

## İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİM STRATEJİSİ OLARAK SOSYAL DESTEĞİN ROLÜNE İLİŞKİN GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

Hasan Ekinci  
Süleyman Ekici

### Öz

Günümüzde yaşanan hızlı değişim çalışanların iş ve yaşama ortamlarının gelecekteki durumuyla ilgili belirsizliği artırmakta ve onları strese sokmaktadır. Bunlara ek olarak kentsel kirlenme, çalışanların sağlıklarını olumsuz etkilerken; ulaşım sorunu gibi bir çok sorun da fiziksel ve psikolojik olarak tükenmelerine ve yaşama sevinçlerini kaybetmelerine yol açmaktadır.

Çalışanların yaşadıkları stresle baş edebilmeleri ve değişimin olumsuz etkilerine karşı güçlenebilmeleri için, iş yerinde sosyal destek çalışmalarını ile desteklenmeleri gerekmektedir.

### Anahtar Sözcükler

Stres, Örgütsel Stres, Sosyal Destek, Çalışanlara Yardım Programları (ÇYP)  
*An Empirical Research Related to the Role of Social Support as Organizational Stress Management Strategy in Business Organizations*

### Abstract

Today, rapid changes increase the uncertainty of future for employees in their business and personal lives, and thus put them in a stress. In addition, while environmental pollution has a negative impact on the health of employees, many problems like transportation make employees physically and psychologically vulnerable. And cause them to lose their happiness.

In order to cope with stress and get strength against negative impact of changes, social support programs should support employees.

### Keyword

Stress, Organizational Stress, Social Support, Employee Assistance Programmes (EAP)

### Giriş

Günümüzde artan teknolojik değişimler, hızlı iletişim, şiddetli rekabet, ekonomik krizler, artan işsizlik, yüksek enflasyon, yüksek faiz ve politik istikrarsızlık çalışanların iş ve yaşama ortamlarının geleceğinin belirsizliğini artırmaktadır. Bunlara ek olarak, kentsel kirlenme, çalışanların sağlıklarını olumsuz etkilerken; ulaşım sorunu gibi bir çok sorun da fiziksel ve psikolojik olarak tükenmelerine ve yaşama sevinçlerini kaybetmelerine yol açmaktadır.

Küreselleşmenin hızlanması ise, bir yandan mevcut iş ortamlarını ve iş tiplerini, diğer yandan ülkelerin sosyal özelliklerini değiştirerek çalışanların yaşam tarzlarında kararsızlık ve dengesizliğe neden olmaktadır. Bunların yanı sıra, çalışanlar ekonomik sorumluluklarını yerine getirmek için daha çok bedensel çaba göstermek zorunda kaldıklarından, daha çok gerilim altına girmektedirler. Ayrıca, iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler çalışanlar arasındaki ikili iletişimi giderek yok etmektedir. Bu durum çalışanları bir ortamda başkalarıyla paylaşmak istedikleri şeylerden uzaklaştırarak yalnızlığa itmektir. Çağımızın bu modern teknoloji olanakları, çalışanların sorunlarının çözümünün bir parçası olacağı yerde, giderek daha çok sorunlarının bir parçası olmaktadır. Bütün bu etkenler, çalışanları her gün biraz daha çekingenlik,

tedirginlik, endişe, korku ve gerilime itmektedir. Kısacası, çalışanlar gittikçe daha fazla stres yaşamaktadırlar.

Çalışanların yaşadıkları bu stresle baş edebilmeleri için, sosyal hayata daha fazla katılmaları ve değişimin olumsuz etkilerine karşı güçlendirilmeleri gerekmektedir. Bunun için iş yerlerinde sosyal destek çalışmaları ile desteklenmelidirler. Bu çalışmalara işletme yöneticileri, stresin olumsuz etkilerini önlemeye veya azaltmaya yönelik önemli bir teknik olarak başvurmalıdırlar. Bu yöneticiler, stres kaynağı ne olursa olsun, önemli bir stres yönetim stratejisi olan sosyal destek çalışmalarına, stresli çalışanların ihtiyacı olduğunun bilincinde olmalı ve bu stratejiyi uygulamaya önem vermelidirler (Hindle, 1998:61).

İşletmelerde söz konusu sosyal destek; yöneticilerden, sosyal yardım personelinin veya profesyonel danışmanlardan sağlanabilir. Stresli çalışanların işteki etkinliklerinin devamı, bu çalışmaların etkili şekilde uygulamaya konulmasına bağlıdır. Ayrıca, sosyal destek çalışmalarının başarısı için, bu hizmetin tüm çalışanlara eşit olarak sunulması gerekmektedir.

### **I. Sosyal Desteğin Tanımı ve Önemi**

Stresi önlemenin en etkin yollarından biri, yaşamın bütün alanlarında sosyal desteğe sahip olmaktır. İşyerinde veya bulunulan herhangi bir çevrede, özveri temelinde kurulan arkadaşlıklar, geliştirilen insani ilişkiler ve bu amaçla yöneticilerce sunulacak hizmetler bireye önemli ölçüde sosyal destek sağlayacaktır. Sosyal destek, bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde var olan ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarının başka bireylerle (arkadaşları, ailesi, üstleri veya profesyonel danışmanlar vb.) kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesi anlamına gelmektedir. Yüksek düzeyde sosyal desteğe sahip olan çalışanların stres kaynaklarından biri olan güvensizlik hissine sahip olmamaları nedeniyle, aynı ortamda olmalarına rağmen sosyal desteğe sahip olmayan bireylere oranla daha az stres yaşadıkları araştırmalarla ortaya konulmuştur (Tutar, 2000:289).

