



## Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri

Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN\*  
Fikret GÜLTEKİN\*\*

**Özet:** Etki alanının ve işgörenler üzerindeki olumsuz özelliklerinin her geçen gün arttığı ve modern dünyanın hastalığı olarak bilinen stres, günümüz iş dünyasının en önemli sorunlarından bir tanesidir. Stres, günümüzde işletmeleri yakından etkilemekte ve özellikle insan kaynakları açısından giderek önem kazanmakta ve örgüt politikaları arasına girmektedir. Günümüz iş dünyasında bireyi kontrol altında tutan, kariyer planlama yapmasına engel teşkil eden ve verimlilik ve motivasyon üzerinde önemli etkilere sahip stres ve stres yönetimi konusu, giderek yaygınlaşmaktadır. Stresin, işgörenlerin performansları, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerinde etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Hem işgörenler hem de örgüt açısından çeşitli olumsuz etkileri bulunan stresi, aynı zamanda bireyin harekete geçmesini ve hedeflerine daha çabuk ulaşmasını sağlayan bir araç olarak da bakmak mümkündür. İşgörenlerin örgüt içinde verimliliğinin ve performansının artması, şüphesiz etkin bir stres yönetimi uygulamaları ile mümkündür. Çalışmada, stres kaynakları incelenmiş ve stres kaynaklarının, bireyin kariyer yaşamının üzerinde ne gibi etkileri olduğu konusu üzerinde durulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Stres, Stres Kaynakları, Kariyer yönetimi

### Effects of Sources of Stress on the Career Management

**Abstract:** If we consider its large impact area and its increasing negative effects on the employees every passing day, stress known as the sickness of modern world is one of the most important issues of today's business world. Recently, stress has been affecting the business organizations closely, becoming gradually one of an issue particularly in terms of human resources and being included in the policies of organization. In today's business world, the issue of stress and stress management have become gradually

\* Doç.Dr., Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi.

\*\* Uzman, Dumlupınar Üniversitesi SBE Yönetim ve Organizasyon ABD.

widespread by getting people under control, preventing them planning their career and having important effects on their motivations and their productivity. The effects of stress on employee's performances, organizational commitment and job satisfaction have been recognized. Stress has negative impacts on both employees and the organization, at the same time it is possible to consider the stress as a tool which sets people into action helping them to reach their target quickly. Surely, it would be possible to increase the employee's productivity and the performances in the organization by applying of effective stress management program. In this study, sources of stress were examined and the issue of its effects on the individual's career life were emphasized.

**Keywords:** Stress, Sources of Stress, Career Management

## GİRİŞ

Stres, günümüz iş dünyasında üzerinde durulması gereken ve her geçen gün organizasyonların çeşitli teknikler uygulayarak çözüm yollarını araştırdığı üstesinden gelinebilecek bir konudur. Aynı zamanda, bireyi ve örgütü etkileyen ve performans ile bireyin kariyer yaşamının önemli dönüm noktalarında çeşitli sorunların oluşmasına neden olan stresin, olumsuz etkilerinin yanı sıra olumlu etkilerinin de bireye fayda sağladığı bilinmektedir. Günlük yaşamımızda karşılaştığımız bireysel stres kaynaklarının yanında iş yaşamında da maruz kalınan örgütsel stresin üstesinden gelmek için örgütlerin işgörenleri ile yürüttüğü çalışmalar sonucunda, önemli aşamalar kaydedilmiştir. Çalışmada, hem bireysel hem de örgütsel stres kaynaklarının, bireyin kariyer yaşamının üzerinde ne gibi etkileri olduğu teorik çerçevede ortaya konulmuştur. Yapılan kavramsal analizlerin, bu alanda yapılacak çalışmalara alt yapı niteliğinde katkı sağlayacağı beklenmektedir.

## STRES VE STRES KAYNAKLARI

Stres, iş yaşamında birey üzerindeki baskıyı artırarak çalışanın işten soğumasına ve performansının düşmesine neden olan bir kavramdır. Örgüt çatısı altında birleşen bireylerin stres kaynakları çeşitlidir ve her birey sorunun üstesinden gelebilmek için çaba göstermektedir. Bireyin kariyer yaşamının şekillendiği ya da işe girdiği ilk dönemlerde işten kaynaklanan, dış çevreden kaynaklanan ve kişinin kendi kişilik yapısından kaynaklanan stres kaynakları bireyi en çok strese maruz bırakan stres kaynaklarıdır. Yüksek düzeyde strese maruz kalan çalışanlarda iş doyumsuzluğu ortaya çıkmakta ve iş

yerinde saldırganlık, karar vermekte zorlanma ve yabancılaşma gibi sorunlar oluşmaktadır.

Hans Selye'nin stres konusu ile ilgili olarak yaptığı araştırmalar stresin vücuttaki canlı hücrelere zarar verdiğini ve de çabuk yaşlanmaya neden olduğunu ortaya koymuştur. Bundan dolayı da bazı yazarlar stresi olumlu ve olumsuz stres olarak incelemişler ve insana faydalı olabilecek düzeydeki stresi "olumlu stres", aksine insan organizmasını yıpratıcı stresi de "olumsuz stres" olarak adlandırarak inceleme alanına almışlardır. Bu yüzden stres işgörenleri olumlu yönde etkiler ve onların hedeflerine ulaşmasına aracılık ederse "olumlu stres", hastalık yapıcı etkileri ve zararlı yanları ön plana çıkarsa da "olumsuz stres" olarak adlandırılabilir (Aktaş, 2001:27).

Dış çevre kaynaklı stres kaynakları da, dünyada ve ülkemizde yaşanan sosyo kültürel, teknolojik ve yaşam standartlarında meydana gelen değişimlerin birey üzerinde yarattığı baskı unsurlarıdır. Her canlı gibi insan da doğar, büyür ve belli bir yaşam süresi boyunca yaşamını sürdürerek ölür. Doğumundan ölümüne kadar çeşitli gereksinimlerin varlığını hisseden birey, zorlukların üstesinden gelebilmek için yaşam mücadelesi vermektedir. Karşılaştığı zorluklar, bireyin yaşama daha sıkı tutunmasını sağlamak için hemen pes etmemesini ve onlarla mücadelesini gerekli kılmaktadır. Aile yaşamı, iş yaşamı, sosyal yaşam vb. ortamlarda her bireyin karşılaştığı stres kaynakları, birbirinden bağımsız ve farklıdır.

Günümüzde birey, iş, aile ve sosyal çevre arasındaki üçgende yaşantısını sürdürmekte ve bu üç unsurun oluşturduğu stres kaynakları ile mücadelesini sürdürmektedir. Belli sorumluluk sahibi ve üst mevkilerde çalışan işgörenler bu dengeyi en iyi şekilde sağlamak için sosyal çevreye daha fazla ağırlık vermekte ve her iki yaşantıyı da sürdürmek zorundadır. Stres kaynakları ile mücadele etmek zorunda kalan birey zaman içerisinde sosyal yaşamın da gerektirdiği birtakım koşulların etkisiyle yaşantısını sürdürmek zorunda bırakılmıştır. Bireyin günlük yaşantısında karşılaştığı ulaşım problemleri, yaşanan yerin değişikliği, ekonomik ve finansal koşullar, ülkenin içinde bulunduğu durum gibi çeşitli stres kaynakları bireyin stresle mücadelesi ve yönetiminin önemini biraz daha gözler önüne sermektedir. Kalabalık, gürültülü ve aşırı trafik yoğunluğunun bulunduğu büyük şehirlerde yaşayan bireylerin stresten etkilenme düzeyleri diğer bireylere nazaran daha yüksektir. İş yaşamının insana yüklediği sorumlulukların her geçen gün biraz daha artması, bireylerin strese karşı geliştirdikleri savunma mekanizmaları konusunda hassasiyetlerini biraz daha artırmaktadır (Güçlü, 2001:101).

## KARİYER VE KARİYER YÖNETİMİ

Ülkemizde kariyer konusu ile ilgili gelişmeler oldukça yeni olup 1980'li yılların başlarından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Türkçeye Fransızca "carriere" sözcüğünden giren kavram, bireyin bir meslekte aşması gereken zorluklar ve izlenmesi gereken yollar biçiminde tanımlanabilir. Kariyer kavramı, bireyin iş yaşamına yönelik tutum ve değerlendirmelerini, kariyer planlama konusunu ve kurum içerisinde bireyin kariyer hedeflerinin örgüt tarafından yerine getirilen faaliyet ve planları, bireyin kendi istek ve gereksinimi ile örgütün gereksinimleri arasındaki uyumun sağlanması gibi konuları içerisine alan bir konudur. Kariyer seçiminin birey tarafından yapılmasına karşın günümüzde kurumlar, bireyin kariyer seçimine ve geliştirilmesine yönelik çeşitli çalışmalar ve araştırmalar yapmaktadırlar. Genel anlamıyla kariyer sistemi, bireyin değil, yapılacak işin önemli olduğu işe yönelik kariyer sistemi ve bireyin işe alınırken belli bir göreve değil de belli bir meslekte ve kariyerde yükselmesini sağlayan kişiye yönelik kariyer sistemi olmak üzere iki kısımda incelenmektedir.

