

**T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİMDALI
ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ DALI**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRES YÖNETİMİ
VE KONYA ÖRNEĞİ**

**AHMET BİLİCİ
064221031002**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. ABDULLAH KOÇAK**

KONYA - 2009

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	I
TEZ KABUL FORMU	V
BİLİMSEL ETİK SAYFASI	VII
ÖZET	IX
SUMMARY	X
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ	XI
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİ

1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı	3
1.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri	3
1.3. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması	5
1.3.1. Otel	5
1.3.2. Motel	9
1.3.3. Tatil Köy	10
1.3.4. Kamping	10
1.3.5. Pansiyon	10
1.3.6. Kaplıcalar	10
1.3.7. Hosteller	11
1.3.8. Oberj	11
1.4. Konaklama İşletmelerinin Organizasyon Yapısı	11
1.4.1. Konaklama İşletmelerinin Organizasyon Yapısının Gelişim Süreci	12

2. BÖLÜM

STRES KAVRAMI TANIMI VE KAPSAMI

2.1. Stres Kavramı	13
2.2. Stresin Kapsamı	14

2.3.	Stresin Belirtileri.....	15
2.3.1.	Fiziksel Belirtiler	17
2.3.2.	Davranışsal Belirtiler	18
2.3.3.	Psikolojik Belirtiler.....	19
2.4.	Stres ve İş Yaşamı.....	19
2.4.1.	İş Hayatında Stres Yaratan Faktörler.....	20
2.4.1.1.	Bireysel Stres Kaynakları	21
2.4.1.2.	Örgütsel Stres Kaynakları.....	24
2.4.1.3.	İşle İlgili Stres Kaynakları	25
2.4.1.3.1.	Aşırı İş Yükü.....	26
2.4.1.3.2.	Örgütsel Rol Çatışması.....	26
2.4.1.3.3.	İşin Niteliği Ve Yapısı	27
2.4.1.3.4.	Diğer İşsel Faktörler	28
2.5.	Stresin Aşamaları.	29

3. BÖLÜM

STRES YÖNETİMİ KONTROLÜ

3.1.	Stres Yönetimi Kavramı	31
3.2.	Genel Stres Yönetimi.....	33
3.3.	Bireysel Stres Yönetimi	35
3.4.	Örgütsel Stres Yönetimi.....	38
3.5.	Stres Kontrolü ve Kullanılan Yöntemler	42
3.5.1.	Fiziki İdame Stratejileri	42
3.5.2.	İç Yardım Stratejileri	42
3.5.3.	Örgütle İlgili Stratejiler.....	45
3.5.4.	Dış Yardım Stratejileri.....	46
3.5.5.	Stres Yönlendirme Stratejileri	47
3.5.6.	Grup Desteği Gerektiren Stratejiler	47
3.5.7.	Olumsuz Stratejiler	47
3.6.	Örgütsel Stresin Azalmasında Taraflara Düşen Görevler.....	48
3.6.1.	Örgütsel Stresin Azalmasında Devlete Düşen Görevler.....	49

3.6.2. Örgütsel Stresin Azalmasında Örgüt Yöneticisine Düşen Görevler.....	49
--	----

4. BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRES YÖNETİMİ VE KONYA ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	52
4.2. Araştırmanın Yöntemi	52
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	52
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	53
4.5. Araştırma Bulgularının Analizi ve Değerlendirilmesi.....	53
4.5.1. Anket Soruları ve Analizi	53
4.5.1.1. Çapraz Tablolar.....	66
SONUÇ.....	69
KAYNAKÇA.....	72
Ek 1-Anket Soruları	77



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

AHMET BİLİCİ tarafından hazırlanan **KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRES YÖNETİMİ VE KONYA ÖRNEĞİ** başlıklı bu çalışma 08/12/2009 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof Dr. Ahmet KALANDER Üye

Doç. Dr. Abdullah KOÇAK Üye (Danışman)

Yr. Doç. Dr. Kadir CANÖZ Üye



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara düzenle riayet ettiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin Adı Soyadı

Ahmet BİLİCİ

ÖZET

Bu çalışmada, araştırmanın teorik altyapısını oluşturan stres ve konaklama işletmeleri üzerinde durulmuş, stresin insanda görülen belirtileri verilmiş, stresin örgütler üzerinde ki etkileri incelenerek araştırma yapılmıştır.

Araştırma Konya'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışmakta olan iş görenler üzerinde yürütülmüştür. Toplamda 4 otelde anket yapılmış olup, dağıtılan 215 anketten 203 tanesinden sağlıklı cevap alınmıştır. Bu yolla elde edilen veriler SPSS istatistik programında analiz edilerek bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

Stres yönetimi kapsamında, bireysel ve örgütsel yaklaşımlar ile programlar açıklanmıştır. Konaklama işletmeleri personelinde uygulanan bir araştırma ile çalışanların stres kaynakları ve çalışanlarda görülen stres belirtileri incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda Konaklama İşletmelerinde çalışan personelin stresörlere maruz kaldıkları görülmüştür. Ayrıca farklı kurumsal yapıya sahip konaklama işletmeleri çalışanları ve çalışanların demografik özellikleri ile, stres yaratan etmenler, çalışanların stres durumunda gösterdikleri tepkiler ve stresle başetme stratejileri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını amaçlamaktadır. Çalışanlara uygulanan ankette yer alan sorular, literatür taraması ile elde edilen ve işe özel durumların tesbiti ile oluşturulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Stres, Stres Yönetimi, Konaklama İşletmeleri,

SUMMARY

In this study, an investigation that forms the infrastructure of the theoretical focus on stress and stay in business, given the stress symptoms observed in humans, the effects of stress on the review of the research organizations were made.

Research activities conducted on employees who work 4 and 5 star accommodation in Konya. In total, survey has made at 4 hotels, distributed 215 survey responses from 203 of them were taken. This way, the data obtained by the SPSS statistical analysis program and reached some conclusions.

In the context of Stress management programs are described with individual and organizational approaches and. Accommodation in the applied research with business staff employees who work on resources and stress symptoms of stress were examined.

As a result of this review of staff in business accommodation they were exposed to stressors. Moreover, institutional structures have different accommodation businesses employees and employees with demographic characteristics, stress-creating factors, the employees' stress and their reactions to stress significant differences between strategies that are intended to check. Employee surveys in applied questions, obtained from literature and work with the exception of the determination was made with. Research results in the accommodation business with the stress of staff working lives intertwined and how they were exposed to stress. Accommodation businesses to be able to cope with the stress of staff has been given different advice.

Key Words: *Stress, Stress Management, Accommodation Operations*

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1-Stresin Psikolojik ve Fizyolojik Yönü	18
Şekil 2-Stresin Farklı Safhaları ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi	30

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. A ve B Kişilik Tipleri Karşılaştırması.....	23
Tablo 2. Stres Azaltma Eğitimi.....	36
Tablo 3. İşletme Yöneticilerine Stres Yönetimine İlişkin Öneriler	40
Tablo 4. Klarreich'in Stresle Mücadelede Tekniği	41
Tablo 5. Çalıştığınız Departman	54
Tablo 6. Eğitim Durumunuz	55
Tablo 7. Cinsiyet.....	55
Tablo 8. Yaşınız.....	56
Tablo 9. Görev Süresi	56
Tablo 10. Çok uzun ve yorucu çalışmak beni strese sokar	57
Tablo 11. Vardiyalı çalışmak beni olumsuz etkiliyor.....	57
Tablo 12. Yeterli mola zamanım yok	58
Tablo 13. İşim beni maddi açıdan tatmin eder.....	59
Tablo 14. İş akışı sırasında iletişim yeterli düzeydedir	59
Tablo 15. Çalıştığım işyerinde iş güvenliğim vardır	60
Tablo 16. İşimi yaparken aşırı baskı hissediyorum	60
Tablo 17. İşim yüzünden daha fazla sigara ve/veya alkol tüketirim	61
Tablo 18. Yöneticilerin misafirlerine, akrabalarına hizmet etmek normal misafirlere hizmet etmekten daha çok stres yaratır	62
Tablo 19. Diğer departmanların yaptığı hatalardan dolayı sıkıntı yaşıyorum	62
Tablo 20. İş yerinde mekânın çalışma şartlarına uygun değildir.....	63
Tablo 21. Her zaman görevden alınma ve işten çıkarılma korkusu duyarım	64
Tablo 22. Uyumadan önce kendimi iş ile ilgili sorunları düşünürken bulurum	64
Tablo 23. Stres anında ne yaparsınız	65
Tablo 24. Çalıştığınız departman ve Çok uzun ve yorucu çalışmak beni strese sokar sorularının çapraz karşılaştırılması	66
Tablo 25. Cinsiyet ve Stres anında ne yaparsınız sorularının çapraz karşılaştırılması.....	67
Tablo 26. Yaşınız ve Çok uzun ve yorucu çalışma beni strese sokar sorularının çapraz karşılaştırılması.....	68

GİRİŞ

İnsanlar çalışma yaşamının getirdiği sınırlılıklarla birlikte öteki etkinliklerini dengeli bir biçimde yürütmek istemekte, her şeyden önce yaptıkları işle kendi yeteneklerini de zorlamaktadırlar. Bu nedenle stres sözcüğü giderek günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmiş ve bir çocuktan en üst düzeydeki yöneticiye kadar kullanım alanı bulmuştur.

Çağımızın en önemli sorunlarından biri olan stres ve stresin çalışma yaşamındaki etkileri çalışanlar üzerinde ciddi sıkıntılara yol açmaktadır. Genel performans düşüklüğü, sağlık bozuklukları, iletişim eksiklikleri başlıca sıkıntılar arasında sayılabilir.

Bununla birlikte stresin günümüz insanına eskiye kıyasla, daha ağır ve derin sorunlar yaşattığı yadsınamayan bir gerçektir. Çünkü bugün insan fiziksel ve ruhsal açıdan daha fazla tehdit altındadır. Stres, insanların hastalanmasına, iş hayatında ise verimlilik azalışlarına neden olan bu nedenle işletme yöneticilerinin özenle üstünde durması gereken bir kavramdır. Günümüzde en az stres yaratan ya da stres yaratmayan iş bulmak oldukça zordur. Ekonomideki dramatik değişimler, artan yabancı rekabeti, yeni teknolojik buluşlar ve enflasyon gibi nedenler örgütlerde ve insan yaşamında birçok düzenlemeler yapmayı zorunlu kılmıştır. Bütün bunlar stres yapıcı ve arttırıcı nedenler olarak ortaya çıkmıştır.

Her insanın strese gösterdiği tolerans farklı olmasına rağmen, çoğumuz stresin tehlikelerinin ve dayanıklılık derecelerimizin farkında değiliz. Yaş, sosyal statü, cinsiyet, meslek farkı olmaksızın, toplumun hiçbir alanında yakamızı bırakmayan stres iş hayatında da oldukça önemli bir olgudur. İş yaşamında ve günlük yaşamda stresten tümüyle uzak kalmak olanaksızdır. Bu nedenle birey ister kamu ister özel kesim örgütünün üyesi olarak yaşamını kazansın, isterse bir örgüte doğrudan doğruya bağlı kalmaksızın hizmet sunsun, tanışması kaçınılmaz olan stres kavramıyla mücadeleyi öğrenmek zorundadır.