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

Çalışanlara sosyal destek sağlanması, yöneticinin bu işe zamanını ve dikkatini vermesi anlamına gelmektedir. Sosyal destek çalışmaları; düzenli bir alt yapıya dayanarak çalışanlarla birlikte durumun gözlemlenmesi, incelenmesi ve ortaya çıkan problemlerin tartışılmasını içine almaktadır. Bu çalışmalara ek olarak, sosyal destek çalışmaları çalışanların strese karşı önlem almalarına ve gerekli değişiklikleri yapmalarına yönelik gerekli teşviklerin yapılmasını da içermektedir (Towner, 1998:58).

## **II. Stres Kaynakları Ve Sosyal Destek**

### **2.1. Kişisel Stres Kaynakları**

Çalışanların stresi kişisel nedenlerden kaynaklanıyorsa, yöneticilerin sağlayacağı destek çalışanların kişisel problemlerinin işe yapacağı olumsuz

etkileri azaltmaya yardımcı olabilir. Bu durumda sağlanacak destek, çalışanların durumlarını anlatmaları için zaman ayırmak ve yöneticilerin işte nasıl yardımcı olabileceklerini açıklamak biçiminde olabilir. Yöneticiler varsa bir sosyal yardım personelini ya da profesyonel danışmanlık hizmetini çalışanlara önerebilirler. İşyerinde sosyal desteğe yönelik herhangi bir hizmet sunulmuyorsa, bu durumda desteğin doğrudan yöneticiden veya işletme dışı kuruluşlardan alınması gerekir.

Bu desteklerin yanı sıra, çalışanların ilişkilerinden kaynaklanan maddi ve diğer kişisel problemlerinin etkileri, kısa süreli izinler, çalışma saatlerinde geçici indirimler veya işe devamsızlıklarda esneklik sağlanması ile azaltılabilir. Bu şekilde davranıldığında işletmenin uğrayacağı kayıp, çalışanların ilgi ve dikkatinin dağılmasından dolayı iş başında verimsiz olarak bulunmalarından doğacak kayıptan daha fazla olmayacaktır.

Çalışanlar yöneticilerinin gerçekten kendilerine yardımcı olmaya çalıştığını hissedersen, işe olan bağlılıkları artacaktır. Bununla birlikte her işletmede kaçınılmaz olarak gösterilen hoşgörüyü kötüye kullananlar çıkabilir. Bu durumun genelleştirilemeyeceği ve çalışanların çoğunun harcanılan zamana ve çabaya fazlasıyla layık olduğu unutulmamalıdır (Towner, 1998:59).

Uzun dönemli problemlerin kısa dönemde çözümünü beklemek gerçekçi olmayacağı için uzun dönemli yöntemlere de başvurulmalıdır. Sonuç olarak her türlü problemin çözümü vardır, yeter ki yöneticiler yeterince esnek, yaratıcı ve ulaşılabilir olabilsinler (Makin and Lindey, 1995:143).

## **2.2. Örgütsel Stres Kaynakları**

Stresli çalışanlar streslerinin örgütsel nedenlerden kaynaklandığını söylüyorlarsa, yöneticiler durumu inceleyerek gerekli önlemleri almalıdırlar. Ayrıca yöneticiden stresin olası sonuçlarını önceden sezinleyebilmesi ve çalışanlara destek olması da beklenmektedir. Yöneticilerin destekleyici bir tutum göstermesi çalışanların iş tatminini ve işe devamını olumlu etkilemektedir (Tutar, 2000:294).

Durum ne olursa olsun çalışanlar stresli dönemlerinde desteğe gereksinim duyarlar ve hareketlerinin dikkatli bir biçimde takip edilmesi gerekir. Herhangi bir araştırma yapmadan çalışanları etkileyen stres kaynakları hakkında bir yargıya varılmamalıdır. Çoğu yönetici çalışanların aşırı stresinin nedeni kendisi olabildiği gibi, rahatsızlıklarını dile getirenlere de tepki göstermektedir. Böyle durumlarda yöneticilerin objektif davranması zordur ve bir başka yöneticiden yardım istenilmesi gerekir.

## **2.3. Çevresel Stres Kaynakları**

İşletmelerde örgütsel stres, belirli sınırlar içerisinde örgüt dışı stres kaynakları ile kuşatılmış durumdadır. Çevresel etmenlerin etkisi ile hedeflerini değiştirmek durumunda kalan çalışanlar gerilim ve strese kapılmaktadırlar. Özellikle açık sistem anlayışı çerçevesinde yapılacak sağlıklı bir değerlendirme, iş stresinin işletmede geçirilen olaylarla sınırlı olmadığı sonucunu vermektedir. Çalışanların günlük yaşantısında karşı karşıya kaldığı toplumsal ve teknolojik değişmelerin, yaşanan kentin genel problemlerinin, ekonomik koşulların, politik gelişmelerin ve doğal felaketlerin birer stres kaynağı olduğu açıktır.

Çevresel faktörlerle ilişkili stres kaynakları bir ölçüde örgütsel yapıya bağlı stres kaynaklarını da şekillendirmektedir (Erdoğan, 1996: 288). Çoğu kez çalışanların günlük yaşantısından kaynaklanan sorunlar onların iş hayatını etkilemekte, işe dönük yetenek ve özelliklerinin başarıya yansımını biçimlendirmektedir. Bu nedenle örgüt dışı yaşantıya bağlı stres kaynakları örgütsel stres kaynaklarını etkilemekte, bazı durumlarda örgütsel stresin çalışanlar üzerindeki etkisini göreceli olarak azaltmakta ve çoğunlukla da işletmelerde örgütsel stresi katlayarak artırmaktadır.

