ve bir süre sonra o işin “mecburen” kendileri tarafından yapılmaya başlandığını belirtmektedirler. Bu noktada bir katılımcının da belirttiği üzere, “işe alımlarda iş tanımları, yetki ve görev alanları açıkça belirtilmeli, en önemlisi de ilerleyen dönemlerde bu tanım ve alanların kişiye belirtildiği şekliyle kalmasına özen gösterilmeli”dir. Diğer taraftan, ücret, atama ve yükseltmelerde adil olmayan uygulamalar konusunda yönetimden “çalışanlarla birlikte kariyer planlarının yapılması ve bu planların belirli periyotlarla gözden geçirilmesi, çalışanların kariyer gelişimine yönelik eğitimler planlanması” ve “eşit iş yüküne”, “kıdem”e ve “performans”a sahip bireylere eşit ücret politikasının uygulanmasının istendiği görülmektedir. Bu sonuçların, Türkiye’de aile şirketlerinin sahiplerinden bağımsız bir sisteme kavuşamaması anlamında sıklıkla kullanılan ‘kurumsallaşma’ olgusu (Özen, 2003: 234) ile yakından ilgili olduğu görülmektedir. Sistemli bir şekilde oluşturulmamış bir örgüt yapısı, bu tür bir görev ve sorumluluk karmaşasına yol açarken, örgütün adil ve tutarlı

yönetimsel karar ve politikalar çerçevesinde yönetilmemesi, çalışanların kariyer hedefleri ve örgütsel adalet gibi konularda endişe duymalarına yol açmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar, Türkiye’de gerek toplumsal yönetim mekanizması, gerekse şirket yönetimi konusundaki genel yaklaşımlara paralel bir çizgide olduğundan, stres de dahil olmak üzere, örgütsel yaşamda çalışanların hissettikleri tüm olumsuz tutumların ortadan kalması, örgütlerin var olan yönetim anlayışlarını değiştirmelerine bağlı görünmektedir.