Ülkemiz ekonomisinde önemli bir gelir kalemlerinden birini oluşturan turizm sektörünün temel taşı olan konaklama işletmeleri de bu hızlı değişimden nasibini almakta, dolayısıyla konaklama işletmeleri çalışanları da stresin olumsuz etkilerine maruz kalmaktadır. Ancak diğer sektörlerden farklı olarak konaklama işletmelerinde

yoğun bir emek gücünün olması, insan faktörüne daha fazla önem kazandırmaktadır. Bu nedenle konaklama işletmeleri yönetimleri, iş yerinde çalışanlar üzerinde stres yaratan etmenleri şirket amaçlarının önünde önemli bir engel olarak kabul etmeli ve stres yaratan bu etmenlerin etkilerini azaltıcı yönde maksimum önlemler almaya çalışmalıdır.

Yönetici, iş görenlerin çalışırken nasıl davrandıklarını anlamalı, onların gelecekte nasıl davranacaklarını tahmin etmeli, davranışlarını yönlendirmek, değiştirmek ve kontrol etmek konusunda yeteneğini geliştirmelidir. Etkin ve verimli bir üretim, başarılı bir yönetim için örgütlerin stres ve kaynakları üzerinde kendi örgüt iklimlerine uygun modeller üzerinde çalışmaları kaçınılmazdır. (Schafer, 1987:310-314).

Günümüzde diğer tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de stres kavramı çok önemli hale gelmiştir. Turizm sektörü içinde çok önemli bir yere sahip olan konaklama işletmeleri de, kalitenin arttırılması için çaba göstermektedirler. Bu alanda çalışanlar üzerinde stres yaratan birçok etmen bulunmaktadır. Örgütlerin başarıya ulaşabilmesinin en önemli etkilerinden birisinin verimlilik olduğu göz önünde bulundurulacak olursa, bu etmenler aşırı stres yaratacak seviyeye ulaştıklarında çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını tehdit etmekte, dolayısıyla iş doyumunu, motivasyonunu ve performansını azaltıcı yönde etkileyerek işletmenin verimliliği üzerinde olumsuz bir sonuç doğurabilmektedir.

Bu araştırmada, konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerinde stres yaratan etmenler, çalışanların stres durumunda gösterdikleri tavırlar ve stresle baş edebilme yöntemleri ve bunlar arasında farklılık olup olmadığının ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Konya'da faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde uygulanan anket tekniğinin de yer aldığı 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konaklama işletmeleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde stres kavramı üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde stres yönetimi ele alınmıştır. Son bölümde ise çalışmanın uygulama bölümü yapılmış ve sonuç yazılmıştır.

1. BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİ

1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı

Genel olarak hizmet işletmeleri ile turizm işletmeleri içinde anılan konaklama işletmeleri, müşteri ile olan bire bir ilişkileri gereği, müşteri ilişkileri uygulamalarının en yoğun olarak yapıldığı sektörlerdir. Devamlı yerleşme yerini, geçici olarak terk eden kişinin en önemli ihtiyaçlarından biri konaklamadır. Turistik yörelerin yabancılar tarafından ziyaret edilebilmesi orada konaklama imkânlarının bulunup bulunamaması ile yakından ilgilidir. Turistin değişik mekânlarda konaklama ihtiyacını karşılayan işletmeler, konaklama işletmeleridir(Akat,1997:83). Diğer bir tanım ise; turistlerin geçici konaklama, yeme-içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir (Eraslan,1994:1).

Otel, Uluslararası Turizm Akademisi tarafından; “ İnsanların seyahatleri boyunca belli bir ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir “ şeklinde tanımlanmıştır (Olalı ve Korzay, 1989:25).

Turistlerin konaklama tesisinin türünün hem seyahatinin şekliyle hem de gideceği yerle yakın ilgisi vardır. Eski çağlardan beri insanların seyahat ettikleri yerlerde konaklama ihtiyaçlarına cevap veren mekânlar mevcuttu. Bu dönemde yollar üstüne kurulan hanlar ve kervansaraylar bu gereksinimi karşılarken zamanla daha modern konaklama tesisleri ortaya çıkmıştır. 18. yy’da Avrupa’da “Palace-Palas” adıyla soylular için saray benzeri oteller inşa edilmiş, zaman içinde özellikle II. Dünya Savaşı’ndan sonra turizmin geniş halk kitlelerine yayılması ile gelir seviyesi daha düşük insanlar için eskiye göre daha gözde ve güvenilir oteller ortaya çıkmıştır (Öner, 1997:22).

1.2 Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Konaklama, yeme-içme ve diğer ihtiyaçları karşılayan konaklama işletmelerinin bazı özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Aktaş, 1989:17).

- **Konaklama İşletmeleri Zaman Satar:** Otelin bir odasının 24 saat içinde satılması söz konusu olup satılmayan oda otel için kayıp olmaktadır. Otel hizmetinin stoklama imkânı bulunmadığından, üretildiği veya hazırlandığı anda satılması gerekmektedir. Bu nedenle, otel aslında “satılan zaman” olmaktadır.
- **Konaklama İşletmeleri “İnsan Gücü”ne dayanır:** Otel işletmelerinde gerek hizmet sunmada, gerekse fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden faydalanılır. Hizmetlerin yürütülmesinde ve müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında insanın rolü ve önemi büyüktür. Otomasyonun girebildiği alanlar sınırlı olup, yine yatakların yapımında, yemeklerin hazırlanmasında ve servisinde, büyük ölçüde insan gücünden yararlanır. Bu nedenle emek-yoğun sektör olma özelliğini korumaktadır.
- **Otel Hizmetleri Otel personeli Arasında Yakın İşbirliği ve Karşılıklı Yardımı Gerektirir:** Otel, birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş, ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle otelin fonksiyonlarını yerine getiren personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur. Bu özellik, otelin başarısını olumlu ya da olumsuz etkilemektedir.
- **Otel İşletmeleri, Günün 24 Saati, Haftanın 7 Günü ve Yılın 365 Günü Hizmet Veren İşletmelerdir:** Müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel personelinin çalışması gerekmektedir. Müşterilerin kendilerini evlerinden daha rahat hissebilmeleri için, rahat ve huzurlu ortamın oluşturulmasında yüz yüze temas halinde olan personelin, nitelikli ve insan psikolojisinden anlayan kişiler olması gerekmektedir.
- **Konaklama İşletmeciliği Dinamiktir:** Otel hizmet üreten bir fabrika olarak düşünüldüğünde, teknoloji ve hizmet anlayışı ile devamlı olarak değişiklik gösteren, zevk ve modağa bağımlılığı fazla olan bir sektördür.
- **Konaklama İşletmelerinde Risk Faktörü Oldukça Yüksektir:** Turizm endüstrisinde talep, kesin şekilde önceden belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağılı olduğundan otel ve otel işletmeleri de talep ve dalgalanmalardan anında etkilendiğinden risk faktörü yüksek olmaktadır.

1.3. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Konaklama işletmelerinin sekiz ana başlık altında toplanmaktadır.

1.3.1. Otel

Otel; yapısı, teknik donanımı, konfor, bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında temin eden ekonomik, sosyal ve hukuki bakımdan disiplin altına alınmış işletmelerdir (Oral ve Korzay, 1989:29).

Oteller genellikle konaklama olanaklarının yanı sıra turistlerin yeme içme, eğlenme ve alışveriş gereksinimlerini karşılayacak yan tesislere de sahip olmaktadır. Bir otelin sunabileceği hizmetlerin türleri ve nitelikleri, otelin büyüklüğüne, bulunduğu bölgeye ve daha çok hangi turiste yönelik olarak çalıştığına bağlı kalarak değişiklik göstermektedir (Barutçugil, 1989:53).

Otel işletmeleri, bu konuyla ilgili araştırmacılar tarafından çok değişik sınıflandırmalara ayrılmıştır. Sınıflamalardan belli başlıları şunlardır.

- **Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Oteller**

a- Merkezi (Şehir) Otelleri: Şehir merkezlerinde, özellikle büyük şehirlerde, iş ve ticaret merkezleri ya da bu merkezlere yakın yerlerde kurulan otellerdir. Şehir otellerine yönelik talebin incelenmesi halinde genellikle iş amaçlı ziyaret edilen kişilerle, konferans, kongre, toplantı gibi etkinliklere ve faaliyetlere katılan müşterilerden oluştuğu görülmektedir. Şehir otellerinin en önemli özelliklerinden biri de tüm sene boyunca faaliyette olmasıdır (Oral ve Kurgun, 1997: 14).

b- Resort (Kıyı) Oteller: Dinlenmek, eğlenmek, uzun süreli tatil geçirmek amacıyla yönelik olarak faaliyette gösteren dağ otelleri, termal oteller, deniz kenarında kurulan kıyı otelleri resort otel kapsamındadır. Şehir otellerinden farklı olarak resort oteller bulunduğu yere göre faaliyette süresi değişmekte, bazı dönemlerde yoğun bir talep söz konusu iken, bazı dönemler de ise talep tamamen bitmektedir (Oral ve Kurgun, 1997: 15).

- **Fiyat Düzeyi Bakımından Oteller**

Turizmin tarihsel gelişimi içinde ilk turizm hareketlerinin aristokratlar tarafından, daha sonra burjuvalar tarafından gerçekleştirildiği görülürken son yüzyılda toplumun her kesmi tarafından gerçekleştirilen bir olay haline geldiği görülmektedir. Günümüzde turizm kitlesel bir hal almıştır. Otel işletmeleri de, farklı fiyatlı ürünler sunarak bu değişime zemin hazırlar duruma gelmişlerdir. Bu durumda farklı müşteri guruplarına hitap ettikleri gözlemlenmektedir.

a- Lüks Oteller: Uygulanan fiyat, sunulan hizmet ve mal kalitesi bakımından en üst seviyede olan otellerdir. Hedef kitlesi, alım gücü yüksek olan müşterilerden oluşan bu otellerin yüksek standartlara sahip olduğu görülmektedir.

b- Ekonomik Oteller: Günümüzde turizm olayının lüks bir ihtiyaç olmaktan çıkıp zorunlu bir ihtiyaç haline gelmesi, alım gücü düşük insanların da turizm hareketleri içinde yer almasını sağlamak amacıyla ekonomik otellerin yaygınlaşmaya başlamasına neden olmuştur. Ekonomik otellerin amacı genel olarak yatak satmaktır.

- **Turizm İşletme Belgeli Oteller**

2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu'nun 37. Maddesi'ne göre çıkarılan "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikler Yönetmeliği'nin 62. maddesine göre oteller; beş yıldızlı, dört yıldızlı, üç yıldızlı, iki yıldızlı, tek yıldızlı olmak üzere sınıflara ayrılmış ve dünya standartları düzeyine getirilmiştir.