Kariyer planlama konusunda kişinin beklentilerinin açık ve net olması ve geleceğe yönelik olarak iş yaşamında alacağı sorumlulukların belirlenmesi, özellikle bireyin ilgi ve yetenekleri ile ilgili bir konudur. Kişinin kendi tercihlerini ilgi ve yeteneğine dönük planlaması, başarılı bir kariyer planlamasının ilk aşamasıdır.

Kariyer planlamasının odak noktasını birey olursa da, yönetimin desteği ve çalışmaları yakından takip etmesi de kuşkusuz bir gerekliliktir. Yönetimin birey ile bütünleşmesi, ancak yönetimin bireye kariyer planlama konusunda verdiği destek ile mümkün olmaktadır. Kariyer konusu ile ilgili olan ve bireyin kariyer amacına ulaşması için izleyeceği yolları tanımlayan kariyer patikası da kariyer konusu ile ilgili bir terimdir. Genellikle kariyer gelişim programlarının altında değerlendirilen kariyer patikaları için insan kaynakları sürekli araştırmalar yapmaktadır.

Kariyer konusu ile ilgili olan ve bireyin kariyer yaşamının orta dönemlerinde karşılaştığı ve iş yaşamında önemli gelişme ve ilerlemelerinin durduğu noktayı ifade eden bir diğer kavram da kariyer platosudur. Kariyer platosu ya da düzleşmesi adı ile tanımlanan kavram aynı zamanda birey için üst düzeylere yükselme olanaklarının azaldığı ya da hiç kalmadığı durumları ifade etmektedir. Günümüzde bireylerin orta yaş dönemlerinde karşılaştıkları bu sorunun çözümü ancak etkili bir kariyer danışmanlığı hizmetinin yürütülmesi ile çözüme kavuşabilmektedir.

## STRES KAYNAKLARI VE KARIYER YÖNETİMİ

Stres kaynakları temelde bireysel ve örgütsel stres kaynakları olmak üzere iki kısımda incelenebilir. Bireysel stres kaynakları olan kişilik yapısı, yetenekleri, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi gibi kaynakların her birinin kariyer yönetimine etkileri analiz edilecektir. Örgütsel stres kaynakları bireyin işteki çalışma süresi ve iş doyumu, örgütsel siyasa, işle ilgili örgütsel stres kaynakları, bireyin örgütteki rolü, kişilerarası ilişkileri, örgütün yapısı ve iklimi, bireyin kariyer gelişimi gibi örgütsel stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkileri analiz edilecektir.

### *Bireysel Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkileri*

Bireyin iş yaşamında sorunlarla baş etmesi ve bu sorunların nasıl üstesinden geleceğini düşünmesi, birey üzerinde stres yaratan kaynakların başında gelmektedir. Stres kaynakları arasında gösterilen bireysel stres kaynakları arasında bireyin yetenekleri, kişilik yapısı, olaylara karşı bakış açısı, içe ve dışa dönüklük durumları ve iş yaşamında cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi gibi sosyo demografik faktörler önemli bir yer oluşturmaktadır. Bunun yanında işgörenlerin kariyer planlamasını ve yönetimini etkileyen stresin iş yaşamındaki olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak ve ve çözüm yollarını bulmak da yine örgüt yönetimine düşmektedir.

Bireyin iş yaşamına başlamadan önce kariyerini planlaması, kariyer beklentilerini gözden geçirmesi ile işe girdikten sonraki dönemde örgütün kariyer yönetimi politikalarının keşiştiği noktada kendini gösteren stres, bireyin çözüm yolları üzerinde düşünmesini gerektirmektedir.

### *Kişilik Yapısının Kariyer Yönetimine Etkisi*

Stres yaratan bireysel ve sosyo demografik kaynakların başında kişilik yapısı gelmektedir. Kişilik, bireyin olaylara karşı vermiş olduğu tepkiyi ve davranışı ölçen önemli bir göstergedir. Her bireyin karşılaştığı olayları değerlendirme biçimi, küçük yaşlardan itibaren çevresinden edindiği birtakım davranışlar ve aile yapısına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Yaşamının her döneminde birtakım sıkıntıların üstesinden gelmek için yaşam mücadelesi ile karşı karşıya gelen her bireyin, stresle karşılaşması doğaldır. İnsan açısından önemli olan, duygusal dengesinin bozulmadan, uğraş verdiği yaşam mücadelesinden en az zararla çıkmanın yollarını araştırmak ve bunun için gayret göstermektir.

Mal ya da hizmet üretiminde bulunan örgütlerde uzun dönemde yüksek strese neden olan koşullar, işgörenlerin iş verimliliğini ve genel sağlığını bozmaktadır. Örgütlerde yöneticilik görevi, sorumluluk gerektiren bir görev basamağı olduğundan dolayı, yöneticiler, A ve B tipi kişilik yapılarına göre çeşitli davranış özellikleri sergilemektedir (Aktaş, 2001:37). Örneğin; A tipi kişilik özelliği bulunan bireylerde yükselme, başkalarıyla yarışma isteği, heyecanlı olma, zamana karşı devamlı bir yarış halinde bulunma, işleri acele ile bitirme, hareket ve konuşma tarzlarının hızlı olması, kişisel ve sosyal yaşama ayrılan zamanın az oluşu, başkasının sözünü keserek müdahale etme gibi çeşitli davranışsal özellikler bulunmakla birlikte bu kişilerde kalp krizi ile karşı karşıya gelme riski de yüksektir. B tipi kişilik yapısına sahip bireylerin ise, sabırlı ve metanetli olmalarından dolayı daha başarılı oldukları gözlenmiştir.

İşletmeler genelde işe alımda ve yönetici seçimlerinde, her zaman risk almaya hazır olan ve cesaretli A tipi kişilik yapısına sahip olan bireyleri seçme eğilimindedirler. Bu kişilik tipleri genellikle saldırgan, hareketli ve rekabeti seven bireyler olduğu için bu yapıya sahip olan yöneticilerin iş yaşamında başarı şansı, B tipi kişilik yapısına sahip olan yöneticilere göre daha yüksektir (Ekinci ve Ekici: 2003:100). Bireyin kişilik yapısının A tipi olması; aynı zamanda bireyin kendini denetleyememesi, düşmanca tavırlar sergilemesi ve de bazı psikolojik açıdan çeşitli rahatsızlıklarının olması, bireyin iş yaşamında saldırganca davranışlar göstermesinin altında yatan temel nedenler arasında sayılabilir (Özdevecioğlu ve Aksoy: 2005:97). Bu nedenle, A tipi ve B tipi kişilik yapısına sahip olan bireylerin, strese verdikleri tepkilerde de farklılık görülmektedir. Örneğin, A tipi kişilik yapısına sahip olan bireyler yaptıkları hatanın sonucunda şoke olmakta ve de yaptıkları işi ya da görevi gerektiği gibi yapamadıkları ya da eksik yaptıkları bilincine varmaktadırlar (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:277).

Stresin iş doyumu ve bireyin kariyer yaşamına vermiş olduğu olumsuz etkiler dolayısıyla son zamanlarda A tipi davranış özellikleri gösteren bireyleri belirlemek, iş yaşamının verimliliği açısından son derece önemlidir. A tipi kişilik yapısının belirlenmesi, bireyin ya da örgütün stresle mücadelesini ve performansını da yakından ilgilendirmektedir (Batıgün ve Şahin, 2006:33). Örneğin, bir çalışma Amerika'daki yöneticilerin %60'ının A tipi kişiliğe, %12'sinin de B tipi kişiliğe sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır (Soysal, 2008:10). A tipi davranış yapısı, günümüzde modern yaşama tarzı ile teşvik edilen ve ödüllendirilen bir davranıştır. Çünkü çevrelerindeki insanlardan daha hızlı ve aceleci olan ve hızlı konuşan insanlara dünyada çok değer verilmektedir.

Bireyin A tipi davranış kalıbına sahip olması ve çeşitli hastalıklara yakalanması bunu değiştiremeyeceği anlamına da gelmemektedir. Uygun terapi programları ve çeşitli tekniklerle, kendine özgü davranışlarının bazılarında taviz verebilen kişiler, zamanla stres oluşumunun önüne geçeceklerdir (Durna, 2004:201).

Sonuçta her ne kadar A tipi kişilik yapısına sahip olan bireyler, çalışma azmi, sabırsız oluşları ve de gösterilen hedefi daha kısa bir sürede yerine getirme başarısı gösterebilir; B tipi kişilik yapısına sahip olan bireylere nazaran stresten etkilenme ve stresin doğurduğu hastalıklara yakalanma oranları daha fazladır. Ancak kariyer yaşamında her mesleğin kendine özgü koşulları olduğu faktörü de göz önüne alındığında, B tipi kişilik yapısına sahip olan bireylerin de özellikle risk gerektirmeyen, rekabet ortamının sıkı olmadığı bölümlerde ya da işlerde A tipi kişiliklere göre başarı şansının daha fazla olduğu söylenebilir.