Diğer taraftan, çalışmada kadın çalışanların, “Katılımı teşvik eden ve destekçi bir iş ortamı yaratmak” ve “Sosyal destek sağlayıp ilişkileri güçlendirmek, anlaşmazlıkların önüne geçmek ve huzurlu bir ortam yaratmak” gibi örgüt içinde iletişim ve iyi ilişkilerin geliştirilmesi konularına daha duyarlı oldukları ve bu konularda, erkek çalışanlardan daha fazla beklentiye sahip oldukları görülmektedir. Bu noktada, kadın katılımcıların “Özellikle cinsel kimliğiniz, sizden hesap sorulabilmesini kolaylaştırıyor”, “Kendi müşteri grubunuzla ilgili önerileriniz ve kararlarınız dahi ciddiye alınmıyor. Kadın olmanın da dezavantajı var tabii ki.” şeklinde belirttikleri üzere, örgüt içerisinde bir tür ayrımcılıkla karşı karşıya oldukları düşünülmektedir. Bu sebeple, kadın katılımcıların yönetimden her tür ayrımcılığa karşı çıkan bütüncül bir adalet anlayışı talep ettikleri ve hem “takdir” hem de “teşvik” eden, “samimi bir yaklaşım” a sahip bir sosyal destek mekanizmasının oluşturulmasını bekledikleri görülmektedir. Bu durumda, yukarıda önerilen yeni yönetim anlayışının, insan temel alan bir felsefe etrafında şekillendirilmesi önem kazanmaktadır. Salt kar ve verimlilik esaslı bir yönetim anlayışının, uzun vadede çalışanları olumsuz etkilediği düşünüldüğünde, insanı öncelikli olarak gören bir anlayışın sadece bireyler için değil, örgütün kendisi için de önemli olduğu öngörülmektedir. Çalışmanın sahip olduğu kısıtlar göz önüne alınarak, çalışma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların stresle mücadelede örgütlerinden önemli beklentileri olduğu ve bunların örgüt yönetiminin temel prensipleri çerçevesinde değerlendirilebilecek talepler olduğu görülmektedir. Gelecekte bu konuda yapılacak çalışmaların, hem literatürün gelişmesine hem de yöneticilerin konuya ilişkin duyarlılıklarının artmasına neden olacağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1997), *İşletme Yönetimi* (2), İzmir: Barış Yayınları.
- Akova, O. ve Işık, K. (2008), "Otel işletmelerinde stres yönetimi: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 17-44.
- Aksoy, A. ve Kutluca, F. (2004), "Çalışma hayatında stres kaynakları, stres belirtileri ve stres sonuçlarının incelenmesine yönelik bir araştırma", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 49, 457-486.
- Aktaş, A. ve Aktaş, R. (1992), "İş stresi", *Verimlilik Dergisi*, 1, 153-167.
- Arroba, T. ve James, K. (1990), "Reducing the cost of stress: An organizational model", *Personnel Review*, 19(1), 21-27.
- Artan, İ. (1986), *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama* (1), İstanbul: Banka-Sigorta İşçileri Sendikası Eğitim ve Kültür Yayınları.
- Aşık, N. (2005), "Otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel stres kaynakları ve stresin bireysel sonuçlarına ilişkin bir araştırma", <http://www.mevzuatdergisi.com/2005/07a/01.htm>, (Erişim: 18 Kasım 2012).
- Aydın, İ. (2008). *İş Yaşamında Stres* (3). Ankara: Pegem Akademi.
- Azaroff, L. S., Champagne, N. J., Nobrega, S., Shetty, K. ve Punnett, L. (2010), "Getting to know you: Occupational health researchers investigate employee assistance professionals' approaches to workplace stress", *Journal of Workplace Behavioral Health*, 25(4), 296-319.
- Bekçi, İ., Ömürbek, V. ve Tekşen, Ö. (2007), "Muhasebe meslek mensuplarında stres kaynağının belirlenmesine yönelik bir araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(1), 145-161.
- Cahill, L., Gorski, L., ve Le, K. (2003), Enhanced human memory consolidation with post-learning stress: interaction with the degree of arousal at encoding. Department of Neurobiology and Behavior, and Center for the Neurobiology of Learning and Memory, University of California, Irvine, California 92697-3800, USA, 270-274.
- Camkurt, M.Z. (2007), "İşyeri çalışma sistemi ve işyeri fiziksel faktörlerinin iş kazaları üzerindeki etkisi", *Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 20(6)-21(1), 80-106.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M.S. (2005), "Social exchange theory: An interdisciplinary Review", *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Demirel, E.T. (2013), "Mesleki stresin iş tatminine etkisi: Örgütsel desteğin aracılık rolü", *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 220-241.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986), "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Ekinci, H. ve Ekici, S. (2003), "İşletmelerde örgütsel stres yönetim stratejisi olarak sosyal desteğin rolüne ilişkin görgül bir araştırma", *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(1), 109-120.
- Eren, E. (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erşan, E.E., Yıldırım, G., Doğan, O. ve Doğan, S. (2013), "Job satisfaction and perceived job stress of the health professionals and the relationship between them", *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 14(2), 115-121.
- Garipoğlu, E. (2007), "Stres Yönetimi Ve Banka Çalışanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma", *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi S.B.E.*
- Gökdeniz, İ. (2005), "Üretim sektöründeki işletmelerin örgüt içi stres kaynakları ve mobilyacılık sektöründe bir uygulama", *Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, ISSN: 1302-1796(13), 173-189.
- Güçlü, N. (2001), "Stres yönetimi", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91-109.
- Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, A. B. (2004), "Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23, 61-85.
- Güney, S. (2006), *Davranış Bilimleri (3)*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Herzberg, F. (1976), *The Managerial Choice (1)*, Illions: Dow Jones Irwin. [aktaran Pekel, H.N. (2001), "İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik ilişkisi", *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E.*]
- Hodari, D., Waldthausen, V. ve Sturman, M. (2014), "Outsourcing and role stress: An empirical study of hotel spa managers", *International Journal of Hospitality Management*, 37, 190-199.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. ve Rosenthal, R. A. (1964), *Organizational stress: Studies in role conflict and role ambiguity*, New York: Wiley.
- Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği (10)*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koçyiğit, S. Ç., Bal, E. Ç. ve Öztürk, V. (2008), "Muhasebe meslek mensuplarının örgütsel stres kaynaklarını belirlemeye yönelik bir araştırma: Ankara ili örneği", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 253-275.
- Karadal, H. (2001), "İş stres düzeyi ile iş tatmini ilişkisinin analizi: Bolu Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 2(3), 82-97.