### **III. İşletmelerde Sosyal Destek Şekilleri**

İşletmelerde çalışanların stresine karşı yöneticiler etkin biçimde görev alabilecekleri gibi, sosyal yardım personeli görevlendirilebilir veya profesyonel danışmanlık hizmeti sunulabilir. Özellikle algılanan örgütsel stres kaynağının çalışanların hayal ürünü veya gerçeğin çarpıtılmasından kaynaklandığı durumlarda, bakış açılarının değiştirilmesi ve problemin altında yatan gerçek nedenlerin ortaya çıkarılması için profesyonel danışmanlık hizmetine başvurulması yerinde olacaktır.

#### **3.1.Sosyal Yardım Personeli**

İşletmelerde sosyal yardım görevi çoğu zaman ekstradan yapılmış bir hizmet olarak algılanmaktadır. Bu bakış açısının sonucunda işletmelerde, sosyal yardım personelinin hem nitelik hem de nicelik olarak çok düşük düzeyde kaldığı gözlemlenmektedir.

Büyüklüğüne göre işletmelerde bir ya da iki sosyal yardım personeli çalıştırılabilmektedir. Bunlar genellikle çalışanların her türlü kişisel ve örgütsel problemi ile ilgilenmekte ve sorumlu tutulmaktadırlar. Büyük işletmelerde sosyal yardım personeline yardımcı olarak diğer bölümlerden çalışanlar görevlendirilebilmektedir. Sosyal yardım personelinin empatik, önyargısız, gizliliğe özen gösteren, dürüst, güvenilir ve kararlı olması gerekmektedir. Aynı zamanda iletişim konusunda bilgi sahibi de olmalıdır. Bu özellikler, çalışanların kendi iradeleriyle veya yöneticilerinin tavsiyesi ile çekinmeden sosyal yardım personeline başvurularında önemli bir rol oynamaktadır (Towner, 1998).

#### **3.2. Profesyonel Danışmanlık**

İşletmeler kapsamlı bir sosyal yardım sistemine sahip olsalar bile, çalışanların gereksinim duyduklarında yararlanabilecekleri profesyonel danışmanlık sistemine her zaman ihtiyaç duymaktadırlar. Bu hizmet kurum içi profesyonel danışmanlardan, kapsamlı çalışanlara yardım programlarına kadar değişen farklı şekillerde verilebilir. Profesyonel danışmanlık, uygulamaya yönelik finansal, süreçsel ve sağlıkla ilgili konularla ilgilenen ve temelde kısa dönemli yardımları içeren sosyal yardım personelliğinden oldukça farklı ve karıştırılmaması gereken bir hizmettir.

Profesyonel danışmanlık hizmeti kapsamında ele alınan konular çok çeşitli olup; boşanma, cinsel bozukluk, ergenlik problemleri, uyuşturucu bağımlılığı, alkolizm, ölüm ve işyerindeki baskılardan kaynaklanan aşırı stres bunların başında gelmektedir. Bu noktada insanların özel yaşamlarından kaynaklanan stresin işyerini etkileyeceği ve söz konusu danışmanlık kapsamında ele alınması gerektiği unutulmamalıdır. İşletmelerin profesyonel

danışmanlık hizmeti kapsamında sunabileceği alternatifler aşağıda belirtilmiştir.

### **3.2.1.Dahili Danışmanlar**

Dahili danışmanlar işletmeyi yakından tanımanın avantajıyla çalışanlarda strese neden olan örgütsel faktörleri daha iyi bilmektedirler. Bununla birlikte, işletmenin yönetim yapısının bir parçası olarak algılanabilecekleri için bazı çalışanların güvenini kazanmaları zordur. Bu nedenle bu danışmanlara güvenilir biçimde ulaşılabilecek ve güvenilirliği sağlayabilecek dışarıdan bir mekanda görüşme hazırlanması bu sorunları ortadan kaldıracaktır. Ayrıca yöneticiler, danışmanlara çalışanların sırlarını öğrenmek için baskı yapmamaları ve bu hizmetten bütün çalışanların eşit olarak yararlanmalarını sağlamaları gerekir.

### **3.2.2.Dönemsel Danışmanlık**

Danışmanlık hizmeti işletme dışından saat bazında satın alınabilir. Profesyonel danışmanların saatlik ücreti bazen çok pahalı olmaktadır. Bu yüksek maliyet, danışmanlığın sürekli olarak sunulmasını olanaksız hale getirmektedir. Ulaşım zorunlu olarak seçici davranılacaksa dönemlerin belirlenmesine kullanılacak kriterler ve bunun kim tarafından belirleneceği dikkatlice düşünülmelidir.

### **3.2.3.Tele - Danışmanlık**

Tele-Danışmanlık, iletişimin telefonla sağlandığı tam bir danışmanlık hizmetidir. Güvenilirliğin tam anlamıyla garanti edilmesi bu seçeneğin avantajıdır. Bu nedenle üst yönetim tarafından tercih edilmektedir. Ayrıca bu yöntemde ulaşım çok rahattır. Özellikle ulaşım imkanı sınırlı olan ve rahatsız olan çalışanların yararlanabilecekleri bir yöntemdir. Kabul edilebilir bir maliyetle tüm organizasyonun hizmetine sunulabilir. Çünkü mekana ve aşırı harcamalara ihtiyacı yoktur. İşletmedeki stres faktörleriyle ilgili istatistik veriler sağlayabileceğinden kapsamlı bir boyutu da vardır.