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikler Yönetmeliği'nin 62. maddesine göre yıldızlarına göre otellerde bulunması gereken özellikler şunlardır:

Bir yıldızlı oteller:

- En az on oda kapasite,
- Otel kapasitesine göre iyi düzenlenmiş resepsiyon, bekleme yerini kapsayan lobi, telefon kabini ve vestiyerden oluşan bir kabul holü düzenlenir,
- Yönetim odası,
- Müşterinin ineceği ya da çıkacağı kat merdiveni üçten fazla ise, otel kapasitesiyle doğru orantılı müşteri asansörü,

- Kent içinde oda sayısını %30'u, kent dışında % 50'si oranında oturma imkanı veren rahat ve iyi düzenlenmiş oturma salonu bulunur,
- Emanet kasası, P.T.T. ve telefon hizmetleri ile ilk yardım dolabı.

İki Yıldızlı Oteller:

- En az yirmi oda ,
- Odalarda telefon hizmeti,
- İçki servisi verilebilen büfe,
- Bir yıldızlı otelleri kapsayan maddeler.

Üç Yıldızlı Oteller:

- En az elli oda,
- En az iki adet yönetim odası,
- Oturma salonunda ve bağımsız bölümlerde bar düzenlenmesi,
- Müşterinin inip çıkacağı merdiven sayısı ikiden fazla ise, otelin kapasitesiyle doğru orantılı müşteri asansörü,
- Genel mahallerde ve iklim şartlarına göre klima tesisatı,
- Yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan nitelikli malzeme,
- Alakart ve tabldot servisi olan lokanta,
- Yatak odalarında müzik yayını,
- Kişi başına 1.5 metre olmak üzere en az elli kişik çok amaçlı salon,
- Yatak odalarında kat ofisi,
- İki yıldızlı otellerde aranan şartların tamamı.

Dört Yıldızlı Oteller:

- En az yüz oda,
- Otel kapasitesine uygun servis girişi, servis asansörü veya merdiveni ile bağlantılı bagaj odası, telefon kabinleri yerinden oluşan kabul holü,

- Müşterilerin ineceği ve çıkacağı kat merdiveni birden fazla ise, otelin kapasitesiyle orantılı olarak müşteri asansörü,
- Servis merdiveni ve servis asansörü,
- Lokanta (birinci sınıf olarak düzenlenir),
- Çamaşır yıkama, ütüleme ve kuru temizleme hizmeti,
- Yemek salonu, bar, resepsiyon holü gibi genel mahallerde zeminde nitelikli malzeme ile tam kaplama,
- Sayfiye otellerinde spor tesisleri,
- 05.00-04.00 saatleri arasında odaservisi,
- Tüm hacimlerde klima tesisatı,
- İlk yardım gereçler odası,
- Banyoda saç kurutma makinası,
- Bay ve bayan kuaförü,
- Turizm amaçlı küçük satış yerleri,
- Odalarda TV ve minibar,
- Kişi başına en az 1.5 metre düşecek şekilde en az elli kişilik toplantı salonu ve fuayesi,
- Üç yıldızlı otellerde aranan şartların tamamı.

Beş Yıldızlı Oteller:

- Odalar standartlara uygun teşrifli ve banyo hariç 20 metrekarenin üstünde olmalıdır.
- En az iki adet çok amaçlı salon,
- En az üç çalışma odasıyla bağlantılı sekreter ve simültane tercüme hizmetleri ve fuayeyi de kapsayan kişi başına en az 1.5 metrekare düşen, en az 100 kişilik kongre salonu,
- Odalarda kıymetli eşyaların muhafazası için kasa,

- Banyolarda küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon ve alarm sistemi,
- Uydu ve video yayınları imkanı,
- Garaj, en az oda kapasitesinin %10'u kadar.
- Kapalı ve ısıtmalı en az 80 metrekare büyüklüğünde yüzme havuzu,
- Gece klübü veya diskotek,
- Pastane hizmeti veren bir salon,
- En az 40 metrekare büyüklüğünde aletli jimlastik salonu, sauna, Türk hamamı, masaj odası, squash veya benzeri imkanlar sağlayan ünitelerden en az dört adeti,
- Birinci sınıf lokantaya ilaveten en az bir lokanta,
- Amerikan bar hizmetinin verildiği bir salon,
- Çamaşır yıkama, ütüleme ve terzi ünitesi ile kuru temizleme mahalli,
- Sürekli 24 saat doktor-hemşire hizmeti sağlayan ilk yardım odası
(Turizm Yatırım İşletme Yönetmeliği 62. madde).

1.3.2. Motel

Karayolları üzerinde ve yakın çevrelerinde motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme içme ve gerektiğinde araçlarının bakımı ve küçük onarım ihtiyaçlarını karşılayan en az on odalı konaklama işletmeleridir.

Birbirinden ayrı küçük evlerden oluşan moteller olduğu gibi, tek yapı içinde iki veya üç katlı motellerde bulunmaktadır. Şehirlerin kalabalık ve gürültülü yaşamından uzak, park sorunu olmayan motellerde odalar genellikle sade fakat tüm günlük gereksinimleri karşılayacak tarzda donatılmıştır. Moteller özellikle bağımsız olmak, kendi hizmetinin kendisi görmek, doğayla daha yakın olmak ve ucuz bir konaklama hizmeti satın almak isteyen kişiler için uygun nitelikler taşımaktadır (Barutçugil, 1989:53).

1.3.3. Tatil Köyü

Doğal güzellikleri içerisinde ya da arkeolojik değerler civarında kurulmuş, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor ve eğlence hizmetlerinin de sağlandığı, odaları otel odası, suit veya bunların kombinasyonu şeklinde olan ve dağınık yerleşme düzenindeki yapılardan oluşan en az 60 odalı konaklama işletmeleridir (Öğüt ve Güleş, 2003:55).

1.3.4. Kamping

Deniz ve göl kenarları ile ağaçlık alanlarda, doğal güzelliklerin olduğu yerlerde kurulmuş konaklama işletmeleridir. Otomobil, karavan, motosiklet veya bisikletleriyle seyahat ederek kendi olanaklarıyla kamp kurmak isteyenlerin, konaklama ihtiyacını karşılayan kampingler en az 30 ünitelik tesislerdir (Aker, 1994:158).

1.3.5. Pansiyon

Konaklama tesisi olarak planlanmamış hatta evlerin düzenlenmesi ile oluşturulan konaklama işletmeleridir. Genelde aile bireyleri tarafından yönetilen, çoğunda yemek servisi de uygulanan en az beş odalı tesislerdir. Dinlenme turizmine yönelik olarak faaliyette bulunan pansiyonların diğer konaklama tesislerine göre oldukça ucuz hizmet sundukları görülmektedir. Turistik yerlerde konaklama ünitelerinin yeterli olmaması ve talebin karşılayamaması evlerin konaklama ihtiyacına yönelik olarak kullanılmasına neden olmuş, bu da ev pansiyonculuğunun gelişmesine olanak sağlamıştır (Öner, 1997:25).

1.3.6. Kaphıcalar

Bu işletmeler, deniz suyu, çamur gibi maddeler , solunum yolu ile veya mekanik ve elektrikli araçlarla, masaj, beden eğitimi gibi yöntemlerle insan sağlığını koruma ve yenileme amacını taşıyan uygulamalardan birinin veya birkaçının gerektiğinde doktor gözetiminde yapıldığı ve konaklama işletmelerinde aranan genel niteliklere sahip işletmelerdir.

1.3.7. Hosteller

Hostel; kültür ve spor sebepleriyle seyahat eden öğretmen ve öğrencilerin veya dinlenme ve bilgi için seyahat eden az gelirli kişilerin seyahatleri boyunca; ucuz, temiz, güven içinde ve samimi bir ortamda konaklamalarını sağlamak için kurulan en az yirmi odalı, yeme içme hizmeti veren veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanına sahip olan konaklama tesisleridir (Batman, 1999:59).

1.3.8. Oberj

En az 30 kişiyi barındırabilecek büyüklükte, genellikle bir ailenin bireyleri tarafından işletilen, şehir dışında kurulu, turistik bölgelere yakın, deniz, göl kenarı, dağ ve av sporlarının yapıldığı yerlerin yakınında 10 odadan az olmayacak şekilde yapılan konaklama işletmeleridir (Öner, 1997:26).

1.4. Konaklama İşletmelerinde Organizasyon Yapısı

İşletmelerde organizasyon iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi, bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen organizasyondur. İkinci anlamda ise organizasyon, bu yapının oluşturulması sürecini, bir seri faaliyeti, organize etme faaliyetini tanımlamaktadır. Hatta bazen organizasyon terimine bir üçüncü anlam da verilmektedir. Bu anlamda organizasyon toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sistem olarak organizasyona verilen isimdir (Koçel, 2003:26-27).

Bir başka tanımlamaya göre organizasyon; genel anlamda, beşeri ve maddi faktörlerin işletme amaçlarını etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmek üzere düzenlenmesi; dar anlamda ise; herhangi bir amaç için gerekli faaliyetlerin neler olduğunu belirlemek ve bu faaliyetleri kişilerin görevlendirilebileceği gruplar halinde düzenlenmesi şeklinde ifade edilebilmektedir (Mucuk, 2001:155). Bu tanımlamalar çerçevesinde otel organizasyonu; otelin amaçlarına ulaşmak için gerekli faaliyetlerin düzenlenmesi, bu faaliyetlerin bölümlere ayrılması ve bölümler arasındaki yetki ve ilişki düzeninin belirlenmesi şeklinde tanımlanabilmektedir.

1.4.1. Konaklama İşletmelerinde Organizasyon Yapısının Gelişim Süreci

Otel işletmelerinde organizasyon bilincinin gelişmesi, işletmelerin büyümesi ile oluşmuştur. XX. yüzyıldan itibaren oteller gitgide büyümeye ve gelişmeye başlamıştır. Konaklama işletmeciliğinde ilk gelişmelerden birisi de, E.M. Statler tarafından gerçekleştirilmiştir. Statler, küçük çaptaki işletmesini, ABD’ de geliştiğini fark ettiği orta sınıfın kalite beklentilerine uygun hale getirmesiyle, ulusal piyasaya hitap edebilen bir otel zincirine dönüştürmüştür. Statler’ in otellerinin organizasyon hacmi büyüdükçe, şirketin merkezinde bulunan mimari dizayn ve personel kurmay bölümleri de gelişmiştir. Bu bakımdan, ağırlama-hizmet endüstrisinde merkezileştirilmiş kurmay organizasyon yapısının Statler’ in otellerinde uygulanmasıyla başladığı söylenebilmektedir (Batman, 2003:84).

Konaklama endüstrisinde oteller, her biri kendi uzmanlıkları ile ilgili olarak tamamen farklı biçimde ürün veya hizmet temeline göre bölümlere ayrılabilir. En çok görülen bölümlendirme şekli, odalar, yiyecek-içecek, telefon ve diğer departmanlar arasında yapılmaktadır (Aktaş, 1989:102).

2. BÖLÜM

STRES KAVRAMI TANIMI VE KAPSAMI

2.1. STRES KAVRAMI

Stres olumlu veya olumsuz olmasına bakılmaksızın “bireyin herhangi bir fiziksel veya psikolojik uyarıcı karşısında gerekli uyumu sağlayabilmek için ruhsal ve bedensel olarak harekete geçmesi, tepki göstermesi” olarak tanımlanabilir. Bu günkü anlamda olmasa da çok eski çalışmalarda yer alan stres kavramının kökeni Latince’de “Estrictia”, eski Fransızca’da “Estrece” sözcüklerinden gelmektedir. Kavram 17.yy da felaket, bela, musibet, dert, keder, elem anlamlarında kullanılmıştır. 18. ve 19. yy da ise kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda kullanılmıştır (Torun, 1997:43).