### ***Yetenek Yapısının Kariyer Yönetimine Etkisi***

Yetenek, bireyin kişilik kalıpları ve stresten etkilenme derecesi açısından son derece önemli bir kriterdir. Stresin oluşturduğu olumsuz etki kapsamında değerlendirildiğinde her bireyin gereksinimi, değerleri ve yetenekleri birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar bireyin stresten etkilenme düzeyini azaltır ya da artırır. Örneğin bir bireyin çok basite indirgediği bir olayı diğer birey gözünde büyüterek iş yaşamında kendisini içinden çıkılamayan sıkıntılara sürükleyebilir (Özkalp, 1989:148). Stresin etkilerini azaltmada ya da stres yönetiminde kullanılan tekniklerden bir tanesi de eğitilmiş işgörenin seçimi ve yükseltilmesi ile ilgili konudur. Bazı durumlarda üst yönetim işgörenlerin yeteneklerini işin gerektirdiği niteliklerle karşılaştırabilir ve uyumlu hale getirebilir. Bireyin yetenekleri ile iş gerekleri arasında uyumun dengesizliği, aşırı iş yükünün ortaya çıkmasına neden olur ve bu da performansı olumsuz yönde etkiler. Günümüz dünyası teknolojik değişim ve acımasız rekabetin de etkisiyle giderek zorlaşmakta ve bireyi içinden çıkılamayan bir duruma sürüklemektedir. Dengeli bir yaşam yürütmek isteyen birey, her şeyden önce kendi yaptığı işle yeteneklerini örtüştürmeye çalışarak yeteneklerini zorlamaktadır. Bu yüzden stres günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası olmuş ve geniş bir kullanım alanı bulmuştur (Ulukış, 2005:10).

İşgörenlerin içinde bulunduğu ortam da bireyin stresten etkilenme düzeyi ve başarısını etkileyecektir. İşgören başarıya ulaşmak için çeşitli yetenek ve özelliklere sahipse, yönetici tarafından desteklenip, başarıya odaklanıyorsa, işgören örgütte kabul gördüğünü anlayacaktır. Üst yöneticileri tarafından

sürekli olumsuz değerlendirilen birey ise, olası başarısızlıkları sebebiyle kendi yöneticisini stres kaynağı olarak benimser. Yine bilgi ve yetenek açısından kişinin yeteneklerini kullanma ortamı bulması ve yaptığı işte kendine güvenmesi sonucunda ortaya çıkan stresi, diğerlerine göre daha düşük düzeylerde eder. Kişinin yeteneklerini kullanacak ortamı bulamaması, örgüt içinde stres oluşumuna kaynaklık edecek, bireyin doğru kariyer planlamasını yapmasını engelleyecektir. Bu stres kaynaklarının üstesinden gelmek, üst yönetimin işgörenlerin yeteneklerini dikkate alması ve yetenekleri doğrultusunda en uygun işe atanmasını gerektiren örgütün verimliliği ve çalışan motivasyonunu içeren önemli bir konudur (<http://www.puko.bizstres.pdf>). Kuzey Avrupa ülkelerinde iş stresi ile ilgili yapılan çeşitli çalışmalar sonucu bazı projeler geliştirilmiştir. Örneğin İsveç'te işgörenlerin çevrelerini kendi gereksinim ve yeteneklerine göre düzenlemeleri için çeşitli teşvikler oluşturulmuştur (Önsüz vd., 2008:24).

Kariyer yönetimi uygulamaları aşamasında örgütsel fırsatları tanıma noktasında çalışanlara kendi yeteneklerine uygun olarak, sunulan kariyer fırsatlarını değerlendirmeleri istenir. Bireyin kendi yetenek ve bilgisine göre değerlendirmede bulunacağı bu aşamada, örgütün de bireye destek olması gerekmektedir (Öztürk ve Teber, 2006:74). Diğer taraftan yeteneğin yanında kişinin işe olan bakış açısı ve işleri kavrayabilme yeteneği de stresi minimize eden ve çalışan üzerinde iş yükünü hafifleten bir durumdur.

Rasyonel bir kariyer planlama süreci, bireyin kendi yetenek ve ilgi alanlarının tespiti ve analizi ile başlar. Birey kendi zayıf ve güçlü yanlarını istihdam edilebilirlik ışığında değerlendirmelidir. Birey kendi ilgi alanlarının, yeteneklerinin, kişilik özelliklerinin farkında olmalı ve bu noktada objektif bir tavır ortaya koymalıdır. Bireysel kariyer plan ve hedeflerinin açıkça ortaya konması, bireyin kendi değerlerini objektif bir biçimde değerlendirmesi ile mümkündür (Anafarta, 2001:5).

Organizasyonlardaki kariyer geliştirme süreçlerinde hedeflenen, bireyin sahip olduğu yetenekleri hem bireysel amaçlar hem de örgütsel amaçlar için değerlendirmesinin sağlanmasıdır. Bu noktada bireye etkin bir kariyer planlaması yapmasını sağlayarak örgütsel anlamda çeşitli destekler sunulmaktadır. Bireyin yeteneklerinin artırılması ile başlayan bu süreç aynı zamanda bireyin işe yönelik kişisel doyumlarının sağlanması ve özelemlerinin gerçekleştirilmesi sürecini de bünyesinde barındırır (Akın, 2005:6).

Bireyin yeteneklerinin artırılmasının umulduğu iş zenginleştirilmesi, bireye daha fazla sorumluluk, daha anlamlı bir iş ve geribildirim sağlamaktadır. Bunun yanında iş zenginleştirilmesi yoluyla motivasyon artırılmış olacak ve yapılan işin kalitesi artacaktır. Ancak bu durum tüm çalışanlar için geçerli olmayıp, bazı çalışanlar açısından iş zenginleştirilmesi stresi artırıcı bir etki yapabilmektedir. Bu konu ile ilgili nihai karar verilmeden, işgörenlerin fikirleri de alınmalıdır (Ayдын, 2004:62).

### ***Yaş ve Kariyer Yönetimine Etkisi***

Yaş faktörü hem kişisel gelişim açısından hem de bireyin kendini yetiştirdiği üniversite yıllarından sonra iş yaşamının ilk dönemlerinde, kariyer yaşamını etkileyen önemli bir unsurdur. Birey, kariyer yaşamının ilk yıllarında daha çok çalışma isteği içerisinde olmakta ve verilen görevlerin üstesinden başarıyla gelmektedir. Aynı zamanda birey kendini hem bilgi hem de iş tecrübesi açısından iş yaşamının ilk yıllarında yeterli görmekte ve üzerinde stres baskısı hissetmemektedir. Ancak kariyer yaşamının ilerleyen dönemlerinde özellikle de kariyer düzleşmesi sorunu ile karşı karşıya kaldığı dönemde, kendisine olan güveni kaybolarak yaptığı işle ilgili olarak kendini yetersiz görmeye başlamaktadır. Tüm bu nedenler de, bireyin iş yaşamından soğumasını tetiklemekte ve de kariyer yaşamının bu döneminde bireyin strese maruz kalmasına neden olmaktadır (Özmutaf, 2006:77). Yaş, örgütte stresi tetikleyen önemli bir faktördür. İnsanların çevrelerindeki değişimi algılamaları, içindeki buldukları yaş dönemleri ile ilgili bir durumdur. Bundan dolayı da yaşamın her evresinde stresin insan üzerinde doğurduğu etki de farklıdır. Stresin insan üzerinde oluşturduğu olumsuz etkiler göz önünde bulundurulduğunda, insan yaşamı çocukluk, gençlik, orta yaşlılık ve yaşlılık dönemleri olmak üzere dört kısımda sınıflandırılabilir. Özellikle yöneticiler açısından strese neden olan sorunların daha çok yaşın ilerlediği dönemlerde yoğunlaştığı görülür. Bu dönemlerde yöneticilerde fiziksel ve zihinsel açıdan bir yorgunluk hissi bulunmakta ve değişimler hız kazanmaktadır. Erkeklerde ve kadınlarda belirli yaşlarda meydana gelen hormonal dengenin değişmesi nedeniyle, yöneticilerin iş ve özel yaşamında duygusal sorunlar göze çarpmaktadır. Yönetici bireyler ya da üst düzeylerde çalışan işgörenler, örgütte görev yapan genç işgörelere ayak uydurmakta zorluk çekebilmekte ve çabuk yorulularak iş stresi oluşumunu hızlandırmaktadırlar. Bireyin iş yaşamındaki yorgunluğu ve yaşının ilerlemesi beraberinde stresi tetikleyerek çeşitli değişimlere kapı aralamaktadır. Sonuç olarak yaşlı bireylerin iş yaşamındaki genç bireylere göre stresten etkilenme düzeyleri yüksek olmakta ve emeklilik, ölüm vb.

kaygılarla da kendilerini daha fazla yıpratmaktadırlar (Ekinci ve Ekici, 2003:100).