### **3.2.4.Çalışanlara Yardım Programı (EAP)**

Çalışanlara Yardım Programı (Employee Assitance Programme), çalışanların işteki performanslarını etkileyebilen kişisel endişelerini gidermelerine yardımcı olmak amacıyla sunulan iş merkezli bir danışmanlık destek programıdır. Bu programlar, günümüzde tüm gelişmiş ülkelerin işletmelerince yaygın biçimde kullanılmaktadır. ÇYP, genellikle bir harici örgüt tarafından sağlanan ve gizliliği temel alan kapsamlı bir danışmanlık sistemidir. Bununla birlikte, çok nadir de olsa kurum içi profesyonel danışmanlarca da bu programların yürütülmesi mümkündür(Lee and Gray, 1994:223). Hizmeti satın alan işletmeden ayrı olması harici ÇYP'nin temel avantajlarından. Böylece çalışanlar tarafından bağımsız ve objektif olarak yorumlanmaktadır. ÇYP'nin güvenilirliğine inanılması daha fazla çalışanın bu hizmeti kullanmasını olası kılacaktır. Bu durumda her kullanım için değil de, yıllık sabit bir fiyatla ödeme yapılması işletmenin yararına olacaktır.

ÇYP, programa katılanların gerginliklerini azaltmakta, psikolojik etki düzeylerini düşürmekte, uyumlarında daha sistemli olmalarını ve çalışma ortamındaki zorluklarla daha etkili biçimde başa çıkmalarını sağlamaktadır (Ertekin, 1993:93). ÇYP, aşırı stresli çalışanlara danışmanlık desteği sağlamanın yanında, hizmeti satın alan işletmeye temel örgütsel stres

kaynaklarını belirlemesine yardımcı olacak genel istatistik verileri de sunar. ÇYP bu sayede problemleri önceden belirlemek isteyen işletmeleri uzun dönemde karlı çıkarır.

#### IV. İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma

##### A. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı; Yöneticilerin, bir örgütsel yönetim stratejisi olarak sosyal desteğe ilişkin algılamalarını ölçmek ve bu algılamaların anket kapsamında ele alınan bağımsız değişkenlere göre farklılık gösterip, göstermediğini belirlemektir. Bu şekilde işletmelerde çalışanların karşılaştıkları stresin çözümünde yöneticilerin yapacakları çalışmalara ışık tutarak bireysel ve örgütsel düzeyde verimliliğin artırılmasına katkıda bulunmaktadır. Çalışanların stresle baş edebilmeleri ve verimliliklerinin artması için stres kaynakları esas olmak üzere, çalışanların karşılaştıkları stresin çözümünde sosyal desteğin hangi stres faktörlerinin çözümünde ne ölçüde etkili olduğunu araştırmaktır. Ankette yer verilen faktörler şunlardır: Sosyal desteğin çalışanların karşılaştıkları “kişisel”, “örgütsel” ve “çevresel” stres kaynaklarının yol açtığı stresin çözümünde etkisi; Uygulama ile ilgili olarak oluşturulan hipotezlerde ankete cevap veren yöneticilerin demografik özellikleri ile anket sorularında belirtilen değişkenleri algılamaları arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Uygulamanın hipotezleri şunlardır:

**H<sub>1</sub>:** Yöneticilerin buldukları yönetim kademesi ile katılmış oldukları eğitim programları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Yöneticilerin “Sosyal destek, çalışanların karşılaştıkları kişisel stres kaynaklarının yol açtığı stresin çözümünde etkili olmaktadır” görüşüne katılım düzeyleri öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>3</sub>:** Yöneticilerin “Sosyal destek, çalışanların karşılaştıkları kişisel stres kaynaklarının yol açtığı stresin çözümünde etkili olmaktadır” görüşüne katılım düzeyleri buldukları yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>4</sub>:** Yöneticilerin “Sosyal destek, çalışanların karşılaştıkları kişisel stres kaynaklarının yol açtığı stresin çözümünde etkili olmaktadır” görüşüne katılım düzeyleri yönetici olarak çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>5</sub>:** Yöneticilerin “Sosyal destek, çalışanların karşılaştıkları örgütsel stres kaynaklarının yol açtığı stresin çözümünde etkili olmaktadır” görüşüne katılım düzeyleri öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>6</sub>:** Yöneticilerin “Sosyal destek, çalışanların karşılaştıkları örgütsel stres kaynaklarının yol açtığı stresin çözümünde etkili olmaktadır” görüşüne katılım düzeyleri buldukları yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>7</sub>:** Yöneticilerin “Sosyal destek, çalışanların karşılaştıkları örgütsel stres kaynaklarının yol açtığı stresin çözümünde etkili olmaktadır” görüşüne katılım düzeyleri yönetici olarak çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>8</sub>:** Yöneticilerin “Sosyal destek, çalışanların karşılaştıkları çevresel stres kaynaklarının yol açtığı stresin çözümünde etkili olmaktadır” görüşüne katılım düzeyleri öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>9</sub>:** Yöneticilerin “Sosyal destek, çalışanların karşılaştıkları çevresel stres kaynaklarının yol açtığı stresin çözümünde etkili olmaktadır” görüşüne katılım düzeyleri buldukları yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>10</sub>:** Yöneticilerin “Sosyal destek, çalışanların karşılaştıkları çevresel stres kaynaklarının yol açtığı stresin çözümünde etkili olmaktadır” görüşüne katılım düzeyleri yönetici olarak çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