İnsanların esenliği ve huzuru için bir tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanan ve dolayısı ile yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen, belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkiye stres denir. Basit bir anlatımla stres, işyerinde veya çevrede yer alan ve sağlığa zararlı olarak görülen olaylar ve durumlar yüzünden ortaya çıkan belirtileri kapsar. Başka bir ifade ile stresi şöyle tanımlayabiliriz; “çevrenin potansiyel tehdit edici durumuna fiziksel ve duygusal tepki”. Bu tanım birey ile çevre arasındaki uyumun yetersizliği gösterir. Stres altındaki birey, sürekli yorgunluk, tansiyon ya da yüksek kan basıncı gibi sorunlarla karşılaşmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2005:251).

Stres olumlu veya olumsuz olmasına bakılmaksızın, “bireyin herhangi bir fiziksel veya psikolojik uyarıcı karşısında gerekli uyumu sağlayabilmek için ruhsal ve bedensel olarak harekete geçmesi, tepki göstermesi” olarak tanımlanabilir. Stres işletme yönetimi açısından da ele alınması gereken bir kavramdır. Çünkü stres çalışanları doğrudan etkilemekte onların davranışlarını, verimliliklerini ve diğerleriyle olan ilişkilerini belirlemektedir. Bu doğrultuda stresi ortaya çıkaran faktörlerin, stresin farklı aşamalarının ve örgütsel stresle başa çıkmada gereken önlemlerin ele alınarak incelenmesi gerekmektedir (Ataman, 2002:485).

İnsan bünyesi ister olumlu, ister olumsuz olsun mutlaka dış isteklere karşı biyokimyasal bir tepki gösterir. Stresin kaynağı değişik olabilir, ama biyolojik tepki daima aynıdır (Yates, 1986:29). Ivancevich ve Matteson stresi: “Birey üzerinde

fiziksel veya psikolojik etkiler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan ve bireysel nitelikler veya psikolojik süreçle ortaya konan bir uyum tepkisidir” şeklinde tanımlamışlardır (Ivanchevich - Matteson,1980:6-9). Stres, organizmanın çevresine uyum sağlamak için ödemek zorunda olduğu bedeldir”. Stres psikolojik kökenli bir olgu olmasına rağmen, belli bir sürede bu olgunun fiziksel sonuçlarını görmek mümkündür (Ertekin, 1993:5).

Stres kavramında dikkat çeken ortak noktalar şunlardır: Stres psikolojik,sosyal, kültürel ya da fiziksel etkenlerin organizmada oluşturduğu değişiklik durumudur. Gerçekten stres temelde psikolojik bir olgudur. Ancak bu psikolojik olgunun doğrudan doğruya ve belli sürede fiziksel sonuçları görülebilmektedir. Nasıl ki fizyolojik bir rahatsızlık ağrı biçiminde bizi etkiliyor ve birlikte görünüyorsa, psikolojik bir durumdan kaynaklanan stres de fiziksel bir çok görünümle dışa vurabilmektedir (Pehlivan,1995:145).

Yukarıda yapılan tanımları dikkate alarak şöyle genel bir açıklama yapmak mümkündür: "Stres, insan bedeninde yer alan süreç olmakla beraber aynı zamanda, insan bedeninin çevresinden gelen zorlayıcılara uyum sağlamasının da normal bir sonucudur. Stres, insanların fiziksel ve sağlık durumlarını etkileyerek onlarda duygusal bir gerginlik yaratan bir süreçtir. Kısaca stres; örgüt çalışanlarında fiziksel, psikolojik ve davranışsal değişmelere neden olan çevresel veya içsel şartlara karşı bir uyum sürecidir”. Stres her nereden gelirse gelsin; çevresel bir talebe vücudun gösterdiği belirsiz bir reaksiyondur .

2.2. Stresin Kapsamı

Yaş, sosyal statü, cinsiyet, meslek farkı olmaksızın hepimizi etkileyen, toplumun hiçbir alanında yakamızı bırakmayan stres; zamansızlıktan, kendisine vakit ayıramamaktan, verimsizlikten, performans düşüklüğünden, sağlık bozukluklarından şikâyetçi olan herkesin problemi haline gelmiştir.

Nereye dönerseniz dönün stresin doğası ile ilgili; psikologlar, epidemologlar, terapistler, müşavirler, gazetecilerden vb. oluşan bir rehberler çokluğu vardır. Bu meslek gruplarının akademik metinlerinden veya popüler medya makalelerinden, stresin bizim hareketli, modern yaşamlarımızın nasıl bir gerçeği

olduğunu ve stresin tehlikeli işaretlerini nasıl izlememiz gerektiğini öğreniyoruz (Newton vd.,1997:1).

İnsanların becerileri, iç dünyaları, düşünceleri ve enerjisi, bir kurumu başarılı veya başarısız kılan unsurlar olarak düşünüldüğünde, bireyin ihtiyaçlarının önemi ortaya çıkmaktadır. İnsan ihtiyaçları aşağıdan yukarı; fizyolojik, güvenlik, ait olma, sayılma ve kendini gerçekleştirmedir. Bu kapsamda doyurulmayan ihtiyaçlar bireyin davranışlarına egemen olur. Bir üst sıradaki ihtiyaçlar ise altlardakiler doyurulduğu zaman hissedilir. Stres, sokaktaki adamdan üniversitedeki bilim adamına kadar, herkesin sıkça kullandığı ve aynı zamanda birçoklarının da yaşadığı psikolojik bir durumdur. Yapılan araştırmalara göre, herkesin stres tanımının farklı olduğu gibi, insanlarda gözlenen stres nedenleri, belirtileri ve olumlu stres düzeyleri de farklı farklıdır (Tutar, 2000:201 -202).

Stres, basit bir endişe değildir. Endişe yalnızca duygusal ve psikolojiktir. Oysa stres fizyolojik de olabilir. Böylece, stres beraberinde endişe getirebilir ama ikisi aynı şey değildir. Stres aynı zamanda sinirsel tansiyon değişmesi olmadığını da bilinmesi gerekir. Bazı insanlar stresi sinirsel tepki yoluyla dışa vurmadan içlerinde tutabilirler. Stresin daima zarar verici olduğunu düşünmek yanlıştır. Mutluluk için kaçınılması gerekmeyen stres aranır, bu durumda önemli olan stresten kaçmak değil onu yönetmektir (Erdoğan, 1996:278).

2.3. Stresin Belirtileri

Stres tepkisi veya değişimlere uyum süreci, kısa ve uzun dönemde organizmayı tehdit ederek çeşitli zararlar verir. Strese karşı verilen tepkiler uzun bir zaman diliminde çeşitli hastalıklara zemin hazırlar. Bu hastalıklar; baş ağrısı, yüksek tansiyon, kalp rahatsızlıkları gibi bedensel rahatsızlıklar olabildiği gibi, psikolojik veya zihinsel de olabilir. Bireyler davranış kalıplarına ve zihinsel özelliklerine göre stres karşısında geri çekilme, kabullenme, karşı koyma, korku, endişe, depresyon gibi duygusal sorunlar da geliştirebilirler. Diğer yandan dikkatin azalması zihni bir konu üzerinde toplama güçlüğü, çeşitli konular arasında ilişki kurma güçlüğü, aşırı unutkanlık, takıntılı düşünceler zihinsel düzeydeki sorunlardan bazılarıdır (Baltaş ve Baltaş, 1999; 29).

Organizmanın, zararlı etkenlerin sebep olduğu strese karşı tepkisine “Genel Uyum Sendromu” denir. Genel uyum sendromu; “tehlike, direnme ve bitkinlik” ten oluşan üç aşamayı içermektedir. Tehlike evresinde en çok görülen belirtiler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Şimşek vd., 2005: 252):

- Kalp atışı ve solunum artması,
- Kan şekerinin yükselmesi,
- Kasların gerginliğinin artması, kasılma ve eklem ağrıları,
- Ağızda ve boğazda kuruluk,
- Bitkinlik,
- İştahsızlık, zayıflama,
- Çok yemek yeme, oburluk,
- Baş ağrısı, baş dönmesi,
- Dururken, otururken, yürürken dengesizlik, sallanma,
- Ellerde, ayaklarda terleme,
- Uykusuzluk, aşırı uyku, dengesiz uyku,
- Uykuda diş gıcırdatma, konuşma,
- Korkulu rüyalar görme, korkarak uyanma, uykuda yürüme,
- Mide, bağırsak, sindirim bozukluğu,
- Bulantı, kusma, ishal,
- Konuşma güçlüğü, az ya da çok konuşma,
- Gürültüye ve sese duyarlılık.

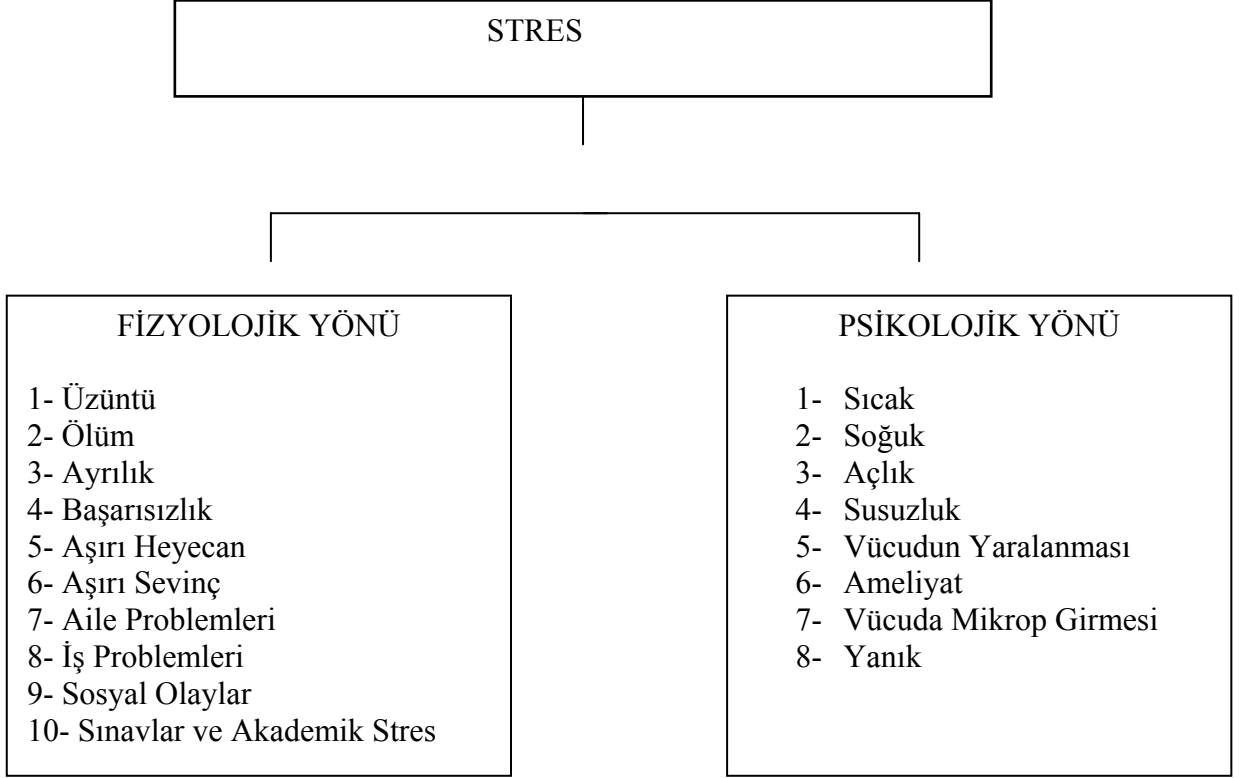
Stres, insanlarda zaman içinde süresi ve miktarına bağlı olarak belli sonuçlar yaratmaktadır. Az miktarda ve kısa süreli stres olumlu etkilerde bulunabilirken, uzun süreli ve yoğun bir stres bireyin dengesini alt üst ederek çeşitli belirtilerin meydana gelmesine neden olabilmektedir. Bu belirtiler, fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtiler olarak sınıflandırılabilir (Sunmaz, 2001:26).

