

# ÇALIŞAN STRESİ, TÜKENMİŞLİK VE FARKINDALIK

# Sunum Planı

- Çalışan stresinin tanımı
- Çalışan stresinin çalışma davranışına etkisi
- Çalışanın stresle başa çıkma yolları
- Örgütlerin stresi azaltmak için kullanabilecekleri stratejiler

# Çalışan Stresi

- **Tanım;** Tehdit edici ya da yıpratıcı olarak algılanan bir olaya (stresör), fizyolojik ve psikolojik tepkilerdir.
- Stres genelde hoş olmayan bir durum olarak ele alınsa da gerçekte hem olumlu hem de olumsuz yönlere sahip olabilir.
- Bazı araştırmacılar ***distress*** olarak adlandırılan olumsuz stresi, ***östress*** olarak adlandırılan olumlu stresten ayırt etmektedir.

# Stres

- Bir çok bakımdan stres algısal bir süreçtir.
- Stres çeşitli tepki ve hislere neden olabildiği ve stres algısı kişiden kişiye değişkenlik gösterebildiği için stresi tanımlamak ve ölçmek çok zordur.

# Strese karşı gösterilen tepkiler

## Fizyolojik tepkiler

- Artan kalp atışı
- Solunum hızlanması
- Yüksek kan basıncı
- Terleme
- Titreme

## Psikolojik tepkiler

- Kaygı
- Korku
- Hayal kırıklığı
- Ümitsizlik

# Çalışan Stresinin Kaynakları

- Genel olarak stres ya çevreden (*durumsal stres*) ya da bir bireyin kişisel özelliklerinden (*ruhsal stres*) dolayı ortaya çıkabilir.
- Durumsal stres hayatımızın her alanından gelebilir.
- Çevreden gelen bu stresler birikir ve bizim genel stres düzeyimize eklenir.
- Çalışan stresinin kaynakları da bu şekilde iki kategori altında incelenebilir.

- 1) ***Mesleki stres kaynakları***; İş çevresinden gelir ve iki alt gruba ayrılır; iş görevlerinden kaynaklanan stres ve iş rollerinden kaynaklanan stres. Durumsal stresin bu iki türü genellikle yönetim faaliyetleri ile kontrol altına alınabilir.
- 2) ***Bireysel stres kaynakları***; Kişinin geçmişinde strese maruz kalması ile birlikte bazı strese bağlı kişilik özellikleri ve davranış kalıplarını içerir. Bu stres kaynaklarının azaltılması için çalışması gereken bireysel çalışandır.

# İş Stresinin Örgütsel Kaynakları: Durumsal Stresörler

## Göreve bağlı stresörler

- Aşırı iş yükü
- Eksik kullanım

## Role bağlı stresörler

- İş belirsizliği
- Kontrol eksikliği
- Fiziksel çalışma koşulları
- Kişiler arası stres
- Taciz
- Örgütsel değişim
- İş-aile çatışması



# Göreve Bağlı Stresörler

- **Aşırı iş yükü** ; Bir iş, aşırı çalışma hızı, çıktı ya da konsantrasyon gerektirdiğinde karşılaşılır.
- **Eksik kullanım**; Çalışanlar sahip oldukları iş ile ilgili bilgi, beceri ya da yeteneğin işte kullanılmadığını hissettiklerinde ya da işler sıkıcı ve monoton olduğunda ortaya çıkar.

# Role Bağlı Stresörler

- 1) **İş belirsizliği**; Görevler ve gereksinimler gibi işin özellikleri yeterince açık belirtilmediğinde ortaya çıkar. Çalışanların kendi sorumluluklarından ve görevlerinden emin olmamaları stres nedeni olabilir. İş belirsizliği bazen *iş değişkenliği* olarak ifade edilir. İş belirsizliği; çalışanların işlerini ne kadar iyi ya da kötü yaptıklarına ilişkin düzenli performans geri bildiriminin eksikliğinden kaynaklanan değişkenliği daha iyi ifade edebilir. Ayrıca roller arasında çatışmalarda olabilir ve ilave bir stres kaynağı olabilir.

# Role Bağlı Stresörler

2) **Kontrol eksikliği**; çalışanların iş çevresi ve kendi çalışma davranışları üzerinde çok az kontrole sahip olduğunu hissetmesidir.

Alt düzey işlerde ya da çok fazla yapılandırılmış örgütlerde özellikle yaygındır.