## **B. Yöntem**

Bu kısımda, sırasıyla uygulamanın modeli, örneklemin seçimi, veri toplama aracı, verilerin toplanmasında izlenen yol ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

### **1. Model ve Örneklemin Seçimi**

Uygulama anket modeline dayalıdır. Uygulamanın evrenini; Sivas il merkezinde özel sektörde faaliyet gösteren ve 2002 yılında Sivas Ticaret ve Sanayi Odası tarafından düzenlenen fuara katılan ticaret ve sanayi işletmelerinin toplam 124 yöneticisi oluşturmaktadır. Söz konusu yöneticilerin tümüne anket ulaştırılmış, 111 yöneticinin cevapları araştırmacılara ulaşmış ve değerlendirmeye alınmıştır. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 111 yöneticiden oluşturmuştur. Örneklemin evreni karşılama oranı % 89,5'tir.

### **2. Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde istatistiksel tekniklerden güvenilirlik analizi, yüzde, tablo ortalaması, çapraz tablo, standart sapma ile uygulama hipotezlerinin test edilmesinde hipotez testlerinden ki-kare analizi kullanılmıştır.

## **C. Bulgular ve Yorumlar**

### **1. Anket Formunun Hazırlanması**

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların çoğunda olduğu gibi, bu çalışmada da veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntem sayesinde geniş bir örneklem grubundan veri toplama ve değerlendirme olanağı elde edilmiştir.

Yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler yardımıyla araştırmanın amacına uygun bir anket formu hazırlanmıştır. Araştırmacılar tarafından anket geliştirilirken Sosyal Psikoloji ve Örgütsel Davranış alanlarında yapılan araştırmalar incelenerek işletmelere uyarlanmış ve konuya uygun faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda anket formu, Jennifer and Jones (1996), Baruch-Feldman, Brondolo, Ben-Dayan and Schwartz (2002) ve Hindle (1998)'in çalışmalarından yararlanılarak teorik çerçeveye uygun olarak geliştirilmiştir.

### **2. Güvenilirlik Analizi**

Çalışma için hazırlanan anketin güvenilirliğini ölçmek için, ön çalışmada 30 denek üzerinde uygulama yapılmıştır. Geliştirilen 28 değişkenli Likert tipi anket verilerinin güvenilirliği ölçülmüş, analiz sonucunda, anket verilerinin Alpha katsayısı, 0,8945 olarak saptanmıştır. Bu değer 1.00'a yakın bir değer olduğundan anketin güvenilir olduğuna ve dolayısıyla uygulamada kullanılmasına karar verilmiştir.

### **3. Ankete Cevap Verenlerin Demografik Özellikleri**

Ankete cevap veren yöneticilerin demografik özellikleri kapsamında cinsiyetlerine, yaş gruplarına, çalışma sürelerine, eğitim düzeylerine ve yönetici olarak görev yaptıkları yönetim kademelerine göre dağılımlarında dikkat çeken özellikler şöyledir. Yöneticilerin % 91'i erkek, % 67,5'i deneyimli, yaş olarak % 91'i genç, % 40,5'i üniversite mezunu ve % 55'i üst düzey yöneticidir.

Bu dağılımdan, anketin gerçekleştirildiği Sivas özel sektör işletmelerinin yönetici personelinin çoğunlukla genç ve erkeklerden oluşan, deneyimli, eğitilmiş ve rekabetçi iş dünyasının gerektirdiği potansiyel enerjiyi taşıyan bireyler olduğu söylenebilir.

#### 4. Ankete Cevap Verenlerin Sosyal Destek Konusunda Katıldıkları Eğitim Programlarına Göre Dağılımı

Ankete cevap verenlerin sosyal destek konusunda katıldıkları eğitim programlarına göre dağılımı Tablo 1’de görülmektedir. Tablodaki verilerden yöneticilerin en az bir eğitim programına katıldıkları anlaşılmaktadır. Bunun nedeni, işletmelerin başarılı olabilmeleri için çalışanlarının doğru işi, doğru şekilde yapmalarına güvenirlerini sağlayarak verimliliklerini artırma gereği duymalarıdır. Bu da çalışanların karşılaştıkları stresin çözümüne bağlı bulunmaktadır. Yöneticilerin giderek artan ve strese kaynaklık eden stres faktörlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini giderebilmek için daha çok eğitime gereksinim duydukları anlaşılmaktadır

**Tablo 1. Ankete Cevap Verenlerin Katıldıkları Eğitim Programlarına Göre Dağılımı**

Sıra	Eğitim Programları	Sayı	%
1	Yönetici Seminer, Konferans, Panel vb. Etkinlikler	28	25,7
2	İşletme Tarafından Düzenlenen Hizmet İçi Eğitim Programları	27	24,8
3	Yönetici Yetiştirme Kursları	20	18,3
4	Üniversitelerin Sunduğu Sertifika Programları	17	15,6
5	Özel Kurumların Sunduğu Sertifika Programları	17	15,6
	<b>Toplam</b>	109	100,0

Ankete cevap verenlerin buldukları yönetim kademelerinin katıldıkları eğitim programlarına göre dağılımı aşağıda Tablo 2’de görülmektedir. Tablo verileri incelendiğinde üst düzey yöneticilerin daha çok yönetici seminer, konferans ve panel etkinliklerine (%26,5) katıldıkları; orta düzey yöneticilerin genellikle işletme tarafından düzenlenen hizmetiçi eğitim programlarına (%32,4) katıldıkları görülmektedir. Alt düzey yöneticilerin ise büyük oranda, yönetici seminer, konferans ve panel etkinliklerine (%27,0) katılımı yönetici olarak strese başa çıkma konusunda bilgi ve becerilerini geliştirmeye çalıştıkları görülmektedir.