2.3.1. Fiziksel Belirtiler

Zararlı etkenler organizmanın belirli istemlerinde ve işlevlerinde değişikliklere yol açar. Bu değişikliklerin farklı evreleri de, çeşitli belirtilerin ve yakınmaların ortaya çıkmasında rol oynar. Bu belirtileri tansiyon yükselmesi, sindirim bozukluğu, nefes darlığı, baş ağrısı, yorgunluk, alerji ve mide bulantısı olarak sıralayabilmek mümkündür (Pehlivan, 2000:129). Bu belirtileri genişletmek gerekir ise; kalp çarpıntısı, kan basıncının artması, kabızlık, titreme, kulak çınlaması, sırt ağrısı, göğüs ağrısı, kas gerilmesi, ellerin ve ayakların buz kesilmesi, deri hastalıkları, ani kilo değişmesi, kronik yorgunluk, uykusuzluk, baş ağrısı, el ve ayak parmaklarında hissizlik, diş gıcırdatma, el ve ayak parmaklarında aşırı oynatma, tırnak yeme, alkol kullanma ve sigara içiminde artış, hazımsızlık, alerjiler, başını devamlı öne eğme, ülser, aşırı terleme, boğazda ve ağızda kuruluk, titreme, sinirsel tikler, sık sık idrar yapma, sık sık adet görme, düzensiz aralıklarla yemek yeme, nefes kesikliği, baş dönmesi ve bayılma, kekelemek olduğu göze çarpmaktadır (Aslan, 1995; 63).

Stresten organizma çok çeşitli savunma mekanizmalarıyla korunmaya çalışmaktadır. Örneğin, acıkan bir insanın midesinde kasılmalar başlamakta ve bu da mide ağrısına sebep olduğu için kişiyi yemek yemeye zorlamaktadır. Sıcak, soğuk, açlık, susuzluk gibi çok çeşitli streslere organizmanın nasıl cevap vereceği önceden kodlanmıştır. Bütün insanlar fiziksel uyarılara diğer bir deyimle stresörlere hep aynı fizyolojik mekanizma ile cevap vermektedir. Yani çevre sıcaklığı arttığında, bütün insanlar terlemektedir. Fakat ruhsal ve psikolojik streslerin algılanması ve değerlendirilmesi her insan için aynı olmamakta ve kişiden kişiye etkisi değişmektedir (Öztaş, 1987:62-64).

Şekil 1. Stresin Psikolojik ve Fizyolojik Yönü



Kaynak: Stresin Psikolojik ve Fizyolojik Yönü (Öztaş, 1987:67).

2.3.2. Davranışsal Belirtiler

Stresin kişi davranışları üzerinde açık ve doğrudan etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler kapsamında uykusuzluk, uyuma isteği, iştahsızlık, yemede artış, konuşma güçlükleri, sigara kullanma ve alkol kullanmadan söz edilebilir. Biyolojik veya psikolojik dengenin bozulması varoluşa bir tehdit ya da engel olarak alındığında 'savaşma veya kaçma' davranışları başlatılır. İçki, sigara, uyuşturucu içmek, sinirli, öfkeli ve saldırganca davranmak savaşmayı, uzaklaşma ve içe dönük, depresif davranışlar, uyuma, iştahsızlık veya aşırı yeme ise pasif kaçma yönelimini temsil etmektedir. Ayrıca aktif problem çözmeye yönelik olanlarda vardır. Stresin şiddetini, beklenen olayın önceden kestirilebilirliği, stresin süresi üzerinde denetimin olması, olayın bilişsel olarak anlamının değerlendirilmesi, kişinin yeterlilik duygusu, strese direnci ve toplumsal destek gibi faktörler etkiler (Baltaş ve Baltaş, 2000: 128).

2.3.3. Psikolojik Belirtiler

Teknolojik değişimlerin hızı, yapılan işin karmaşıklığının artması, coğrafi hareketlilik ve bunun aile yaşantısına getirdiği yük gibi, çeşitli özelliklere sahip endüstri sonrası toplumda, engellemelerle, duygusal gerilmelerle karşı karşıya kalan insanlar hassas biyolojik ve duygusal dengelerinde önemli bozulmalar yaşamaktadır. Uyarıcıları ya da denge durumundaki değişmenin bir kayıp gibi yorumlandığı durumlarda yaşanan psikolojik tepki özellikle karamsarlık veya depresyondur (Tutar, 2000: 261).

Örgütlerde stresten kaynaklanan çeşitli psikolojik belirtilere rastlanmaktadır. Gerginlik, geçimsizlik, sürekli endişe, yetersizlik duygusu, yersiz telaş ve düş kırıklığı, duyguların sık sık değişmesi, huzursuzluk duyulması, kızgınlık, depresyon, üzüntü, soğukluk, sık sık kâbus görme, sakinleşememe, ümitsizlik duyma, aşırı ağlama, sinirsel gülme krizleri, heyecan duymama, hastalık kuruntusu, zihinsel stres belirtileri, sık sık hafıza kaybı, düşüncelerin zihne hücum etmesi, konsantrasyonda güçlük çekilmesi, karar vermede güçlük çekilmesi, can sıkıntısı, devamlı olumsuz bencil konuşmalar yapma, hüküm vermede güçlük çekilmesi, kafa karışıklığı, karamsarlık, fobiler ve intihar etme düşüncesi stres yaşayan insanlarda görülen başlıca psikolojik belirtilerdir (Başaran, 1992: 238).

2.4. STRES ve İŞ YAŞAMI

Çalışma yaşamındaki iş stresi; psikolojik, fizyolojik, ve örgütsel açıdan önem taşımaktadır. Steers'e göre stres, çalışanlar, özellikle de yöneticiler üzerinde fizyolojik ve psikolojik olumsuz etkiler yaparak, onların sağlığını ve örgütsel başarısını olumsuz yönde etkiler (Ertekin, 1993: 26). Ancak yönetici stresi konusunda yapılan bazı araştırmalarda orta düzey yöneticilerin tepe yöneticilerinden daha fazla gerilim altında oldukları sonucu elde edilmiştir (Albrecht, 1979: 135). Bunun nedenini ise, orta düzey yöneticilerin çoğu zaman üst yönetimin baskısı ile alt kademenin direnci arasında sıkışıp kalmaları olarak gösterebiliriz.

İş yaşamında ya da sosyal yaşam alanlarında bireyler tarafından tehdit olarak algılanan olaylar yaşanır. Yaşanan tehdit ve olayların kendisinden veya başka bir şeyden kaynaklanabilir. Strese yol açan ise, olaylarla ve onlara gösterilen tepkilerle başa çıkamamaktan kaynaklanmaktadır. Başa çıkamama bireylerde bir zorlanmayla birlikte

dengeinin bozulmasına neden olabilir. Organizmanın mevcut dengesinin karşılanamayan talepleri sonucunda bozulması, bir tepki olarak stresi ortaya çıkartabilir. Bu bağlamda stres; zararlı etken karşısında organizmanın dengesinin, düzeninin, uyumunun bozukluğunu gösteren bir durumdur. Uyumun bozulması, organizmanın yapısını ve işlevini etkiler. Çünkü canlı sistemler, basitten karmaşığa doğru hiyerarşik bir düzenleme içindedir. Her sistem, sisteme giren ve çıkanları kontrol eden alt sistemlere sahiptir. Sistem, alt sistemleriyle birlikte “denge”de olmak üzere programlanmıştır. Var oluşun amacı da “denge’yi” sürdürmektir. Organizmanın içinde ya da dışındaki küçük bir değişme (denge bozulması) organizmanın tümünde (yeni denge kuruluncaya kadar) değişmelere yol açar. Organizma, hareket etme, değişme ve gelişme için “denge”nin geçici olarak bozulmasına programlanmıştır. “Denge”nin ne olacağı ya genetik olarak programlanmıştır ya da deneyimlerle öğrenilmiştir. İşte stres, bu dengenin bozulduğuna ilişkin bir işarettir (Şahin, 1994: 28).

Stres, insan davranışları ve sağlığıyla ilgili olduğu için tıp ve psikoloji alanında çalışan pek çok araştırmacıyı bu konuda çalışmaya yöneltmiştir. Aşırı stresin, işletmelerde çalışan kişileri uzun ve kısa dönemde örgütsel faaliyetlerde verimliliği, etkililiği ve performansı olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir (Tutar, 2000: 254).

Stres işletme yönetimi açısından da ele alınması gereken bir kavramdır. Çünkü stres çalışanları doğrudan etkilemekte onların davranışlarını, verimliliklerini ve diğerleriyle olan ilişkilerini belirlemektedir. Bu doğrultuda stresi ortaya çıkaran faktörlerin, stresin farklı aşamalarının ve örgütsel stresle başa çıkmada gereken önlemlerin ele alınarak incelenmesi gerekmektedir (Ataman, 2002: 485).

2.4.1. İş Hayatında Stres Yaratan Faktörler

İş yaşamında strese yol açabilecek faktörler, işin yapılış şekli ile ilgili olabileceği gibi, işletmenin yapısından, fiziksel çevre şartlarından ya da bireylerin kendi özelliklerinden kaynaklanabilir. Özellikle işletmenin doğasında olan bazı özelliklerden oluşan stres kaynakları, çalışanlar için sürekli sorun yaratırlar. Kaynaklar fark edilmeyince etkili bir şekilde stresi kontrol altına almak mümkün olmaz. Bunun sonucunda da kronik stres kaynakları haline dönüşürler (Baltaş ve Baltaş, 1999:147)

Çalışma yaşamında stres yaratan faktörlerle ilgili yapılan değerlendirmeleri, Janke şu şekilde sınıflandırmıştır (iibf.kocaeli.edu.tr.).

1. Işık, gürültü gibi dikkati etkileyen fiziksel eksiklikler,
2. Temel ihtiyaçların eksikliğinden kaynaklanan gerginlik
3. İş ile ilgili faktörler (Sınav, denetleme, sıkıcı iş ortamı),
4. Sosyal Faktörler (Ayrımcılık, toplumla ilgili sorunlar, kişisel sorunlar),
5. Diğer stres faktörleri (Kararsızlık, gelecekle ilgili belirsizlik).