Araştırmalar karar alma süreçlerinde söz sahibi olmaları sağlanarak ya da kendi görevlerini planlamalarına izin verilerek kendi çalışma ortamı üzerinde kontrol duygusu elde eden çalışanların iş stresi ve yorgunluğunun azaldığını ve iş tatmininin arttığını belirtir.

# Role Bağlı Stresörler

- 3) **Fiziksel çalışma koşulları;** Çalışanların sağlık, yaşam ya da uzuv kaybı riski olan işler iş stresine ilave bir kaynaktır.
- 4) **Kişiler arası stres;** İş ortamında diğer insanlarla ilişkileri geliştirmenin ve sürdürmenin zorluklarından kaynaklanmaktadır.

Çalışma arkadaşları arasında çatışmalar olduğu durumda da ortaya çıkabilir.

Nedeni ne olursa olsun, diğer çalışanlar ile anlaşamamak, işyerindeki stresin en yaygın kaynaklarından biridir.

# İş Stresinin Bireysel Kaynakları: Ruhsal Stresörler

- A tipi davranış biçimi
- Strese duyarlılık/direnç
- Öz yeterlilik

# A Tipi Davranış Biçimi

- *A tipi kişilik*; Aşırı güdülenme ve rekabetçilik, acelecilik, sabırsızlık hissi ve altta yatan hırs ile tanımlanmaktadır.

# A TİPİ DAVRANIŞ

## İKİNCİ DERECE BELİĞİN ÖZELLİKLER

- Aşırı titizlik
- Yarışmacılık
- Diğer insanları ve çevreyi kontrol etme isteği

# A TİPİ DAVRANIŞ

## İKİNCİ DERECE SAKLI ÖZELLİKLER

- Duygusal tükenme
- Kendine zarar verme eğilimi
- Tehlike ve riske girme



# Strese Duyarlılık/Direnç

- Bir meta-analiz cesur bireylerin daha az stres yaşadığını ve cesur olmayan bireylere göre stresle başa çıkma konusunda daha iyi olduğunu göstermektedir.
- Cesur tipler stresli durumları bir tehdit olarak görmek yerine, bir meydan okuma olarak görür ve zorlu deneyimlerinden anlamlar çıkarır.
- Yaşam süreçlerini kontrol edebileceklerine ve etkileyebileceklerine inanırlar.