**Tablo 2. Ankete Cevap Verenlerin Buldukları Yönetim Kademelerinin Katıldıkları Eğitim Programlarına Göre Dağılımı**

Yönetim Kad./ Katıldığı Eğitim Prog.	Seminer, Konferans vb.	Hizmet İçi Eğitim Programları	Yönetici Yetiştirme Kursları	Üniversite Sertifika Programl.	Özel Sertifika Programları	Toplam
Üst Düzey	13	11	9	8	8	49
%	26,5	22,5	18,4	16,3	16,3	100,0
Orta Düzey	8	11	6	4	5	34
%	23,5	32,4	17,6	11,8	14,7	100,0
Alt Düzey	7	5	5	5	4	26
%	27,0	19,2	19,2	19,2	15,4	100,0
Toplam	28	27	20	17	17	109
%	25,7	24,8	18,3	15,6	15,6	100,0



Tablo 2'ye ilişkin verilerin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri 9,248 çıkmıştır. Bu değer (df)= 2 serbestlik düzeyi ve  $\alpha = 0,05$  önem düzeyinde kritik  $X^2 = 5,99$  değerinden büyük çıktığı için deneklerin buldukları yönetim kademesi ile katılmış oldukları eğitim programları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç, uygulama hipotezlerinden “ $H_1$ : Yöneticilerin buldukları yönetim kademesi ile katılmış oldukları eğitim programları arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezini doğrulamaktadır.

### 5. Ankete Cevap Verenlerin Uygulamada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Uygulamaya katılan deneklerin, çalışanların üzerinde etkisi bulunan ve stres kaynağı olarak adlandırılan faktörlerden kaynaklanan stresin çözümünde sosyal desteğin hangi düzeylerde etkili olabileceğine ilişkin görüşlerine ait tablo ortalamaları Tablo 3'te yer almaktadır.

**Tablo 3. Ankete Cevap Verenlerin Uygulamada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Görüşlerine Ait Frekans Dağılımları ve Tablo Ortalamaları**

DEĞİŞKENLER		Kesinlikle Etkisiz	Etkisiz	Kararsızım	Etkili	Kesinlikle Etkili	X	S
Kişisel Stres Kaynakları	Çalışanların Özel Yaşamlarından Kaynaklanan Stresin Çözümünde	8 % 7,2	10 % 9,0	33 % 29,7	31 % 27,9	27 % 24,3	3,5413	1,1748
	Çalışanların Aile Yaşamlarından Kaynaklanan Stresin Çözümünde	8 % 7,2	23 % 20,7	32 % 28,8	27 % 24,3	19 % 17,1	3,2385	1,1856
	Çalışanların Yakınlarından Kaynaklanan Stresin Çözümünde	6 % 5,4	13 % 11,7	44 % 39,6	29 % 26,1	17 % 15,3	3,3486	1,0574
Örgütsel Stres Kaynakları	Çalışma Koşullarından Kaynaklanan Stresin Çözümünde	5 % 4,5	11 % 9,9	29 % 26,1	36 % 32,4	28 % 25,2	3,6514	1,1087
	İşyerinden Kaynaklanan Stresin Çözümünde	4 % 3,6	14 % 12,6	38 % 34,2	30 % 27,0	23 % 20,7	3,4954	1,0769
	Çalışanların Bilgi, Beceri, Yetenek ve Deneyim Eksikliğinden Kaynaklanan Stresin Çözümünde	3 % 2,7	11 % 9,9	12 % 10,8	65 % 58,6	18 % 16,2	3,7706	1,1835
Çevresel Stres Kaynakları	Ekonomik Belirsizlikten Kaynaklanan Stresin Çözümünde	-	17 % 15,3	27 % 24,3	23 % 20,7	17 % 15,3	2,9810	1,3586
	Politik Hayatın Belirsizliğinden Kaynaklanan Stresin Çözümünde	-	17 % 15,3	21 % 18,9	22 % 19,8	17 % 15,3	2,7706	1,4570
	Teknolojinin Çalışanların Yaşamlarını Değiştirmesinden Kaynaklanan Stresin Çözümünde	-	19 % 17,1	37 % 33,3	29 % 26,1	17 % 15,3	3,2752	1,1211
	Teknolojinin Çalışanların Alışkanlıklarını Değiştirmesinden Kaynaklanan Stresin Çözümünde	-	20 % 18,0	31 % 27,9	29 % 26,1	20 % 18,0	3,3271	1,1718
	Teknolojinin Çalışanların Mesleklerinin Geleceğini Tehlikeye Sokmasından Kaynaklanan Stresin Çözümünde	-	18 % 16,2	16 % 14,4	40 % 36,0	20 % 18,0	3,3364	1,2954
	Küreselleşmenin Kültürel Değerleri Değiştirmesinden Kaynaklanan Stresin Çözümünde	-	23 % 20,7	24 % 21,6	24 % 21,6	26 % 23,4	3,2661	1,3308

X= 1-1,49 Kesinlikle Etkisiz; X= 1,5-2,49 Etkisiz ; X= 2,5-3,49 Kararsızım; X= 3,5-4,49 Etkili; X= 4,5-5 Kesinlikle Etkili

Tablodaki bulgulara bir bütün olarak bakıldığında, denekler sosyal desteğin örgütsel stres kaynakları ile çalışanların özel yaşamlarından

kaynaklanan stresin çözümünde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın, sosyal desteğin kişisel ve çevresel stres kaynaklarının yol açtığı stresin çözümündeki etkisinde ise kararsız kalmışlardır.