2.4.1.1. Bireysel Stres Kaynakları

Stres doğuran sebepler kişinin kendisinden, çevresinden ya da kişi çevre etkileşiminden kaynaklanabilmektedir. Stresin insan üzerinde etkili olması çoğu kez uygun kişilik ve çevre faktörlerinin bir arada bulunmasıyla mümkündür. Herkes için olmasa bile bazı insanların kolayca strese girdikleri söylenebilmektedir. Kişinin dışındaki stres kaynaklarının kişi üzerindeki etkisinin seviyesi bütünüyle bir algılama meselesidir. Kişi dış faktörlerin anlamını kendi istediği şekilde anlayabilir. Kişinin kendisinden kaynaklanan stres sebeplerini ortaya çıkarmak zor bir iştir. Kişilik gelişiminde etkili olan değişkenlerin (kalıtım, aile, kültür, grup üyeliği, vb.) ve diğer psikolojik faktörlerin (öğrenme, motivasyon, tutumlar, idrak, kıymet hükümleri, inançlar, vb.) etkileriyle çok farklı benlik kavramlarının gelişeceği, değişik psikolojik dengelerin ortaya çıkacağı bilinmektedir. Kişinin hangi hususlara duyarlı olacağı ve daha çok nelerden etkileneceği tahmin edilebilmekte ama bütünüyle kontrol edilememektedir (Baltaş ve Baltaş, 2000: 37-40).

Strese karşı dayanıklılık kişiden kişiye değişmektedir. Bazı insanlar diğerlerine oranla daha çabuk ve daha şiddetli alarm durumuna geçerek stresten çabuk etkilenmekte, bazıları ise daha yavaş ve daha geç alarm durumuna geçmektedir. Benzer şekilde bazı insanların strese dayanıklılıkları daha uzun, bazılarının daha kısadır. Bazılarının direnç düzeyi diğerlerine göre daha yüksek olabilmektedir (Eren, 1998: 235).

Kişilik analizi konusunda ilk çalışmalar Rosenman ve Friedman tarafından 1960 yılından sonra yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda kişilikler, A ve B tipi kişilik olmak üzere belirlenmiş ve tipik özellikleri açıklanmıştır (Aktaran: Sabuncuoğlu ve Tüz, 1999: 74).

A Tipi Kişilik Özellikleri; yükselme ve başarı hırsı, heyecan, duygusallık, acelecilik, saldırganlık, işleri zamanında bitirme, işe aşırı bağlılık, hızlı konuşma, çabuk öfkelenme, sabırsızlık, insan ilişkilerinin zayıf olması, dinlenmek yerine çalışmayı tercih etmek, özel ve sosyal yaşantıya zaman ayırmamak, beklemekten sıkılmak, yerinde duramamaktır.

B Tipi Kişilik Özellikleri; iş konusunda rahat olmak, başarı ile fazla ilgilenmemek, başkalarıyla yarışmamak, kendinden emin olmak, sağlığına düşkün olmak, boş vakti çok olmak, çevreye açık ve sosyal yaşamı sevmek, herşeyi olduğu gibi kabul etmektir.

A Tipi özelliklere sahip kişilerde kolesterol oranı yüksektir ve kalp krizi geçirme olasılıkları daha fazladır. B Tipi özelliklere sahip kişilerde ise içki ve sigara içme alışkanlığı yanında kalıtsal kalp hastalıkları vardır. A Tipi kişilik davranış özellikleri gösteren bireylerle B tipi kişilik davranış özellikleri taşıyan bireyler arasında temel fark stres veren durumdaki tepkilerde görülmektedir. Örneğin, A tipi kişiler işlerinde hata yaptıklarında hemen şok olup, görevlerinde yetersiz oldukları hissine kapılmaktadırlar (Rosenman ve Chasney , 1985; 29). Bu çalışmalar ışığında A ve B tipi kişiliklerin özellikleri Tablo 1' de özetlenmiştir.

Tablo 1: A ve B Kişilik Tipleri Karşılaştırması

A Tipi Profili	B Tipi Profili
<ul style="list-style-type: none">• Her zaman hareket eder.• Hızlı yürür.• Hızlı yer.• Hızlı konuşur.• Sabırsızdır.• Aynı anda iki işle uğraşır.• Boş vakti yoktur, ilgilenmez.• Zihnini sayılarla meşgul eder.• Başarıyı miktarla ölçer.• Saldırgandır.• Rekabetçidir.• Zaman baskısını hisseder.	<ul style="list-style-type: none">• Zaman unsuru ile ilgilenmez.• Sabırlıdır.• Yaptıklarıyla böbürlenmez.• Kazanmak için değil eğlenmek için oynar .• Dinlenirken suçluluk duymaz.• Zaman baskısı hissetmez.• İlimli davranışlar sergiler.• Aceleci değildir.

Kaynak: Fred Luthans, *Organizational Behavior*, Sixth Edition, New York: McGraw-Hill, Inc., 1992:407.

2.4.1.2. Örgütsel Stres Kaynakları

Örgüt, toplumsal bir gereksinimin karşılanabilmesi için birden fazla kişinin bir araya gelerek birlikte çalıştıkları toplumsal açık bir sistem olarak tanımlanır. Örgüt içerisinde iş bölümü yetki ve sorumluluk hiyerarşisi yoluyla bazı ortak amaçların başarılması için bir grup insanın etkinliklerinin rasyonel bir koordinasyonu söz konusudur. Örgütler insanlardan, teknolojilerden ve insanların birbirine ya da işlerine karşı ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçten oluşmaktadır. Burada süreç dinamik, davranışsal olay ve etkileşimler, yapı ise rol ve ilişkiler olarak ortaya çıkmaktadır (Balcı, 1995: 1- 2).

Örgüt içerisinde, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen insanları yönetenler ve yönetilenler olarak sınıflamak olanaklıdır. Bu iki grup arasındaki ilişki, etkileşim, davranışlar ve yönetim anlayışının netliği örgütsel verimliliği, bireysel mutluluğu, çalışanların stresini, örgütsel dayanışmayı ve örgüt disiplinini etkileyebilmektedir. İş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan “örgütsel stres” ile iç içe bulunabilmekte ve bu kavram iş stresi veya mesleksi stres olarak da adlandırılmaktadır. Örgütsel stres, bireyin kaynaklarının istemler karşısında yetersiz kaldığında ortaya çıkmaktadır. Bu durumda kaynak ile istem arasındaki denge önem taşımaktadır (Pehlivan, 1996:11- 12).

Yönetici stresi de örgütsel stres çerçevesi içinde değerlendirilebilir ve onun bir alt birimi olarak kabul edilebilir. Her örgüt yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara, örgütün yarattığı iklime ve diğer etmenlere göre stres kaynakları geliştirilebilmektedir. Örgütlerde ortak olan nokta, nedenlere bağlı stres kaynaklarının yanında, yalnızca o örgüte özgü ya da o işten kaynaklanan stres ortamları da bulunabilmesidir (Ertekin, 1993:7).

Örgütsel stres kaynaklarından işlevsel ve toplumsal çevreye ilişkin stres kaynakları incelenmiştir. Bu stres kaynaklarından tüm işgörenlerle birlikte özellikle orta ve üst düzey yöneticiler açısından da önem taşımaktadır. Örneğin; stresli çalışanlar streslerinin örgütsel nedenlerden kaynaklandığını söylüyorlarsa, yöneticiler durumu inceleyerek gerekli önlemleri almalıdırlar. Ayrıca yöneticiden stresin 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.

2.4.1.3. İşle İlgili Stres Kaynakları

Yapılan işin monoton bir biçimde devam edip gitmesi ve bireyin kendisinin işin süreçlerine dahil edememesi durumu, bireyde ise karşı yabancılaşma duygusu oluşturur ve bu durum, onun için çok yaygın bir stres kaynağıdır. Monotonluğun insan üzerindeki etkisi umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, stres, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklardır (Eren, 1998: 224).

İşle ilgili stres faktörlerinden bir diğeri de teknolojik değişimdir. Yeni teknoloji, iş çevresinde hızlı değişikliklerle çalışanların becerilerini hızla demode etmektedir. İlave olarak yeni ekipman ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyde tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, yeterli eğitim sağlanmazsa, potansiyel stres etmeni olur. Gelişen yeni teknoloji bireyde görevini yapamama duygusu oluşturur (Tutar, 2000: 222).

Bir diğer önemli stres kaynağı da çalışma ortamının zihinsel, bedensel ve duygusal yorgunluğa neden olan ergonomik açıdan elverişsiz olmasıdır. Gürültülü bir ortamda bulunmak da bizi zihinsel açıdan yorar ve strese sokar. Dil ve iletişim, insan kültürünü zenginleştirir. Fakat istemediğimiz ses bizim açımızdan bir gürültüdür. Aşırı gürültü ve diğer fiziksel faktörlerin temel psikolojik etkisi, diğer stres etmenlerine karşı toleransı azaltır ve motivasyonu olumsuz yönde etkiler (Valerie, 1990: 21). Sıcaklık, havalandırma ve nem de önemli stres faktörüdür. Aşırı sıcak, soğuk, havasızlık, aşırı cereyan gibi çevresel şartlar, hem fiziksel, hem de psikolojik olarak çeşitli problemlere neden olur. Ayrıca vardiyalı iş, gece işi, yeni teknoloji, uzun çalışma saatleri, fazla

mesai, basmakalıp, monoton sıkıcı ve basit işler potansiyel stres etmenleridir (Valerie, 1990; 23).

2.4.1.3.1. Aşırı İş Yükü

Örgütsel stres faktörlerinden, çalışma ortamında en yaygın olanı aşırı iş yüküdür. Aşırı iş yükü, potansiyel bir stres faktörü olarak görülebilir. Aşırı iş yükü, niceliksel ve niteliksel olabilir. Hem fiziksel, hem de zihinsel açıdan niceliksel aşırı iş yükü, iş için güçlü stres etmenidir. Belli bir zamana yetişmek maksadıyla zaman baskısı altında çalışmak, bağımsız bir stres kaynağıdır. Belirli bir zaman limiti içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standartının yüksek olması anlamındadır. Aşırı iş yükü altında çalışmanın yanında, düşük iş düzeyinde çalışmak da bireyin psikolojik sağlığını bozar (Valerie, 1990: 23-24).

Yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir. İş ortamının veya işin kaza riski, sağlık ve güvenlik açısından potansiyel olarak tehlike içermesi de (nükleer santraller, maden ocakları, itfaiye, emniyet, ordu mensupları vb.) stres kaynağı olabilmektedir (Cooper ve Davidson, 1987: 106).