Lazarus, R. S. ve Folkman, S. (1984), *Stress, Appraisal, and Coping*, New York, NY: Springer.

Loi, R., Ao, O. K. ve Xu, A. J. (2014), "Perceived organizational support and coworker support as antecedents of foreign workers' voice and psychological stress", *International Journal of Hospitality Management*, 36, 23-30.

Luthans, F. (1989, 1992), *Organizational Behavior* (6), New York: Mc Graw Hill.

Norfolk, D. (1989), *İş Hayatında Stres* (1), İstanbul: Form Yayınları.

Okutan, M. ve Tengilimoğlu, D. (2002), "İş ortamında stres ve stresle başa çıkma yöntemleri: Bir alan uygulaması", *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 3, 15-42.

Örnek, A. Ş. ve Aydın, Ş. (2006), *Kriz ve Stres Yönetimi*, Bursa: Detay Yayıncılık.

Örücü, E. ve Demir, B. (1999), "Banka çalışanlarında iş stresi ve Muğla ili örneği", *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(1), 59-76.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2004), *Örgütsel Davranış* (2), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Özen, Ş. (2003), "Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlenmede yeni ufuklar ve yeni sorunlar", Ed. A.Selami Sargut ve Şükrü Özen, *Örgüt Kuramları*, Ankara: İmge Kitabevi, 237-331.

Reknes I., Einarsen S., Knardahl S. ve Lau B. (2013), "The prospective relationship between role stressors and new cases of self-reported workplace bullying", *Scandinavian Journal of Psychology*, 55, 45-52.

Sabuncuoğlu, Z. (1987), *Çalışma Psikolojisi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2), Bursa: Furkan Ofset.

Schermerhorn, J.R. (1989), *Management for Productivity* (3), Newyork: John Wiley and Sons.

Schultz, D. ve Schultz, S. E. (2006), *Psychology & Work Today* (9), United Kingdom: Pearson International Edition.

Soysal, A. (2009), "Farklı sektörlerde çalışan işgörenlerde örgütsel stres kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te bir araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14(2), 333-359.

Sutherland V.J. ve Cooper C.L. (2000), *Strategic Stress Management: An Organizational Approach*, London: Palgrave Macmillan.

Şahin, N. H. (1998), *Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım* (3), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Tutar, H. (2000), *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim* (1), İstanbul: Hayat Yayınları.

Uzun, Ö. ve Yiğit, E. (2011), "Örgütsel stres ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine orta kademe otel yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 6(1), 181-213.

Weinberg, A., Sutherland, V.J. ve Cooper, C. (2010), Organizational Stress Management: A Strategic Approach, New York: Palgrave Macmillan.

Yıldırım, O., Tektüfekçi, F. ve Çukacı, Y. C. (2004), "Modern toplum hastalığı: Stres ve muhasebe elemanları üzerindeki etkileri", Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 9(2), 1-20.

Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2003), "Örgütsel yaşamda stresin kamu çalışanlarının performansına etkileri üzerine bir araştırma", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(2), 1-19.

Yozgat, U., Yurtkoru, S. ve Bilginoğlu, E. (2013). Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul: Examining the moderating role of emotional intelligence. Procedia-Social and behavioral sciences [The Second International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management] 75, 518-524.

Yumuşak, S. (2007), "İşgörenlerde iş stresini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma", Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(1), 101-112.

Yüksel, Ö. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.