**Tablo 4. Araştırma Hipotezlerinin Çapraz Çizelge Sonuçları ve Kritik  $X^2$  Değerleri**

Hipotezler	$X^2$ Değerleri	Serbestlik Derecesi (Df)	Kritik $X^2$ Değerleri	Önem Düzeyi, A
H <sub>1</sub>	9,248	2	5,99	P< 0,05
H <sub>2</sub>	22,524	8	15,51	P< 0,05
H <sub>3</sub>	15,749	6	12,59	P< 0,05
H <sub>4</sub>	17,838	6	12,59	P< 0,05
H <sub>5</sub>	15,681	8	15,51	P< 0,05
H <sub>6</sub>	19,343	6	12,59	P< 0,05
H <sub>7</sub>	13,833	6	12,59	P< 0,05
H <sub>8</sub>	30,491	8	15,51	P< 0,05
H <sub>9</sub>	14,741	6	12,59	P< 0,05
H <sub>10</sub>	14,338	6	12,59	P< 0,05

Tablo 4’de yer alan uygulama hipotezlerine ilişkin test sonuçları ise şöyle gerçekleşmiştir (1):

- \* “**H<sub>2</sub>**: Yöneticilerin ‘Sosyal destek, çalışanların karşılaştıkları kişisel stres kaynaklarının yol açtığı stresin çözümünde etkili olmaktadır’ görüşüne katılım düzeyleri öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri, kritik  $X^2$  değerinden büyük çıktığı için bu hipotez kabul edilmiştir.
- \* “**H<sub>3</sub>**: Yöneticilerin ‘Sosyal destek, çalışanların karşılaştıkları kişisel stres kaynaklarının yol açtığı stresin çözümünde etkili olmaktadır’ görüşüne katılım düzeyleri buldukları yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri, kritik  $X^2$  değerinden büyük çıktığı için bu hipotez kabul edilmiştir.
- \* “**H<sub>4</sub>**: Yöneticilerin ‘Sosyal destek, çalışanların karşılaştıkları kişisel stres kaynaklarının yol açtığı stresin çözümünde etkili olmaktadır’ görüşüne katılım düzeyleri yönetici olarak çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri, kritik  $X^2$  değerinden büyük çıktığı için bu hipotez kabul edilmiştir.
- \* “**H<sub>5</sub>**: Yöneticilerin ‘Sosyal destek, çalışanların karşılaştıkları örgütsel stres kaynaklarının yol açtığı stresin çözümünde etkili olmaktadır’ görüşüne katılım düzeyleri öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri, kritik  $X^2$  değerinden büyük çıktığı için bu hipotez kabul edilmiştir.
- \* “**H<sub>6</sub>**: Yöneticilerin “Sosyal destek, çalışanların karşılaştıkları örgütsel stres kaynaklarının yol açtığı stresin çözümünde etkili olmaktadır” görüşüne katılım düzeyleri buldukları yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri, kritik  $X^2$  değerinden büyük çıktığı için bu hipotez kabul edilmiştir.

- \* “**H<sub>7</sub>**: Yöneticilerin ‘Sosyal destek, çalışanların karşılaştıkları örgütsel stres kaynaklarının yol açtığı stresin çözümünde etkili olmaktadır’ görüşüne katılım düzeyleri yönetici olarak çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri, kritik  $X^2$  değerinden büyük çıktığı için bu hipotez kabul edilmiştir.
- \* “**H<sub>8</sub>**: Yöneticilerin ‘Sosyal destek, çalışanların karşılaştıkları çevresel stres kaynaklarının yol açtığı stresin çözümünde etkili olmaktadır’ görüşüne katılım düzeyleri öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri, kritik  $X^2$  değerinden büyük çıktığı için bu hipotez kabul edilmiştir.
- \* “**H<sub>9</sub>**: Yöneticilerin ‘Sosyal destek, çalışanların karşılaştıkları çevresel stres kaynaklarının yol açtığı stresin çözümünde etkili olmaktadır’ görüşüne katılım düzeyleri buldukları yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri, kritik  $X^2$  değerinden büyük çıktığı için bu hipotez kabul edilmiştir.
- \* “**H<sub>10</sub>**: Yöneticilerin ‘Sosyal destek, çalışanların karşılaştıkları çevresel stres kaynaklarının yol açtığı stresin çözümünde etkili olmaktadır’ görüşüne katılım düzeyleri yönetici olarak çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri, kritik  $X^2$  değerinden büyük çıktığı için bu hipotez kabul edilmiştir.