Bir örgütte işgörenlerin yaş ortalaması, örgütün performansı ile yakından ilgili bir konudur. Yaşın performans üzerindeki etkisi, yönetim kültürleri arasında da farklılık arz etmektedir. Örneğin ABD’de kariyer olanakları açısından genç insanların şirketin üst düzeylerine ulaşması kolay iken, bu uygulama Japonya’da daha farklıdır. Japon kültürü ve örgüt anlayışına göre, örgütün üst düzeylerine yükselebilmek aynı zamanda belli bir yaşı veya olgunluğu temsil etmekte ve belli yaşlara kadar bireylerin örgütün üst düzeylerine ulaşması neredeyse imkânsız olmaktadır. Çevresel ve teknolojik değişim şartları da göz önüne alındığında, genç bireylerin örgüte uyumunun kolay olduğu ve daha dinamik oldukları söylenebilir. Ancak yönetsel kadrolarda işe yeni başlayan genç işgörelerde tecrübe ve uygulamaya yönelik çeşitli sıkıntılar yaşamaktadır. Bireylerin ilerleme çabası özellikle de içinde bulunduğu yönetimin baskısı ile engellenebilmekte ve birey bu aşamadan çeşitli stres kaynakları ile karşı karşıya gelebilmektedir (Özmutaf, 2007:49).

Örgütsel anlamda çalışanları etkileyen iş stresine yönelik unsurların önüne geçebilmek için; onlara olan desteği sürdürmek ve çeşitli eğitim programları düzenleyerek, işgörelerin bu zorlu dönemlerden en az zararla çıkmasını sağlayarak onların motivasyonunu artırmak için çaba göstermelidir.

### ***Cinsiyet ve Kariyer Yönetimine Etkisi***

Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, özellikle kadın işgörel için kariyer yaşamını etkileyen önemli sorunlar arasındadır. Bu sorun, hem bireysel hem de toplumun bireye yüklemiş olduğu anlam çerçevesinde değerlendirilebilir. Aynı zamanda kadının iş yaşamında çalışması ve cinsiyete yönelik yapılan ayrımlar eski zamanlardan beri devam etmekte olup bu konu ile ilgili çeşitli düzenlemeler mevcuttur. Bu düzenlemelere örnek olarak İLO (Milletlerarası Çalışma Teşkilatı)’nın 1937 yılında onayladığı “Yer altı-Maden işlerinde kadınların çalıştırılmaması hakkında 45 sayılı sözleşme” ile, 1966 yılında onayladığı “Eşit Değerdeki İş için ve Kadın İşçiler arasında Ücret Eşitliği Hakkında 100 no.lu sözleşme” gösterilebilir. Aynı zamanda ülkelerin ve ülkemizin de bu konuda düzenlediği çeşitli düzenlemeler bulunmaktadır. Ülkemizde 1475 sayılı iş kanununun 70.maddesinde düzenlenen “Gebe veya Emzikli Kadınların Çalıştırılma şartlarıyla, Emzirme Odaları ve Çocuk Bakım Yurtlarına Dair Tüzük”, 1973 yılında kabul edilen, Kadın işçilerin sanayiye ait işlerde gece postalarında çalıştırılma koşulları hakkında Tüzük”, yine İş Kanunumuzun “Gece Çalıştırma Yasağı” başlıklı 69.maddesi örnek

niteliğindedir. Gelişmiş ülkeler dahil birçok ülke şirketi, kadınların üst mevkilere gelmesine sıcak bakmamaktadır. Toplam işgörenlerin dağılımı açısından değerlendirildiğinde, ABD’de işgücünün %45’ini kadınların oluşturmasına rağmen, 1000 büyük işletmenin sadece %2’ sinin tepe yöneticisinin kadın olduğu, Japonya da ise toplam işgücünün %40’ını oluşturan kadın işgörenlerin üst yönetim düzeylerinde çalışan meslektaşlarının oranı ise sadece %1 civarındadır (Eryiğit, 2000:22).

Yönetim, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin tüm bireylerin ortak katkısı altında işleyen ve işbirliğini gerektiren bir bütündür. Dolayısıyla kadın erkek ayrımı yapılmaksızın, yönetim düzeylerinde her iki cinsin de görev almasını sağlamak en uygun olanıdır. Çünkü yönetici olmak cinsiyet farkının hiç önemli olmadığı tam tersine çalışmanın, azmin, kararlılığının bir bütünsel yaklaşımını ifade etmektedir. Kadın yöneticilerin durumunu zora sokan cinsiyet ayrımı, kadın yöneticilerin zaman içerisinde kadın kimliklerini kaybetmesine ve erkeğe özgü davranış kalıpları benimsemesine neden olabilmekte ve zamanla kadının “süper kadın sendromunu” yaşamasına neden olabilmektedir. Bu efor, kadının performansını ve çalışma azmini artırıcı bir unsur olmasına karşın, zamanla psikolojik açıdan çeşitli olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir (Keskin, 2004:18-19).

Kadın yöneticilerin sayısının az oluşu, büyük ölçüde geleneksel cinsiyet ayrımcılığına dayanan tutumların eğitim alanına yansımaları olarak da ifade edilebilir. Aynı zamanda eğitimde fırsat eşitliğinin tam anlamıyla uygulanamaması ve bunun sonucu olarak da kadınların işlerinin gerektirdiği bilgi ve yetenekleriyle yeterince donatılmamış olmalarından kaynaklanan bu sorun her ne kadar aşılmış görünse de halen günümüzde devam etmektedir. Şeffaf tavan olarak da bilinen ve kadınların üst yönetime çıkmalarının önüne konulan görünmeyen bu engellere karşı son yıllarda örgütlerde çeşitli çalışmalar yürütülmektedir. Kadın çalışanın erkek çalışana göre daha duygusal olması ve karşılaştığı tüm olumsuz sonuçlar, kadının strese ve stresin doğurduğu çeşitli hastalıklara yakalanma oranını da artırmaktadır (Aytaç, 2000:908).

Kadın yönetici olmak belli bir risk almayı, sebat ve azimli çalışmayı ve zorluklara göğüs germeyi gerektiren bir konu olmakla birlikte bu yolda karşılaşılan sorunların üstesinden gelerek başarıyla çıkmak da, yine kariyer yaşamını etkileyen ve üzerinde düşünülmesi gereken konular arasındadır. Çünkü kadının iş yaşamı ve kariyeri konulu yapılan bir çalışma, evlilik ve çocukların kariyer yaşamını sekteye uğrattığını gözler önüne sermektedir. Aynı zamanda kadının aile yaşamındaki rolü, mesleğinde

terfi ettirilme yolunu da zora sokmaktadır (Özsalmanlı, 2004:117).

Kadın ve erkek arasındaki rol farklılığı, örneğin kadının çalışma yaşamının başlangıcında çalışma isteği, motivasyonu ve aile desteğinin çalışması yönündeki desteğine rağmen, ailedeki rolü ve sorumluluklarının taleplerinden kaynaklanan baskı, kadının iş yaşamında performansının düşmesine neden olmakta ve içinde bulunduğu stres kaynakları de kadını örgüt içinde çeşitli sorunlarla karşı karşıya getirmektedir. Tüm bu sorunların üstesinden gelebilmek ve iş stresini önlemek için de kadının desteğe gereksinimi bulunmaktadır (Yıldız, 2000:75).

Yapılan tüm araştırmalar sonucunda, kadının yaşadığı stres ve iş yaşamında karşılaştığı tüm bu olumsuzluklar da, kadının iş yaşamından soğumasına neden olmakta ve başaramayacağı düşüncesi kadının kariyer yaşamına hakim olmaktadır. Son yıllarda üzerinde durulmaya başlanan ve işyerinde psikolojik taciz (mobbing) olarak bilinen sorun da, daha çok kadın çalışanları etkilemekte ve işten soğumasına ve iş doyumunun azalmasına neden olmaktadır.

### ***Medeni Durumun Kariyer Yönetimine Etkisi***

İşgörenlerin kariyer yapma isteği, evlilik ile ilgili düşüncelerini belli bir zaman dilimi içerisinde erteleme ve kariyerine daha fazla ağırlık verme çabalarını hızlandırmıştır. Kariyer yaşamının ilerleyen dönemlerinde eğitim düzeyi, kişisel gelişim, deneyim ve tecrübe açısından daha seçici davranan işgörenler, evleneceği kişi ile ilgili olarak daha seçici bir anlayış benimseyerek kendilerine bu konuda biraz daha zaman ayırmaktadırlar. Bu durum, bireyin kariyer yapma isteği arttıkça yaşının da buna paralel olarak arttığı ve yaş ilerledikçe evlilik açısından seçicilik ve karar verme düzeyinin de artarak birey üzerinde stres oluşturduğu sonucuna götürmektedir. Erken evlilik yapma ve kariyer yaşamına atılmış olma, evliliğin bireyler üzerinde yaratacağı iletişimsel etki ve yaş açısından değerlendirildiğinde, bireylerin aile yaşamındaki mutluluğu, iş yaşamına da olumlu yönde yansımakta ve güzel bir aile yaşamı olan işgörenlerin strese maruz kalma oranları daha düşük düzeylerde olabilmektedir (Gürol, 2007:148).