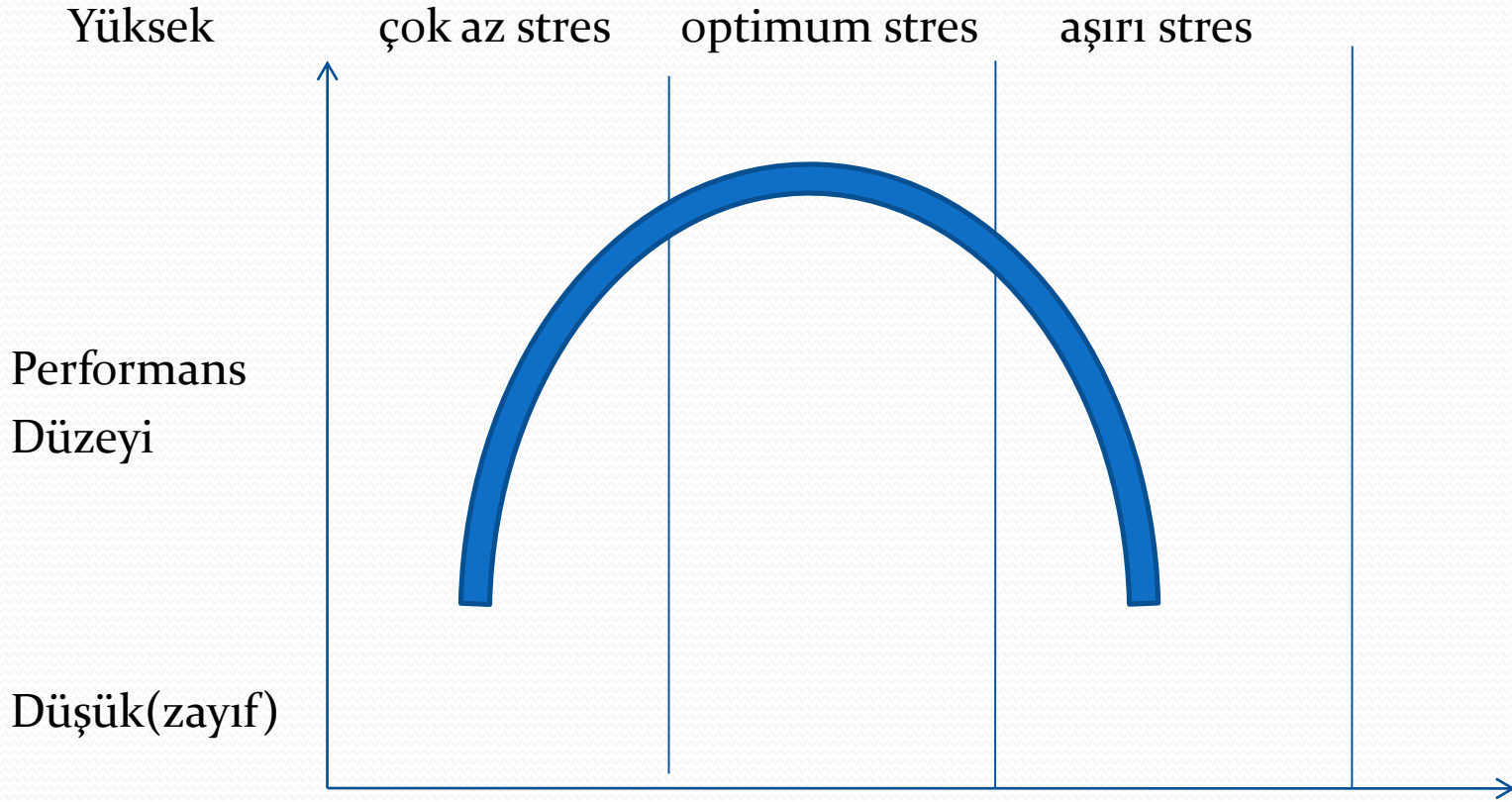
# Öz Yeterlik

- Kişinin istenilen sonuçlara ulaşmak için yapılması gereken faaliyetlerle ilgilenme yeteneklerine ilişkin bireysel inançları olarak tanımlanır.
- Kişinin yetkinlik ve etkililik duygusu ile ilgilidir.
- Öz yeterlilik; *Başa çıkma öz yeterliliği*, *İşle ilgili öz yeterlilik*, *Liderlik öz yeterliliği*, *İlişki öz yeterliliği* ile de ilgilidir.
- Çalışmalar stres ve baskı altında işlerini yapmak için kendi yetenekleri konusunda öz yeterlilik duygusu yüksek çalışanların kontrol duygusunun olmasının stresi azalttığını göstermektedir.

# Çalışan Stresinin Etkileri

- Stresin azalan performans, artan devamsızlık ve işten ayrılmalara neden olduğuna inanılır.
- Stres ve performans arasındaki ilişkinin daha düşük performansa neden olan yüksek stresle, doğrusal olmak yerine çoğu zaman ters U şeklinde olabileceği ileri sürülmüştür.
- Ancak bu ters U ilişkisi tüm stresörler ya da iş performansının tüm yönleri için geçerli olmayabilir.

# Stres ve Performans İlişkisi



# İş Tükenmişliği

- Çalışanların işlerine daha az bağlı hale geldikleri ve işlerinden uzaklaşmaya başladıkları bir süreçtir.
- Uzaklaşma süreci işe geç kalmada ve devamsızlıkta artış ile iş performansında ve iş kalitesinde azalma gibi sonuçları kapsayabilir.
- İşle ilgili tükenmişlik bireyin aile hayatına yayılabilir.

# İş Tükenmişliği

Tükenmişlik genellikle üç aşamada gerçekleşir;

- 1) Çalışan üzerinde aşırı talebin neden olduğu *duygusal tükenmedir*.
- 2) *Duyarsızlaşma* ya da işyerinde insanlara karşı alaycı, duyarsız bir tutum geliştirme
- 3) *Düşük kişisel başarı duyguları* ile belirtilir. Burada tükenmiş çalışanlar yorgunluk ve çaresizlik hissederler. İşe ilişkin çabalarının istenen sonuçları üretmede başarısız olacağına inanırlar ve denemekten vazgeçerler.

# Çalışan Stresi İle Başa Çıkma

Çok çeşitli stratejiler ve teknikler, iki genel yaklaşım şeklinde sınıflandırılabilir.