### Sonuç

İşletmeler stresli çalışanlarına çeşitli biçimlerde sosyal destek sağlayabilirler. Bu konuda stresli çalışanların yöneticilerine sosyal destek kaynağı olarak önemli görevler düşmektedir. Bununla birlikte, özellikle konunun kapsamlı ve bilimsel bakış açısıyla değerlendirilmesi gerektiği durumlarda sosyal destek kaynağı olarak profesyonel danışmanlık hizmetine de başvurulmalıdır. Bu durumda, hangi danışmanlık alternatifinin seçileceğinin belirlenmesi gerekir. İşletme yöneticileri çalışanlarına destek sağlamak amacıyla seçecekleri danışmanlık hizmetinin tüm çalışanlara yönelik, gizliliği esas alan, bağımsız, objektif, nitelikli ve deneyimli danışmanlardan oluşan ve stres kaynakları hakkında istatistiksel geri bildirim sağlayan özellikler taşımasına dikkat etmelidirler (Towner, 1998:67).

Yöneticiler çalışanlarını etkin ve verimli olarak işe kazandırabilmek için, sosyal destek çalışmalarıyla onların karşılaştıkları stresin çözümüne yardımcı olmalıdırlar. Bu çalışmalar için gerekli giderleri göze alabilmelidirler. En büyük yatırımı insana yapılan yatırım olduğunu unutmamalıdırlar.

Çalışanların etkinliğinin artırılmasında çok önemli bir yere sahip olan stres çözümünde, anahtar rolü oynayan sosyal desteğin, bu konuda ne derece etkili bir yöntem olduğuna ilişkin görüşler, buraya kadar yazılanlar ışığında, şöyle sıralanabilir:

- Sosyal desteğin çalışanların karşılaştığı stres kaynaklarının yol açtığı stresin çözümünde etkili bir yöntem olduğu bilinmelidir;
- Sosyal destekle stres çözümüne yardım edilerek çalışanların özgüvenleri geliştirilebilir;
- Sosyal destekle stres çözümüne yardım edilerek çalışanların etkinliği artırılabilir;

- İşletme verimliliği, sosyal destekle çalışanların karşılaştığı stresin çözümüne yardım edilerek artırılabilir;
- Çalışma barışı, sosyal destekle çalışanların karşılaştığı stresin çözümüne yardım edilerek sağlanabilir;
- Araştırma kapsamında gerçekleştirilen uygulama sonucunda uygulama hipotezlerine ilişkin ulaşılan başlıca bulgular ise şunlardır:
  - Yöneticiler yönetim kademelerinde yükseldikçe daha çok eğitim programına katılma fırsatı elde etmektedirler. Çünkü, yönetim kademeleri ilerledikçe bu programlara katılma kararlarını vermede daha çok inisiyatif sahibi olabilirler. Bu durumu kendileri için bir fırsat olarak kullanabilirler.
  - Yöneticiler, öğrenim düzeyleri yükseldikçe sosyal desteğin, çalışanların karşılaştıkları stresin çözümünde etkili olacağına daha fazla inanmaktadırlar. Çünkü, yöneticilerin öğrenim düzeyleri yükseldikçe bilgi düzeyleri de artmakta ve yönetim olgusuna çok yönlü bakma niteliği kazanabilmektedirler. Böylece, modern yönetimin çalışma alanına giren sosyal destek gibi konular hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilirler.
  - Yöneticiler, buldukları yönetim kademesi yükseldikçe sosyal desteğin, çalışanların karşılaştıkları stresin çözümünde etkili olacağına daha fazla inanmaktadırlar. Yöneticiler üst kademelerde yönetim sorunlarına bakmada bolumsel düzeyden örgütsel düzeye doğru olgusuna pak
  - Yöneticiler, yöneticilik deneyimleri arttıkça sosyal desteğin, çalışanların karşılaştıkları stresin çözümünde etkili olacağına daha fazla inanmaktadırlar.
  - Sonuç olarak; işletmenin başarısının yöneticinin başarısı sayıldığı günümüzde, bu başarıya ulaşma büyük ölçüde işletme verimliliği ve çalışanların etkinliği temeline dayanmaktadır. Hem işletme verimliliği, hem de çalışanların etkinliği karşılaştıkları stresin çözümüne bağlıdır. Stres çözümünde ise, sosyal destek yaşamsal bir role sahip bulunmaktadır.

**Not**

Araştırma hipotezlerine ilişkin çapraz çizelgelerin metin içerisinde verilerek ayrıntılı şekilde ele alınmasının çalışmanın hacmini gereğinden fazla genişleteceği kaygısıyla, yazarlar hipotezlere ilişkin analiz sonuçlarını vermekle yetinmişlerdir.

**Kaynakça**

- MAKIN, Peter E. ve Patricia A. Lindey).1995), **Pozitif Stres Yönetimi**. Çev. Aysun Arslan. İstanbul: Rota Yayın Tanıtım,.
- TOWNER, Lesley. (1998), **Managing Employee Stress: Support Your Staff by Preventing or Reducing Stress in the Workplace With This Step-by-Step Guide**. London: Kogan Page.
- ERTEKİN, Yücel. (1993), **Stres ve Yönetim**. Ankara: TODAİE Yayınları, No:253,.
- HINDLE, Tim. (1998), **Reducing Stress**. London: Dorling Kindersley.
- CLEMMET, Andrew. (1998),“Employee Assistance Programmes.” **Work Study**. Vol.47, No.1, ss.17-19.
- TUTAR, Hasan. (2000), **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. İstanbul: Hayat Yayınları.
- BARUCH-FELDMAN, Caren. Elizabeth Brondolo, Dena Ben-Dayana and Joseph Schwartz. (2002), “Sources of Social Support and Burnout, Job Satisfaction, and Productivity” **Journal of Occupational Health Psychology**. Volume 7, Issue 1, January, pp, 84-93
- GEORGE, Jennifer and Gareth R. Jones. (1996), **Understanding and Managing Organizational Behavior**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.