Stres ve kariyer konusu medeni durum açıdan değerlendirildiğinde, evlilerin daha fazla sorumluluk hissetmesi, eşin hastalanması durumu ya da ölümü bireyin daha çok strese girmesine neden olacaktır. Bunun yanında olumlu bir evlilik dönemi geçiren evli bireylerin, bekar bireylere nazaran stres ve stresin doğurduğu olumsuz etkileri daha az hissetmektedir (Özmutaf, 2006:77). Gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde kadının üzerinde odak nokta olarak beliren husus, kariyer ve aile arasında dengeyi kurmaktır.

Oysa iş yaşamına yeni atılan kadının çocuk yetiştirmeyi eşiyle, ailesiyle paylaşacağını bilmesi, istihdamını da sürekli kılarak iş yaşamında motivasyonunu da artırarak, kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır (Aytaç, 2000:48).

### ***Eğitim Düzeyi ve Kariyer Yönetimine Etkisi***

Eğitim düzeyi, bireyin yaşama bakış açısı ve zorluklarla nasıl mücadele edeceğinin bilincinde olması ile yakından ilgili bir kavramdır. Nasıl ki insanın karar verme aşaması, seçenekler arasından en iyi tercihi yapmasını gerektiren bir kavramsa; eğitim düzeyi de bireylerin yaşamdaki çıkmazlar ve sıkıntılarla mücadele etme yeteneği ve stresle baş edebilme düzeyi ile ilgili bir kavramdır.

Eğitim düzeyleri arttıkça, bireyin örgütte yükselme olanakları da artmakta ve bireyler daha çok stresle baş başa kalarak yaşam mücadelesi vermektedirler. Üniversite sonrası kendini iş yaşamına hazırlayan ve iş arama sürecine giren adaylar, kariyer yaşamlarına güzel bir başlangıç yapma uğraşı içerisinde girmekte ve belli bir süre sonra üzerlerinde bir baskı hissetmektedirler. Aileden ve çevreden gelen baskılar bireyi daha çok stres altında bırakmakta ve birey bu süreci aşmakta zorlanmaktadır. Ancak üniversite ve iş yaşamının bireye vermiş olduğu olgunluk, bireyin stresten etkilenme sürecini yavaşlatmakta ve birey ilköğretim ve lise mezunlarına göre daha az stres düzeyi ile karşı karşıya kalmaktadır. Ancak zamanla eğitim düzeyi yükselen bireyin, örgüt içinde yüksek basamaklara çıkma olasılığı bulunduğu için, görev sorumlulukları ve almış oldukları risk düzeyinin artması nedeniyle stres düzeyleri de artış göstermektedir (Özmutaf, 2007:49).

### ***Örgütsel Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri***

Günümüz iş dünyasında bireysel anlamda stres kaynaklarının yanı sıra örgütsel anlamda da bireyi baskı altında tutan ve iş stresini artıran çeşitli örgütsel stres kaynakları bulunmaktadır. Örgütsel stres kaynakları, her bireyin kariyer yaşamının belirli dönemlerinde karşılaştığı ve üstesinden gelebilmek için uğraşlar verdiği veya örgütün bu anlamda destek faaliyetlerinin içinde bulunduğu kavramlardır. Örgüt çatısı altında çalışan bireylerin karşılaştıkları stres kaynakları çeşitlidir. İşle ilgili nedenler, bireyin örgütteki rolü ile ilgili stres kaynakları, çalışanlar ve kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan nedenler, örgütün faaliyet alanı ile ilgili nedenler, kariyer gelişimi ve dış çevre ile ilgili stres kaynakları olmak üzere örgütsel anlamda bireyi baskı altında bulunduran ve kariyer yaşamının şekillenmesinde önemli rol oynayan çeşitli stres kaynakları bulunmaktadır.

### ***İşteki Çalışma Süresinin Kariyer Yönetimine Etkisi***

İşteki çalışma süresi ile ilgili olarak ortaya çıkan iş stresi, özellikle işe yeni başlayan, iş yaşamını henüz tanımamış bireylerin karşılaştıkları bir durumdur. Bireyin kariyer yaşamının ilk dönemleri işi öğrenmek, çalışma arkadaşlarını tanımak ve işi daha iyi yapabilmek adına yaptığı girişimlerle geçmektedir. İşe ve kariyer yaşamına yeni başlamış olan birey, kendini birdenbire iş yaşamının kuralları ile baş başa bulmakta ve kendisine yardım edecek, yol gösterecek çalışma arkadaşları aramaktadır. Hiyerarşik yapıyı ve çalışma arkadaşlarını tanımaya başlayan birey, kariyer yaşamının ilk yıllarında stresle karşı karşıya gelmektedir. Bireyi bu aşamada strese sokan temel neden, örgütün değerlerini ve hiyerarşik yapısını tanıma çabasıdır. Örgütün değerlerini tanımaya çalışan birey aynı zamanda örgütte kendini ispat etme çabası içerisinde girmekte ve bu yüzden daha çok çalışmaktadır. Kendini ispat etme çabası ve bunun getirdiği ilerleme fırsatlarının varlığı, bireyi daha çok strese maruz bırakmaktadır (Özmutaf, 2006:77).

Yapılan araştırmalar da bireye sorulan, “beş yıl sonra kendinizi nerde görüyorsunuz” sorusuna çalışan bireylerin %29’unun kendilerini patronlarının yerinde, %48’inin de yönetim düzeylerinde gördükleri sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bireyin kariyer yaşamının ilerleyen dönemlerinde ise, örgüte olan uyum sürecini atlatması ve örgütün değerlerini benimsemiş olmasından dolayı daha az stresle karşı karşıya kalmaktadır.

### ***İş Doyumunun Kariyer Yönetimine Etkisi***

İş doyumunu, bir organizasyondaki işgörenlerin yaptıkları işten zevk almasının yanında, beraber çalıştığı insanlarla olan iletişimi, fiziksel ve ruhsal duygularının bir yansıması olarak kabul edilebilir.

Araştırmalara göre, yüksek düzeyde karşılaşılan iş stresi, bireyin iş doyumunu olumsuz yönde etkilemekte ve bireyin işten soğumasına neden olmaktadır. İş doyumsuzluğu olduğunda, bireyde saldırganlık, karar vermekte zorlanma ve yabancılaşıma gibi durumlar da oluşmaktadır. Bunun yanında, işinden zevk almayan, kariyer anlamında çalıştığı örgütten ve iş arkadaşlarından destek almayan ve bir beklentisi kalmayan çalışanın stres düzeyi, diğer çalışanlara göre daha yüksek olacak ve işten ayrılma yolunu da seçebilecektir. Scott ve Taylor (1985)’un yaptığı araştırmalar sonucunda, yüksek düzeydeki bir iş doyumunun iş stresini önemli ölçüde azalttığı, düşük düzeydeki iş doyumunun da tam tersi devamsızlık oranlarını etkilediği ve iş stresini artırdığı ortaya konmuştur (Balaban, 2000:4).

İş doyumunda meydana gelen azalmalar zaman içerisinde bireyin kişilik özellikleri ile de birleşince genellikle huzursuzluk, bunalm, yorgunluk hissi ve depresyon gibi sorunların oluşumunu hızlandırmakta, fizyolojik ve psikolojik sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sorunlar belli bir süre sonra, bireyin iş yaşamını ve iş performansını olumsuz yönde etkileyerek verimliliği önemli ölçüde düşürmektedir. Performansın ve verimliliğin düşmesi ile beraber işe geç gelmeler, hoşnutsuzluk, hata oranlarındaki artış gibi davranışların da artması bireyin kariyer yaşamını olumsuz etkilemektedir (Batıgün ve Şahin, 2006:33).