- 1) ***Bireysel stratejiler***; Kişisel stresi azaltmaya ya da ortadan kaldırmaya çalışmak için bireysel olarak çalışanlar tarafından kullanılır.
- 2) ***Örgütsel stratejiler***; Bir bütün olarak örgütün ya da çalışan gruplarının stres düzeyini azaltmaya çalışmak için örgütlerin uygulayabileceği teknikler ve programlardır.

# Bireysel Başa Çıkma Stratejileri

- Bireyin olağan başa çıkma kaynaklarını aşan içsel talep ve çatışmaları yönetme çabasıyla yapılan davranışsal ve bilişsel çabalardır.
- Bu tekniklerin en belirginini *egzersiz* ve *diyet planları* gibi bireyin fiziksel durumunu iyileştirmek için geliştirilen programlardır.
- Ancak stresin fizyolojik belirtilerini doğrudan azaltmanın egzersiz mi olduğu yoksa basitçe olumlu psikolojik faktörler yüzünden egzersiz sonrası bireyin “iyi hissetmesi” mi olduğu açık değildir.
- Diğer bireysel başa çıkma stratejisi strese eşlik eden gerginlik ve olumsuz uyarılmayı azaltmak için *gevşeme halinin teşvikidir*.
- Bunu başarmak için sistematik gevşeme eğitimi, meditasyon ve biyolojik geri bildirim dahil olmak üzere çeşitli teknikler kullanılmaktadır.



# BESLENME

- Çeşitli yiyecekler yiyin
- İdeal kilonuzu koruyun
- Çok yağ ve kolesterolden kaçının
- Fazla şekerden uzak durun
- İçki içecekseniz, makul ölçüde kalın

# FİZİKSEL EGZERSİZ

- Haftada en az 3 olmak üzere, 3-5 kere yapılmalı
- Her egzersiz programı 30 dakika sürmelidir
- Sizi rahat ettiren bir yorgunlukta olmalıdır.
- Egzersiz sırasında kritik kalp vuruş sayısı bireyin yaşına ve beden ölçülerine göre değişir.