2.4.1.3.2. Örgütsel Rol Çatışması

Karar verme sürecinde katılım eksikliği, müzakere ve iletişim eksikliği, bireyin davranışını sınırlandırır ve ait olma duygusunun olmaması, potansiyel bir stres kaynağı olarak görülebilir. Karara katılma düzeyi, yetki ve sorumluluk denkliği, kişi rol çatışmasının olması, yetersiz kaynaklar, işin toplumsal düzlemdeki saygınlığı, işteki statü sembolleri, formel ve informel roller arasındaki çatışma veya rol belirsizliği gibi faktörler, iki veya daha çok kişinin çalışandan zıt isteklerde bulunması örgütsel rolden kaynaklanan strese neden olur. Öte yandan çalışanın rolü, iş amaçları ve sorumluluklarının açık olmaması da rol belirsizliği stresi oluşturur (Koçel, 1987: 70-171).

Örgütlerde karara katılmama durumu, önemli bir stres kaynağıdır. Karara katılımın sağlanması durumunda iş tatmini yükselir, iş ile ilgili tehditler hissedilmez, bireyin kendine karşı olan saygısı ve güveni artar, mesleği ile ilgili niteliklerini artırır ve bunları iyi kullanır. Örgüt çalışanları ile iyi ilişkiler geliştirir. Daha fazla iş ve sorumluluk yüklenir, işe karşı bağımlılığı artar, verimliliği yükselir ve iş devamsızlığı azalır; inisiyatifini örgütün lehine kullanır. Bireyi karara katmanın amacı onda, “bu

kararın arkasında benim iradem var, dolayısıyla kararın getirdiği sorumluluğu üstleniyorum” şeklinde bir bilinç oluşmaktadır. Kısaca organizasyonlarda bireyi karara katma, onun iş yaşamında önemli bir ihtiyacı olan “ kendini gerçekleştirme ihtiyacı” nı karşılama olanağı sağlayacaktır. Bu sayede işgörenin tatmin bulması mümkün olacaktır (Tutar, 2000: 231).

Yates, örgütsel rolden kaynaklanan stres faktörlerini, çelişkili görevler ve yetki karmaşası, yetki ve sorumlulukların denk olmaması, kişi-rol uyumsuzluğu ve çatışması, farklı örgütsel kademedeki bulunanlara karşı sorumluluklar olarak saymaktadır (Yates, 1989: 48).

Rol, bireyin bulunduğu statü sınırları içinde neyi yapabileceği ve neyi yapamayacağı şeklinde belirlenmiş davranışlar bütünüdür. Bireyin bir sosyal grup içinde hakları ve yükümlülükleri belirlendiğinde, onun aynı zamanda rolü de belirlenmiş olmaktadır. Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirme durumunda kalması ve bu rollerden birini diğerine oranla daha fazla benimsemesi, bireyin üstlendiği rol ile kişilik özelliklerinin uyuşmaması gibi durumlarda rol çatışması meydana gelmektedir. Rolün açıkça tanımlanmadığı veya üstlenilen rolün yeterince bilinmediği durumlarda rol belirsizliği görülmektedir. Çalışan kişi için sorumlulukların genişliği, otoritesinin sınırları, şirket kuralları, iş güvenliği konularında açıklık olmaması gibi nedenler rol belirsizliğini doğurmaktadır (Paksoy, 1886:103).

2.4.1.3.3. İşin Niteliği ve Yapısı

Yapılan işin niteliği de stres özelliği taşır. Tepe yönetim işleri, belirsizlik veya zaman baskısı altındaki işler birer stres faktörüdür. Meslek sağlığı ve güvenliği enstitüsünün 130 işyerini kapsayan çalışmalarından birine göre bunlardan 40’ı yüksek gerilimli işler olarak tanımlanmaktadır. Tennessee’deki çeşitli örgütler arasında sağlıkla ilgili klasik bilgilerin sonucuna göre, açıklanan gerilim rahatsızlıklarının en ağır durumunu içeren 10 iş türü tanımlanmıştır. Bu işler; sağlık uzmanları, kadın garsonlar, hemşireler, hemşire yardımcıları, montaj hattı gözlemcileri, müzisyenler, halkla ilişkiler personeli, klinik laboratuvar teknisyenleri, bulaşıkçılar, üretilen malların dağıtılmasından önce stoklama işinde çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (Hamner, 1988: 5).

Yönetim piramidinde stresin en ağır faturası orta basamaktaki yöneticiler tarafından ödenir. Araştırmalara göre orta düzey yöneticileri üst düzey yöneticilere göre %40 daha fazla kalp krizi geçirmektedir. Bunun nedeni üst düzey yöneticilerin orta düzey yöneticilere göre daha fazla özgürlüğe sahip olmaları, karar alma ve inisiyatif kullanma alanlarının daha çok bulunmasıyla açıklanabilir. Orta basamak yöneticilerin alt ve üst basamak arasında sıkışmaları ya da hem aşağıdan hem yukarıdan gelen baskı nedeniyle zorlanmaları strese yol açmaktadır (Hamner, 1988:5).

Başarı değerlendirme standartlarının uygunsuzluğu ve başarı değerlendirmede nesnellığın olmaması, terfi olanağının olmaması veya terfide subjektif tutumlar, ücret tatminsizliği gibi faktörlerde kariyer geliştirilmenin yetersiz kalmasından kaynaklanan stres faktörleri olarak karşımıza çıkar. Yetersiz ve hızlı terfi, iş güvensizliği terfide nesnel davranılmayacağı kokusu, hırs, başarı arzusunun engellenmesi, özellikle başarı dürtüsü yüksek bireyler için önemli bir stres faktörüdür (Palmer ve Hyman, 1993: 29). İş güvenliğinin olmaması, örgütün fiziki unsurunun çalışmaya elverişli olmaması, ergonomi koşullarına uyumsuzluk, örgüt kültürünün çalışanları temsil etmemesi, karara ve yönetime katılma olanaklarından yoksunluk, hiyerarşik, katı, merkezi mekanik örgüt yapıları, örgütsel yapı ve iklimden kaynaklanan stres faktörleridir. Bunlara bürokratik engeller, formel ilişkiler, uyum için duyulan baskılar, üst kademenin ilgisizliği ve subjektif tutumları da ilave etmek mümkündür.

Sutherland ve Cooper'e göre liderlik stili de örgütte önemli bir stres kaynağıdır. Bilimsel teknik yönü ağır basan yönetici yönetim süreçlerinde interaktif usulleri kullanan bir yöneticiden daha stres vericidir (Valerie, 1990: 48). Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları örgüt iklimi, açık ve katılmayı teşvik eden iklimdir. Örgütsel faaliyetlerde demokratik süreçlere izin vermeyen örgüt iklimi ise, kapalı ve tehdit edici bir iklimdir.

2.4.1.3.4. Diğer İşsel Faktörler

Bazı işlerin monoton olması, örgüt ikliminin olumsuz olması, bireyin çalıştığı alanda (masa, büro, bölüm) değişiklik yapılması, vardiyalı çalışma, otokratik yönetim politikası, organizasyon yapısının matriks olması, iletişim sistemi, denetim sistemi, eğitim olanakları, gelişme ve değişimlere yetersizlik, çalışma koşulları (ücret, devam, izin gibi), iş güvenliği aşırı yada yetersiz yükselme, kariyer beklentilerinin

yerine gelmemesi; çalışma grubunda birlik duygusunun ve grup desteğinin olamaması vb. fatörler de stres kaynağı olarak bilinmektedir (Köse, 1982: 12).

2.5. Stresin Aşamaları

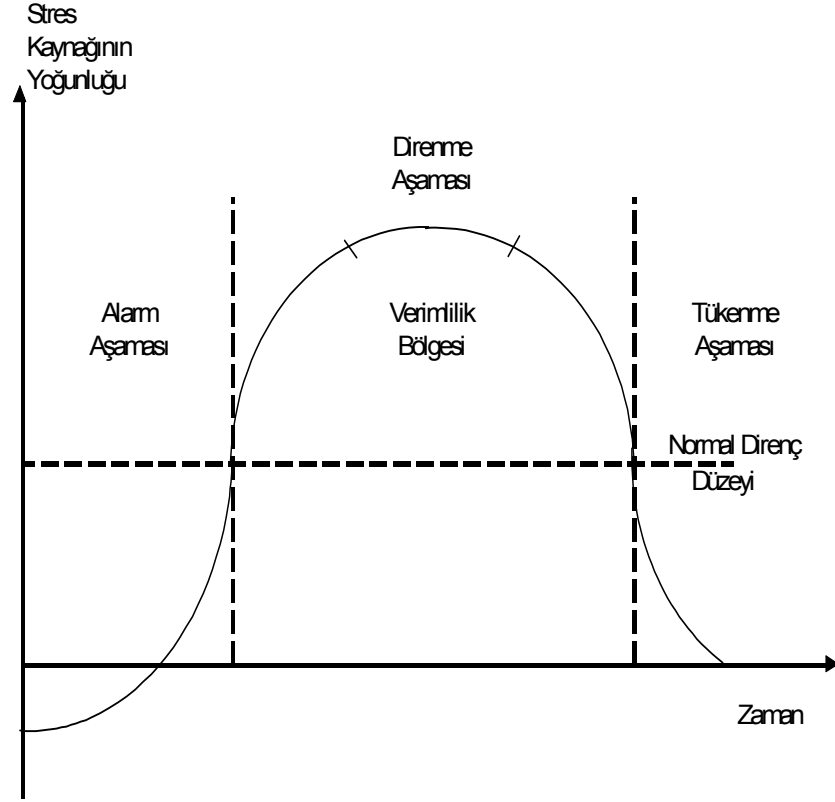
Stresin aşamaları başlıca üç bölümde incelenebilir. Bu aşamalar; alarm aşaması, direniş aşaması ve tükenme aşaması olarak belirtilir (Ataman, 2002: 491-492).

Alarm aşamasında birey yukarıda belirtilen strese yol açan dış uyarıcılardan herhangi birini stres yapıcı bir faktör olarak algılar. Kişi bedenen veya ruhen sınırlarının zorlandığını hisseder ve uyarımdan kaçarak veya onunla mücadele ederek yeniden denge durumuna dönmeye çalışır. Birey bu dönemde birçok fizyolojik değişiklikler yaşar ve bu uyarıyla başa çıkabileceğinden emin olmaz.

Direniş döneminde birey fiziksel ve duygusal enerjisini harekete geçirerek strese neden olan uyarıcının olumsuz etkilerini karşı çıkmaya çalışır. Bu dönemde organizmanın alarm döneminde gösterdiği bedensel ve ruhsal belirtiler ortadan kalkar. Bireyin strese neden olan uyarıyla başarılı bir şekilde baş edebilirse tükenme safhası ortaya çıkmaz.

Ancak uyarıcının çok şiddetli olması ve bireyin uzun süre bu uyarıcıya maruz kaldığı durumlarda **tükenme** dönemi ortaya çıkacak yıkım ve bitkinlik yaşanacaktır. Stresi farklı safhaları ve verimlilik üzerindeki etkisi aşağıdaki şekil üzerinde açıklanmaktadır.

Şekil 2: Stresin Farklı Safhaları ve Verimlilik Üzerine Etkisi



Kaynak: (Ataman,2002: 492).

3. BÖLÜM

STRES YÖNETİMİ VE KONTROLÜ

Stres yönetimi ve kontrolü başlığı adı altında hazırlanan bu bölüm stres yönetimi kavramı, genel stres yönetimi, bireysel stres yönetimi, örgütsel stres yönetimi ile stresin kontrolü ve kullanılan yöntemlere ilişkindir.