### ***Örgütsel Siyasa ve Kariyer Yönetimine Etkisi***

Örgütsel siyasa faktörleri olan, adaletsiz ve yetersiz performans değerlendirme, örgüt politikalarının keyfi ve belirgin olmayışı, adaletsiz ödemeler, işin dönerli olarak verilmesi ve de idealist iş tanımları gibi faktörler, örgütsel anlamda iş stresinin oluşumuna öncülük eden faktörlerdir (Bıyık ve Boztaş, 2003:99). Performans değerlendirme, bireyin yaratıcılığı ile ilgili olan ve isteklendirme faktörünün önem kazandığı bir konudur. Özellikle bireysel başarı ve davranışların değerlendirildiği süreçte, bireyin stres kaynakları ile karşı karşıya gelmesi kaçınılmazdır. Performans yönetim sistemini benimseyen ve uygulayan organizasyonlarda, adaletsiz bir sistemin varlığını sezinleyen ve performansının karşılığını alamadığını düşünen çalışanın, çalıştığı kuruma yönelik güveni sarsılacak ve motivasyonu düşecektir. Özellikle hedeflerin belirlenmesi ve gelişim planlarının saptanması aşamasında çalışanlara geri bildirimde bulunmak ilgi göstermek anlamına geleceği için örgüt politikası açısından, işgörenlerin “bana karşı kayıtsız değil, ben gerekliliyim” düşüncesini savunmaları son derece önemlidir. Hiyerarşik yapıda alışılmış emir komuta zincirinin kırılması ve çalışana verilen değer, bireyin de iş stresini önemli ölçüde azaltacak ve örgütte kararlara katılım oranını arttıracaktır. Kararlara katılımının artması da, örgütte yetki devrini kolaylaştırarak, yöneticiler üzerindeki iş yükünü zaman içerisinde hafifletecektir.

### ***İşle İlgili Örgütsel Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkisi***

İş yaşamında bireyin karşılaştığı stresin, toplumsal boyutu bulunmakla birlikte, işin kendi yapısından kaynaklanan boyutları da bulunmaktadır. İş yerlerinde gerek sosyal gerekse işe özgü boyutların bütün çalışanlar üzerinde aynı derecede etkiyi göstermesi de düşündürücü boyuttadır. Aynı işyerinde çalışan bireylerin stresten etkilenme dereceleri birbirinden farklı olmakta ve bir bölüm stresten daha az etkilenirken diğer bölüm stresin olumsuz etkilerinden daha fazla etkilenmekte ve yıpranmaktadır. Bir işyerinde çalışma koşullarının

çalışan bireyler üzerinde doyumsuzluk yaratan bir etkiye sahip olması, işgörenlerin fiziksel ve ruhsal durumunun zarar görmesi durumu ile sonuçlanacaktır. (Aktaş, 2001:26).

İşle ilgili örgütsel stres kaynaklarının başında çalışma koşullarının fiziksel anlamda yetersiz oluşu, işin çok fazla veya çok az oluşu, fiziksel çevre koşulları ve zaman baskısı gibi nedenler yer almaktadır. Bu gibi faktörlere uyum gösterme zorunluluğu, işle ilgili stres kaynaklarının oluşumuna öncülük eder. Fiziksel koşullarının uygun düzeye getirilmesi, yöneticilerin özellikle de orta ve alt düzey yöneticilerin sağlığını ve kariyerini olumlu yönde etkileyecek davranışlar arasındadır. Fiziksel ve diğer işle ilgili koşulların en uygun düzeye getirilmesi, çalışma saatlerinin yöneticilerin psikolojik ve sosyal dengesine göre ayarlanması da, moral ve motivasyon açısından diğer önemli konular arasındadır (Ekinci ve Ekici: 2003:97).

İşle ilgili bir diğer önemli stres kaynağı, çalışma ortamının zihinsel, bedensel ve duygusal açıdan ergonomik olarak elverişsiz olması durumudur. Gürültülü bir ortamda çalışmak, bireyi stres altına sokmakta ve zihinsel açıdan yorgunluk hissi uyandırmaktadır. Aşırı ses ve gürültü de yine çalışma şartları açısından istenmeyen ve bireyin motivasyonunu düşüren faktörlerdir (Tengilimoğlu ve Okutan, 2002:6).

### ***Bireyin Örgütteki Rolüne İlişkin Örgütsel Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkisi***

Rol çatışması, rol belirsizliği, kararlara katılamama ve bireyin diğer çalışanlara karşı sorumluluğu bireyin örgütteki rolü ile ilgili örgütsel stres kaynakları arasında sayılabilir. Rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları, stres doğuran önemli stres kaynakları arasında değerlendirilmektedir. Rol belirsizliği, bireyin rolü hakkında yetersiz bilgi sahibi olmasını ifade ederken, rol çatışması iki ya da daha fazla olayın da aynı anda yaşanmasını ifade etmekte kullanılmaktadır. Rol belirsizliği ve çatışması, bireyi, örgüt içerisinde en fazla strese sokan ve gerilimin artmasına neden olan faktörlerdir. Birey, örgütte görevinin ne olduğunu, neleri yapacağını, nelerden ve kimlere karşı sorumlu olacağını bilmek istemektedir. Örgütte, bireye verilen aşırı iş yükü ve görevlerin tutarsızlığı, bireyin baskı altına girmesine ve rol çatışmasına zemin hazırlayacaktır. Organizasyon içerisinde çalışan her birey, görevinin ne olduğunu bilmek ister. Ancak görevinin ve sorumluluklarının neler olduğunu bilmeyen birey, örgütte iç çatışmaların çıkmasına yol açacak, bu da örgüt iklimini bozarak strese neden olacaktır (Durna, 2004:193).



Rol belirsizliği durumu, bireyin işle ilgili yükümlülüklerinden yeteri kadar bilgilendirilememesi ve belirlenmiş görev ve beklentilerin anlaşılması durumunda ortaya çıkan bir durumdur. Stresin her birey üzerinde farklı etkilerinin bulunduğu ve algılama düzeylerinin farklılık gösterdiği konusu da dikkate alındığında, rol belirsizliği konusunu bazı bireyler tecrübe ve bilgi düzeylerine göre daha çabuk yenmekte, bazıları ise bu durumu çok rahatsız edici bularak kendilerinde stres baskısını hissetmektedirler. Rol belirsizliğinin devam etmesi durumunda birey üzerinde yoğunlaşan işi bırakmaya yönelik duygular ile birey işi bırakmaya bile niyet edebilmektedir (Balaban, 1998:4).

Örgütte stres kaynakları arasında gösterilen faktörler arasında gösterilen rol, örgütsel iletişimin temelini oluşturmakta ve işgörenler bu rol aracılığıyla yapması ve yapmaması gereken davranışlarla ilgili fikir sahibi olmaktadır. Rolle ilgili uyumsuzluk ve belirsizliklerin ortaya çıkması, bireyin ruhsal dünyasında ve sosyal ilişkilerinde uyumunu zayıflatmakta ve çeşitli sorunlara neden olmaktadır. İş yaşamında bireyin rolle ilgili stres nedenlerinden birincisi, bireyin hangi rolü yapacağını şaşırmasından dolayı içine düştüğü kararsızlık durumunda ortaya çıkan rol çatışması, diğeri ise bireyin işini yapması için gerekli olan bilgiden yoksun olmasının doğurduğu sıkıntıdan kaynaklanan rol belirsizliği durumudur. Bu durum, doğrudan iş tatmini ve performans üzerinde bir etki yaparak olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Çünkü bir örgütte performansın yüksek olabilmesi, işgörenlerin yaptıkları işten beklentilerinin açık ve anlaşılır olmasının yanında kendilerinden istenilenin bilincinde olmalarını gerektirmektedir. Görevlerinin ne olduğu konusunda belirsizlik yaşayan işgörenlerde, zaman içerisinde kendine güvensizlik ve organizasyona yararlı olamama gibi duygular ön plana çıkacak ve bu durum da bireyi gerilim ve stresle karşı karşıya getirecektir (Ekinci ve Ekici, 2003:97).

Rol çatışmaları, üstlerden gelebilecek değişik taleplerin, insanlarla örgüt içinde iyi ilişkiler geliştirmenin oluşturduğu baskı durumunun ve üst yönetimle aynı düşüncede olmama ya da olamamanın doğurduğu bir sonucu ifade etmektedir. Rol çatışmasının doğurduğu sorunların üstesinden gelebilmek örgüt içerisinde çok yönlü bir değişikliğe gitmeyi gerektirmektedir. Bu yöntemlerin en önemlileri arasında örgüt yapısının değiştirilmesi, çalışan ve yöneticilerin düşüncelerinin değiştirilmesi ve de otokratik bir yönetim tarzından katılımlı yönetimin hakim olduğu bir yapıya geçilmesi gibi yöntemler düşünülebilir (Kirel, 1993:167).

Karar verme sürecine katılamama ve iletişim eksikliği bireyin davranışlarını kısıtlamakta ve ait

olma duygusunun örgüt içinde hissedilmemesi, stres kaynağı olarak görülmektedir. Örgütsel rolden kaynaklanan stres kaynakları arasında; karara katılma düzeyi, yetki ve sorumluluk dengliği, kişi rol çatışmasının olması, kaynakların yetersizliği, işin toplumsal bağlamda saygınlık derecesi, işteki statü ile formal ve informal ilişkiler gibi faktörler sayılabilir (Tengilimoğlu ve Okutan, 2002:7).