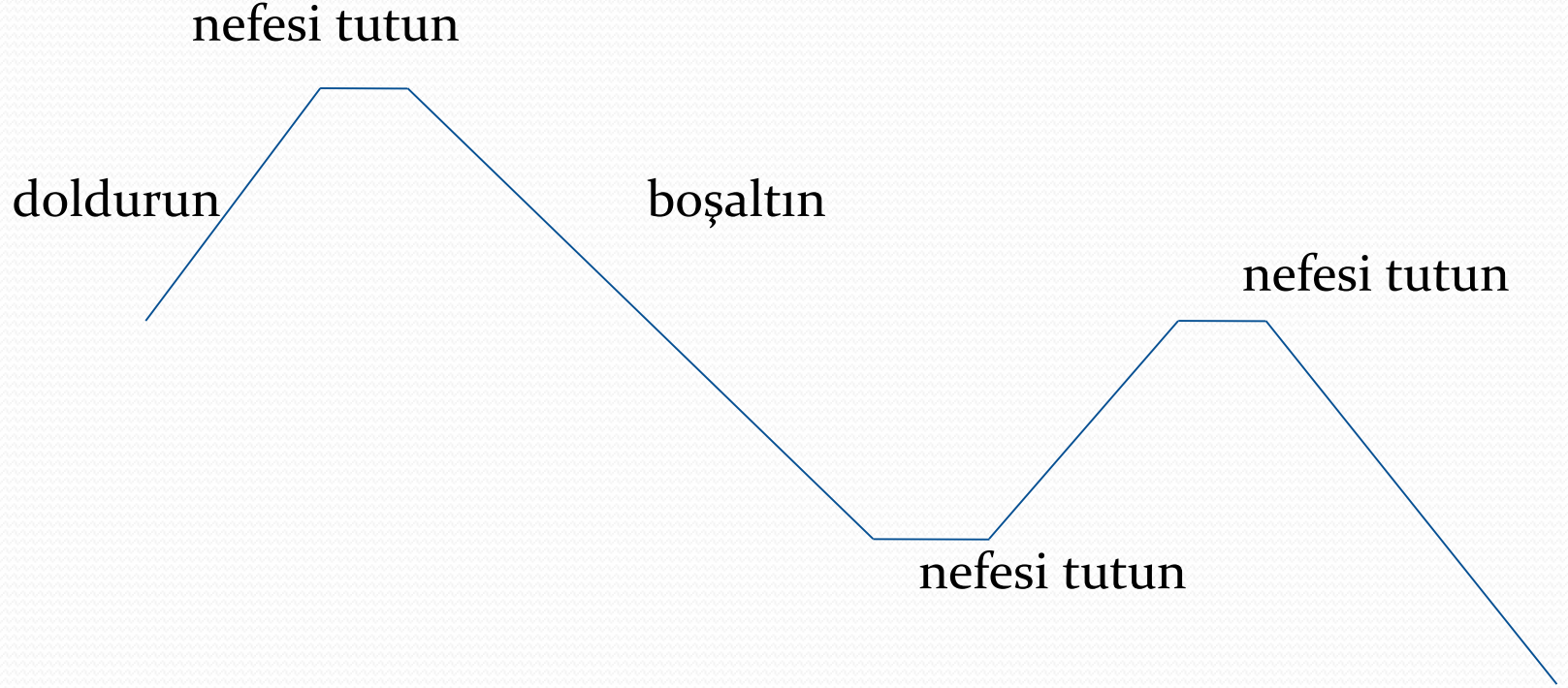
# Bireysel Başa Çıkma Stratejileri

- ***Sistemik gevşeme egzersizinde*** bireylere ayaktan yüze, vücudun tüm kaslarını sistematik olarak nasıl rahatlatacakları öğretilir.
- ***Meditasyon*** genellikle tek bir kelime, düşünce ya da nesneye yoğun odaklanmanın meydana getirdiği derin gevşemiş bir haldir.
- ***Biyolojik geri bildirim*** gevşemiş durumlarla ilgili bazı fizyolojik faaliyet ölçümünde, genellikle beyin dalgaları ya da kas gerilimini kullanır. Kişi gevşemiş durumdayken ölçüm makinesi sinyal sesi gibi bir çeşit geri bildirim sağlar. Daha sonra birey uygulama yoluyla rahatlamış, stressiz duruma nasıl gireceğini öğrenir.
- Bu tekniklerin herhangi biri ya da tümü teorik olarak iyi olsa da uygulamada iyi çalışmayabilir.

# 1.BASAMAK SOLUNUMUN KONTROLÜ

- Doğru ve derin nefes almayı öğrenmek, gevşemeyi öğrenmek yolunda atılan en önemli adımdır.
- İyi nefes, ağır, derin ve sessiz olmalıdır.
- İyi bir nefes yavaş olarak burundan alınır, sessiz olur ve akciğerin bütününe doldurarak diyaframı aşağı iter.
- Bir çok insan kaburga nefesi almaktadır.

# TEMEL NEFES EGZERSİZİ



# YAPILAN HATALAR

- Temel egzersizi ara vermeden arka arkaya tekrarlamak.
- Basit bir egzersiz olması nedeniyle önemsizlenmesi ve unutulması

# PROGRESİF GEVŞEME EGZERSİZİ

- İnsan vücudundaki büyük kas gruplarının iradeli olarak gerilmesini ve gevşetilmesini içerir.
- Bu tekniğin uygulanması ile, kaslarımızın nerede oldukları ve gerginlik sırasında ne duruma geldikleri öğrenilir.
- Bu teknikle büyük kas gruplarındaki gerginliğin sıfır düzeyine indirilebildiği çok hassas EMG araçlarının yardımı ile ortaya konmuştur.

# PROGRESİF GEVŞEME BASAMAKLARI

- Gerin 5'e kadar sayın ve gevşetin, bunu başınızdan ayağınıza kadar her kas grubuna yapın
- Her kas grubunu gevşettikten sonra, derin bir nefes alın ve bu nefesi yavaş yavaş bırakın.
- Tercihen iki, mümkün olmazsa günde bir kere yapın.



# Bireysel Başa Çıkma Stratejileri

- Diğer bireysel başa çıkma çabaları; daha iyi, daha etkili çalışma yöntemleriyle iş stresini uzaklaştırmaya çalışan çeşitli teknikleri içerir.
- **Zaman yönetimi kursları**; Özel görevler için zaman planlayarak ve belirli bir zaman ayırarak son dakika teslimden kaçınmak için önceden planlama yaparak iş görevlerine sistematik olarak yaklaşmayı öğrenmek, bazı çalışanlar için stresi azaltmaya yardımcı olmada oldukça etkili olabilir.
- Bireyler geçici ya da kalıcı olarak stresli iş ortamından kendilerini uzaklaştırarak da stresle başa çıkmaya çalışabilirler. **Seyahat** geçici olarak iş stresini azaltsa etkileri geçicidir.

# ZAMAN DÜZENLENMESİ

- Zamanın iyi kullanmak için yapılması gereken, düşünce ve ayrıntılarla oyalanmayıp kısa zamanda çok iş yapmak değildir. Tam tersine amaç ve öncelikleri saptayarak insanın zamanını gerçekten yapmak istediği şeylere ayırarak, hayatından daha fazla tat almasıdır.
- Dünyada bütün insanlara eşit olarak verilmiş tek şey zamandır.
- Etkili çalışmak, zamanı belirlenmiş öncelikler doğrultusunda programlı olarak kullanmaktır
- Bir yönetici zamanı işleri doğrudan kendisi yapmak için değil, işlerin delegasyonunda, kişileri sisteme entegre etmek için kullanır.

# ZAMAN DÜZENLEME TEKNİKLERİ

- Planlama
- Önceliklerin belirlenmesi
- Yapılacak işler listesi tutmak

# ZAMAN YARATMAK

Dört mecburi kural

- Hayır demeyi bilmek
- O gün için yüksek önemde olan maddeleri yapıp bitirmeden alt önemdekilere geçmemek
- Programda kesintiler, önceden görülmeyen problemler ve program dışı olaylar için zaman ayırmak
- Çeşitli işleriniz arasında kendinize bir “mutlak sükunet” zamanı ayırmak

# Bireysel Başa Çıkma Stratejileri

- Çalışanların başa çıkma stratejisi olarak işe *devamsızlığı* kullanabileceğini belirtmekte önemlidir.
- Son olarak başa çıkmak için bilişsel çabalar, stres kaynağı hakkında birinin düşünüş biçimini değiştirmeyi gerektiren *bilişsel yeniden yapılandırmayı* içerebilir.

# AKILCI ANALİZ

- Kişinin düşünce biçimi objektif gerçeklere dayanmalıdır.
- Değerlendirme biçimi , kişiye ve problemi çözmeye yardımcı olmalıdır
- Yaklaşım biçimi, kişinin diğer insanlarla çatışma ve sürtüşmelerini azaltmalıdır.
- Değerlendirme biçimi kişinin, kısa ve uzun dönemli amaçlarına katkıda bulunmalıdır.
- Kişinin yorum biçimi kendisini duygusal bir çatışma ve gerginliğe sürüklememelidir.

# Örgütsel Başa Çıkma Stratejileri

İş stres çeşitli örgütsel kaynaklardan oluşabildiğinden örgütlerin iş yerinde durumsal stresörleri azaltmak için yapabilecekleri pek çok şey vardır.

- 1) ***Birey-iş uyumunu geliştirmek***; Çalışanların dikkatli incelenmesi, seçilmesi ve yerleştirilmesi yoluyla birey-iş uyumunu arttırarak örgütler bu stresin büyük bir miktarını azaltabilirler.
- 2) ***Çalışan eğitimi ve oryantasyonu programlarını geliştirmek***; Bu sadece daha yetenekli ve verimli yeni iş gücünün ortaya çıkmasına neden olmaz, aynı zamanda yeni çalışanların stres kaynaklı işten ayrılmalarını azaltmaya yardımcı olur.
- 3) ***Çalışanların kontrol hissini arttırmak***; İş zenginleştirme, katılımcı karar verme ve yetkiyi devretme sistemleri gibi programların tümü işler ve iş çevresi üzerinde çalışanların kontrol hissini arttırmaya yardımcı olur.
- 4) ***Çezalandırıcı yönetimi kaldırmak***;

# Örgütsel Başa Çıkma Stratejileri

- 5) *Riskli ya da tehlikeli çalışma koşullarını ortadan kaldırmak*
- 6) *Destekleyici, takım odaklı bir iş ortamı sağlamak*; Bu durum özellikle hizmet işine duygusal emek olarak katılan çalışanlar için geçerlidir. Meta-analizler iş yerindeki sosyal desteğin tehdit algısını azalttığını, stressörlerin algılanan gücünü hafiflettiğini ve işe bağlı stresle başa çıkmaya yardımcı olduğunu belirtmektedir.
- 7) *İletişimi iyileştirmek*; Çalışanlar arasında iletişim daha iyi oldukça yanlış anlamalardan kaynaklanan stres daha düşük olur. Çalışanlar örgütsel süreç ve işlemlerle ilişkilerinin kesildiğini ya da bu süreç ve işlemler hakkında bilgilendirilmediklerini hissettikleri zaman stres meydana gelir.