### ***Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Örgütsel Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkisi***

Örgüt içindeki işlerin düzgün ve sağlıklı olmasının, çalışan bireyler üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Örgüt içinde ilişkilerin iyi olması, örgütsel başarının ve örgüt içi amaçların gerçekleştirilmesi açısından son derece önemliken, ilişkilerin olumsuz bir seyir izlemesi örgüt iklimini olumsuz etkileyerek iş stresini artıracaktır. Örgüt içi kötü ilişkilerin temelinde güvensizlik, birbirine güvenmeme, karşılıklı sorunların çözümünde anlayışsızlık ve verim düşüklüğü gibi sorunlar yatmaktadır. Kötü ilişkiler aynı zamanda iş tatminini de etkileyerek bireyin işten soğumasına ve üzerinde iş stresinin baskısını hissetmesine neden olmaktadır. Astarlar olan ilişkilerde de karşılıklı sevgi ve anlayışın hakim olması gerekmektedir. Karşılıklı anlayışın olmadığı iş yaşamında, çalışanın birbir maruz kaldığı ve öfke yaratan durumun olduğu ana faktör, örgütte çalışana yapılan haksız muamele, sosyal destekten yoksunluk ve anlayışsız davranma durumunun varlığıdır. Çalışan bireylerin iş arkadaşlarından yeterli desteği alamayışı, iş yaşamında öfke ve gerilimi artıran bir sorundur. Bu sorunu ortadan kaldırmak da, örgüt içinde sosyal desteği artırması gereken üst yönetime düşmektedir. Gereken desteği alamayan çalışan, iş tatmininin de düşmesiyle birlikte yaptığı işten hoşnut olmayacak ve iş yaşamının bireye vermiş olduğu stres ve gerilimin de etkisiyle iş yavaşlatmaya gidecektir. Böyle bir durumun varlığında, özellikle de üst düzey yöneticilerinin duruma müdahale edip, işgörenlerin bozulan iş ilişkilerini düzeltme yollarını aramalı ve işgörenlerinin daha fazla sosyal ortamlarda vakit geçirmesi sağlanmalıdır. Özellikle iş dışı sosyal ortamlarda yapılan faaliyetler, hem çalışanın iş arkadaşları ile arasındaki buzları eritecek hem de kariyerinde daha emin adımlarla ilerlemesini sağlayacaktır (Özkalp, 1989:152).

### ***Örgütün Yapısı ve İklim ile İlgili Örgütsel Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkisi***

Örgütsel yapı ve iklime ilişkin stres kaynakları arasında; davranışta kurallar, etkili danışma ve iletişimin zayıflığı, ne olacağına ilişkin şüphe ve ait olma duygusunun olmayışı ve kimlik kaybı gibi faktörler sayılabilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:272). Bunların yanında, örgütte iş güvenliğinin

olmaması, örgütün fiziki unsurlarının çalışmaya elverişli olmayışı, örgüt kültürünün çalışanları temsil etmemesi, kararlara katılımdaki zayıflık, uzmanlaşma ve farklılaşma derecesi, örgüt politikalarının açık seçik olmayışı, merkezi ve katı örgüt yapıları gibi faktörler örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres kaynakları arasında değerlendirilebilir. Bu kaynakların zaman içerisinde değişim göstermesi de, strese kaynaklık edebilir. Örgütün politikalarının açık seçik olmayışı ve örgütsel iletişimin zayıflığı örgütsel stresi artıran önemli konular arasındadır. Aynı zamanda örgütte hiyerarşinin yoğun olması da bireylerde stres oluşumuna neden olur. Örgütte hiyerarşinin yoğun olması iletişim kanallarının zayıflamasına ve de mesajların anlaşılmasına bu da örgütsel iletişimde kopmalara neden olur (Tengilimoğlu ve Okutan, 2002:8).

Yükselme olanaklarının azlığı, aşırı formaliteler, örgütsel bölümlerin karşılıklı bağımlı oluşu, yürütme ve danışma birimleri arasındaki çatışma örgütün yapısal özelliklerine ilişkin stres kaynakları arasındadır (Aydın, 2004:56). Merkezileşme derecesi, bir örgütte kararların hangi düzeydeki çalışanlar tarafından verildiğini göstermektedir. Eğer kararlar üst yönetim tarafından veriliyorsa örgüt merkezileşmiş, kararlar alt düzeye kaydırılmışsa, adem-i merkezileşmiş bir yapıdan sözedilebilir. Örgütte bir üste bağlı olan ast sayısı ile ilgili olan denetim alanı da; örgüt içerisinde üst düzey yöneticilerin iş stresi yaşamalarına neden olan konular arasındadır. Özellikle de büyük ölçekli organizasyonlarda birebir insanlardan sorumlu olan yönetici ve deneticilerin, diğer bölümlerde görev yapan yöneticilere göre daha fazla stres yaşamakta ve strese bağlı olarak çeşitli hastalıklara yakalanmaktadır. Hiyerarşik örgütler aynı zamanda iletişimde de önemli sorunlara neden olabilmektedir. Her engellenme, başlı başına bir stres kaynağı olmaktadır. İş stresini ortaya çıkaran en önemli konu, astların çok sayıda üstü memnun etme noktasında yaşadıkları bunalım ve gerilimdir. Hiyerarşik örgüt yapılarının belli bir mesafe ve resmiyet gerektirmesi, örgüt ikliminin soğumasına neden olmakta ve elverişsiz iş ortamı işgörenlerin iş tatminini etkileyerek, stres altında çalışmalarına neden olmaktadır (Tengilimoğlu ve Okutan, 2002:10). Aynı zamanda, örgütsel stres konusu ile ilgili olarak adaletsiz performans değerlendirmeleri ve ücret eşitsizliği, örgütte çalışan bireylerin örgüte olan güvenlerini yitirmesine neden olmakla birlikte, örgüt politikalarının da yeniden gözden geçirilmesini gerektirmektedir.

### ***Bireyin Kariyer Gelişimine İlişkin Örgütsel Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkisi***

Örgüt kaynaklı stres kaynaklarından en önemlileri, bireyin kariyeri ile ilgili kaygıları, iş güvenliği, aşırı

yükselme isteği, transfer ve engellenmiş iş istekleridir (Arpacı, 2005:4). Her bireyin iş yaşamında belli bir kariyere ulaşma isteğinin olması ve daha fazla güç, saygınlık ve gelir elde etmek istemesi doğal olarak karşılanmaktadır. Çalışan bireylerin gereksinimlerinin örgüt tarafından karşılanmaması ya da karşılanamaması örgüt ikliminde bozulmaya neden olacak ve iş stresinin oluşumunu hızlandıracaktır (Ünal, 2005:20). Özellikle iş yaşamının ilk yıllarında, bireyin çalışma isteği ve heyecanı zaman içerisinde yok olmakta ve çalıştığı örgütün ya da işin kendi hedefleri doğrultusunda bir yer olmadığı düşüncesi bireyi karamsarlığa sürükleyerek, yeni bir sektörde ya da işte kariyer yapma düşüncesine yönlendirmektedir. Birey, bu dönemde kendi performansı ile kendinden beklenen performans arasında denge kurmaya çalışarak, deneyim kazanmaya çalışır. Birey, kariyer gelişimi ile ilgili olarak önünde birtakım engellerin olacağı ve de sağlıklı bir biçimde mesleğinde ilerleyemeyeceğini görüyorsa, bu durum birey üzerinde iş stresi oluşumuna neden olur. Meydana gelen stresli ve gerilimli ortamın birey üzerinde yaptığı etki, bireyin işten soğumasına, isteksizlik oluşumuna, işten bıkkınlığa ve de motivasyon kaybına neden olacaktır.

Kariyer gelişimi ile ilgili stres kaynakları arasında başarı değerlendirme standartlarının uygunsuzluğu, başarı ve değerlendirme açısından nesnellığın ve terfi olanaklarının olmayışı, ücret tatminsizliği gibi kaynaklar sayılabilir. Yetersiz ve hızlı terfi, iş güvensizliği, terfi olanaklarında nesnel davranılmadığı düşüncesi, hırs ve başarı arzusunun engellenmesi kendini başarıya odaklamış bireyler açısından stres kaynaklarıdır (Tengilimoğlu ve Okutan, 2002:7).

Bireyler, örgütte ilerlemek ve daha iyi mevkilere gelmek için daha çok çaba gösterir ve çalışırlar. Bu durum bireyi daha çok baskı altında tutmakta ve birey iş stresinin yıkıcı etkisini üzerinde daha çok hissetmektedir. Bireyin terfi olanağını; çalışması ve işe yönelik azmi belirlemektedir. Bireyin çalışma durumu; ya terfi olanağı alıp yeni bir göreve yükselmesini sağlayacak ya da başarısızlıklarından dolayı bulunduğu görevden alınmasına neden olacaktır. Bu gerçeği yaşayan birey, kendini baskı altında hissederek stresin doğurduğu çeşitli hastalıklara yakalanarak az veya çok kendini stres altında hissedecektir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:275).

Kariyer gelişimi ile ilgili örgütsel stres kaynaklarından bir tanesi de, bireyin kariyer yaşamının ilerleyen yaşlarında karşılaştığı kariyer düzleşmesi sorunudur. Kariyer platosu veya düzleşmesi, kişiyi ilerleyen kariyer yaşamında üst düzeydeki görevlere yükselme olanaklarının

yavaşladığı, bireyin kariyerle ilgili iddiasını yavaş yavaş kaybettiği ve orta yaşta sonra ödül ve ilerleme imkânının olmadığı düzeyde karşılaşılan ve genellikle her çalışanın karşılaşılabileceği bir sorundur. İşgörenlerin belli yaşta sonra yetenek ve bilgisinde görülen azalma ve de teknolojinin gelişimi ile ilgili olarak yeni çıkan makinelerin işgörenlerin yerine geçeceği düşüncesi, çalışan üzerinde işten çıkarılma duygusunun da vermiş olduğu olumsuz etkiyi hızlandıracaktır. Güdülenmenin de az olduğu bu dönemde, çalışanın verimliliğini sağlamak ve motivasyonu artırmak da yine üst yönetime düşmektedir. Üst yönetim çalışanın bu döneminde ona destek olmalı ve emeklilik ve işten ayrılma planı yapan çalışanın tecrübesinden daha fazla yararlanmak adına örgütte tutabilmelidir. Üst yönetim alacağı tedbirler ve düzenleyeceği çeşitli eğitim faaliyetleri, örgütte çalışan bireylerin kariyer platosuna girme süresini uzatabilir.

## SONUÇ

Birey karşı karşıya kaldığı stres kaynaklarından kurtulmak ya da üstesinden gelmek için çeşitli stres tepkileri ortaya koyar. İşe zamanında gelmeme, verimsizlik, iş gücü devir hızlarının yüksek olması, iş doyumunun düşmesi ve motivasyonun azalması gibi tepkiler bireyin iş stresi sonucu geliştirdiği tepkilerden bazılarıdır. Bireyin örgüt kaynaklı stres kaynaklarından çabuk çıkması, bireyin iş arkadaşları ve üst yönetimin desteğini almasını gerektirmektedir.

Son yıllarda dünya genelinde hemen hemen tüm kurumlarda çalışanlar üzerinde stresin yıkıcı etkisi kabul edilmekte ve organizasyonlar, çeşitli eğitim faaliyetleri ile iş stresini en aza indirmeye çalışmaktadırlar. Verilen kurumsal eğitimler ve danışmanlık faaliyetlerinin yürütülmesi, örgüt içerisinde stresin doğurduğu hastalıklara yakalanma ve diğer olumsuz kaynakları minimize etmek açısından önemlidir. Bu anlamda yapılan eğitim faaliyetlerinin hem bireysel bazda, hem de kurumsal anlamda örgüt iklimini yumuşatıcı bir rol oynadığı gözden çıkarılmamalıdır. Tüm bunların yanı sıra, örgütte stres düzeyi yüksek çalışanlara, bireysel anlamda psikolojik destek sağlanmalı ve de gerektiğinde bu sorunun nereden kaynaklandığını tespit etmek adına aile üyelerinden ya da iş arkadaşlarından bilgi alma yoluna gidilmelidir.

İşgörenlerin kariyer yaşamında; kişilik yapılarına, yeteneklerine, yaşına, cinsiyetine, medeni durumuna, eğitim düzeyine göre planlama yapmaları gerekmektedir. Bunun yanında, işteki çalışma süresi, iş doyumunu, örgütsel siyasa, yaptığı iş, rolü, kişiler arası ilişkileri, örgütün yapısı ve iklimi gibi örgütsel stres kaynaklarına göre kariyer gelişimi planlanmalıdır. Bu planlamaların yapılmasında;

yöneticilerin de, işgörenlerin stres ve tükenmişlik duygusu içerisine girmesini önlemeleri, kişisel gelişim ve dinlenme olanaklarına ayrılan süreyi artırmaları, mevcut iş koşullarını yeniden gözden geçirmeleri ve iyileştirmeleri, kararlara katılımın artmasını sağlamaları ve de yoğun çalışma temposunun olduğu dönemlerde örgüte ek işgören alımına gitmeleri, hem çalışan bireyler açısından hem de örgüt açısından iş stresini azaltmada ve işgörenlerin kariyer gelişimlerini desteklemede önemli rol oynayacaktır.

## KAYNAKÇA

- AKTAŞ, A. M. (2001). “Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi Ve Kişilik Özellikleri”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Hizmetler Yüksekokulu, Ekim-Aralık.
- ANAFARTA, N. (2001). “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, S.2, Antalya, s.1-17.
- ARPACI, F. (2005). “Sekreterlerin Çalıştıkları Yöneticinin Düzeyine Göre Stres Kaynaklarının İncelenmesi”, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, S.17.
- AYDIN, Ş. (2004). “Örgütsel Stres Yönetimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.VI, S.3, İzmir.
- AYTAÇ, S. (2000). “Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu”, Kocaeli Üniversitesi İİBF, Kocaeli.
- BALABAN, J. (1998). “Örgütsel Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Master Tezi, Eskişehir.
- BALABAN, J. (2000) “Temel Eğitimde Öğretmenlerin Stres Kaynakları ve Başa Çıkma Teknikleri”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, S.7.
- BATIGÜN A. D. ve ŞAHİN, N. H. (2006). “İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A Tipi Kişilik ve İş Doyumu”, Türk Psikiyatri Dergisi, C.XVII, S.1, s.32-45.
- BIYIK, M. ve BOZTAŞ, K. (2003). “Stres Kaynakları”, Polis Dergisi, S.35, s.98-103.
- DURNA, U. (2004). “Stres A ve B tipi Kişilik Yapısı Ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Dergisi, C.XI, S.1, Manisa.

- EKİNCİ, H. ve EKİCİ, S. (2003). "İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Olarak Görgül Bir Araştırma", Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.XXVII, S.1, Sivas, s.109-120.
- ERYİĞİT, S. (2000). "Kariyer Yönetimi", Kamu-İş Dergisi, C.6, S.1.
- GÜÇLÜ, N. (2001) "Stres Yönetimi", Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.XXI, S.1, s.91-109.
- GÜMÜŞTEKİN, G. E. ve ÖZTEMİZ, A. B. (2005). "Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.XIV, S.1, Adana.
- GÜROL, M. A. (2007). "Türkiye'de İş Yaşamındaki Kent Kadınının Açmazı: Kariyer Aile İkilemi", Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi: Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Konya.
- KESKİN, G. (2004). "Kadın Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Kariyer Engelleri (Erzurum'da Bir Araştırma)", Pazarlama Dünyası Dergisi, C.XVIII, S.5.
- KIREL, Ç. (1993). "Örgütsel Stres Yönetimi", Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, C.XI, S.1-2, Eskişehir,
- ÖNSÜZ, F., HİDİROĞLU, S., GÜRBÜZ, Y., TOPUZOĞLU, A. ve KARAVUŞ, M., (2008) "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Asistan Doktorların Örgütsel Stres Düzeylerinin Değerlendirilmesi", New Symposium Journal", C.XLVI, S.1, Ocak.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve AKSOY, M. S. (2005). "Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri Ve Yönetimi", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.VI, S.1.
- ÖZKALP, E., (1989). "Örgütlerde Stres", Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, S.19, Eskişehir.
- ÖZMUTAF N. M. (2006). "Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım", Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi, C.XXIII, S.1-2, s.75-81.
- ÖZMUTAF N. M. (2007). "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları Ve Çatışma", Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi, C.VIII, S.2.
- ÖZSALMANLI, A. Y. (2004). "Kariyer Yönetiminde Özel Bir Grup: Yönetici Kadınlar ve Eşleri", Mercek Dergisi, C.IV, S.16.
- ÖZTÜRK, Z. ve TEBER, S. (2006). "Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği", Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, S.19, Ankara, s.67-91.
- SOYSAL, A. (2008). "Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması", Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi, C.XXII, S.1, Ocak.
- TENGİLİMOĞLU, D. ve OKUTAN, M. (2002). "İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri", G.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.IV, S.3, Ankara.
- ULUKIŞ, K. S. (2005). "Polis, Stres, Verimlilik Ve Stresle Baş Etme Yolları", Polis ve Sosyal Bilimler Dergisi, Y.3, C.III, S.1.
- ÜNAL, A. (2005). "İş Hukuku Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Çalışma Yaşamında Stres-AB Düzeyinde Konunun Ele Alınışı ve Gelişimi", Çimento İşveren Dergisi, Eylül.
- YILDIZ, A. (2000). "Kariyerde Duraklamalar (Platolar)", Yerel Gündem Dergisi, Y.2, S.3.

<http://www.puko.bizstres.pdf> (28.06.2008)