3.1. Stres Yönetimi Kavramı

Stresin gerek işgörenler, gerekse örgüt yönetimi üzerindeki olumsuz etkilerini hafifletebilmek amacıyla birçok kurum-kuruluş veya örgüt, stresle başa çıkabilmek üzere çeşitli stratejiler geliştirmekte ve stres yönetimi müdahaleleri uygulamaktadır (Keskin vd.,2008: 88).

Stres yönetimi, stresörlerin kişilerde yarattığı olumsuz etkileri azaltmak ve bunlarla başa çıkabilmek için geliştirilen yöntemler, harcanan çabalar bütünüdür. Stres yönetimi, ruh ve beden sağlığını korumak, üretici ve verimli bir yaşam sürdürmek için gereklidir. Stres yönetiminin amacı, stresin bütününden kaçınmak değildir ki bu zaten olanaksızdır. Fakat verimlilik, enerji ve atıklığe doğru olumlu bir güç oluşturmaktadır. Amaç ne çok az ne de çok fazla olan, en uygun optimum stres düzeyini korumaktır. Stresin tamamen yok edilmesi bireyi pasif hale getirebilir. Bundan kaçınmak için, bireyin belli bir miktar stresi kabullenmesi gerekir. Stres yönetiminde esas sorun, stres kabul edilebilir düzeye nasıl getirileceğidir (<http://www.insankaynaklari.com>).

Kaçma, saldırganlık, içe kapanma, alkol ve sigara bağımlılığı, kötü beslenme stresle baş etmede “etkisiz yollar” olarak görülür. Görmezlikten gelme, sorunlarının sebebi olarak başkalarını suçlama, inkâr ve bastırma gibi tutumlar ise “kendini aldatmaya yönelik tutumlar” olarak tanımlanır. Küçük hayal kırıklıkları ya da değişikliklerden olumsuz şekilde etkilenme, öfke nöbetleri, kırıncı olma ve kaygılanma gibi davranışların alışkanlık haline gelmesi kişiyi yalnızlığa götüreceğinden, strese daha da yatkın kılar (<http://www.egm.gov.tr>).

Yaşamın her aşamasında olduğu gibi çalışma hayatında da stresten kaçınmak mümkün değildir. Çalışma ortamında yaşanan stresin etkilerini tamamen ortadan kaldırmak ise oldukça güçtür. O halde yapılması gereken şey bu atmosfer

altında işgörenlerin dengesini bozan, sağlığını olumsuz yönde etkileyen stresi en aza indirmeye çalışmaktır. Stres faktörlerinin birey üzerindeki bütün olumsuz sonuçlarını en aza indirmek ve bu gerilim kaynakları ile rasyonel bir şekilde başa çıkmak için gösterilen çabaların tümüne "stres yönetimi" denilmektedir ([http://www .tisk .org.tr](http://www.tisk.org.tr)).

Stresle baş etmenin en etkin yolu kişinin kendisiyle olumlu diyalog kurması ve sorunları tartışabilmesinden geçer. Stres, kısa dönemde kalp hızının artması, kan basıncının fırlaması, sinirlerin bozulması ve verimliliğin düşmesine neden olur. Ancak olumsuz düzeyde ve uzun süre yaşandığında kişilik değişikliği, düzenin bozulması, intihar düşüncesi, eğilimi ya da girişimi gibi sonuçlar doğurmaktadır. Ancak iki insan aynı koşullarda bile birbirinden çok farklı tepkiler gösterdiği için herkesin stresle baş etme yolları da farklıdır. Uzmanlara göre strese neden olan durumu değiştirmek için önce etkili zaman planlaması yapılması gereklidir. “Bu durum neden problem oldu, bu yalnızca benim açımdan mı problem, yoksa başkaları da bunu böyle mi görüyor, benim bir katkım var mı, katkısı olabilecek başka şeyler ya da kişiler var mı?” sorularına verilecek doğru yanıtları, olabildiğince çok seçenek üretme yöntemi izliyor. En iyi seçenek eyleme dönüştürüldükten sonra sonuçlar değerlendiriliyor. “Duruma gösterilen tepkileri değiştirmek” için ise önce kişinin kendisiyle olumlu diyalog kurması gerekiyor. Örneğin yapılan işle ilgili önemli bir görev atlandığında “Berbat bir şey oldu. Böyle devam edersem asla başaramam” sözleri yarardan çok zarar getiriyor. Bunun yerine “Çok aptalca bir hataydı. Ama yaptığım en kötü hata sayılmaz. Amirimle konuşup eksik kalan kısmı eklemeyi önerebilirim. Hatamı ve eksikliği fark ederek düzeltmeye uğraştığımı görürse memnun bile olabilir”. Sözleri kişinin kendisini iyi hissetmesi açısından önem taşıyor. Kişinin stresle dolu olmasını beklediği bir duruma girmeden önce kendisini buna hazırlaması gerektiğini belirten uzmanlar, kendi kendine “Biliyorum... Bu işi becerebileceğim. Geçmişte de benzer durumlarla başa çıkmıştım, dünyanın sonu değil ya, her inişin bir çıkışı vardır” demesini öneriyor. Sorunları tartışabilmek de çözüm için önemli bir anahtar olarak görülüyor (Taştan, 2002: 1-2).

3.2. Genel Stres Yönetimi

Modern hayatın bir sonucu olarak Sanayi Devrimi'nden sonra tüm dünyada etkileri daha fazla hissedilmeye başlayan, insanları ruhen ve bedenen etkileyen stres günümüzün en önemli hastalıklarından biri haline gelmiştir. Bu yüzden de insanlar stres etmenlerinden kurtulabilmek ve strese yol açan unsurları kontrol altına alabilmek için yoğun çabalar sarf edip, yüksek derecede maliyetlere katlanmaktadırlar. Genel olarak stres insanların hayatlarında sık sık karşı karşıya kaldıkları bir unsurdur. Yoğun olarak stres etmenleri ile karşı karşıya kalmak insanların bu etmenlerden zarar görmelerine yol açar, ama düşük seviyelerde ve sık olmamak şartı ile stres, insanların işlerini daha çabuk ve verimli bir şekilde yapmalarına neden olur. Düşük bir stres ile yaşamın bazı temel kuralları vardır. Bu kurallar izlenen biçimde sıralanabilir (Şimşek, 2005: 264-265; <http://www.kpss.com.tr>)

- Etkin zaman yönetimi; zamanınızı efendiniz değil ortağınız yapın,
- Çoğunlukla işinizi onaylayan insanlarla birlikte olun,
- Sağlığınızı mükemmelleştirmek için spor yapın, egzersiz, beden ve diğer rahatlama uygulamaları (meditasyon, yoga, derin nefes alma yöntemi, vb.),
- Olumlu düşünmek; olumsuz düşünceleri uzaklaştırın,
- Yaşamın bütün yönlerinden yararlanın,
- Anlamlı, doyurucu bir işe girin,
- Kilonuzu arzuladığınız düzeyde tutun,
- İçki ve sigarayı azaltın, mümkünse bırakın,
- Kişisel özgürlüklerinizi kısıkanç bir şekilde koruyun,
- Yenilikleri denemeye açık olun,
- Görüş açınızı geliştirecek yazıları okuyun,
- Çevrenizle olumlu iletişim kurmaya çalışın,
- Sosyal birisi olun,
- Yararlı hobiler edinin.

Amerika ve İngiltere gibi gelişmiş ülkelerde stresin etkileri gelişmemiş ülkelere göre daha fazla görülmüştür. İnsanlar stres ile başa çıkabilmek ve stresi kontrol altına alabilmek için birçok teknik denemişlerdir. Bunlardan bir tanesi de, genellikle bir yerde iki gün süren gerilim azaltma eğitimi seminerleridir. Bu seminerlerde, uzman bir kişi, katılımcıların üç temel gerilimle başa çıkma ve bunları kontrol altına alma becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaya çalışmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 1995: 154-156 ; Şimşek, 2005: 265).

1.Bedensel Gevşeme: Bu konularda geliştirilmiş olan özel eğitim tekniklerinden herhangi biri ile başarılan sinirsel ve fiziksel olarak derin rahatlama becerisidir. Bu beceri katılımcılara tek tek öğretilir.

2.Kendi Kendini Yönetme: Kişinin, kendi iç uyarılma düzeyini kontrol etme ve kışkırtıcı durumlarda nispeten serinkanlılıkla ve sakin bir şekilde karşılık verme konularında, sahip olduğu günlük ve anlık becerilerdir.

3.Yaşam Tarzının Yönetimi: Bireyin yaşamının her alandaki gerilimleri ve ödülleri sürekli olarak belirli bir denge de tutabilmesi, zamanını ve faaliyetlerini, bu dengeyi optimize edebilmek için nasıl düzenleyeceği konusunda karar alma becerisidir.

Yönetici ve çalışanlar, stresle başa çıkmada, genellikle, “sorun odaklı” ya da “duygu odaklı” yaklaşımlardan birisini tercih etmektedirler. Sorun odaklı yaklaşım, stresin kaynakları üzerinde odaklanmayı salık veren ve diğerine göre daha etkin bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımı izleyenlerin daha iyimser ve stresle başa çıkmada daha başarılı oldukları görülmektedir. Duygu odaklı yaklaşım ise, genellikle, stresin kaynaklarından daha çok, olayın iyi yönleri üzerinde odaklanmayla stresle baş etmeyi salık veren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımı izleyenlerin stres kaynağını pasif bir şekilde kabul ettikleri ve dolayısıyla da, stresle başa çıkmada daha az başarılı oldukları görülmektedir (Greenberg ve Baron, 1993: 250 ; Aydın, 2002: 145).

Genel olarak stres yönetimini ve kontrolünün temel fikri, günümüz gerilimlerinin önemli bir kısmının kaçınılabilir ve kontrol altına alınabilir olduğudur. Bilinçli bir şekilde olmasa da stres, çoğunlukla bireyin kendisinden kaynaklanmaktadır.

3.3. Bireysel Stres Yönetimi

Genel stres yönetiminde de bahsedildiği gibi, bilinçli bir şekilde olmasa da stres, çoğunlukla bireyin kendisinden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden de strese neden olan etmenler konusunda daha dikkatli olmayı öğrenerek, insanlar bu etmenlere karşı daha düşük seviyelerde tepki düzeyleri geliştirebilirler. Stresi yönetme tekniklerinin başında, geliştirici rahatlama yöntemleri gelir. Sınır sistemi, stres durumunda ilk etkilenen, değişimlerin olduğu yerdir. Bu yöntemle kalp atışı, kan devir daimi, nefes alma hızı devamlı olarak kontrol altına alınabilir; kişinin kendi bedenini düzenlemesi, kendini geliştirmesi hedef alınır. Birey, zihninde stresi yaşarken, kaslarında kasılma meydana gelir, yorgunluk artar. Rahatlama teknikleriyle, farklı kas grupları gerilip gevşetilir. Olumlu hayal kurma, görsellik yaratma da bir stres yönetim taktiğidir. Bu yolla, bulunulan atmosferden az da olsa uzaklaşıp iç dünyaya dönme sağlanır. Yaşanabilecek olumlu anları, başarıları hayal etmek stresi azaltıp, motivasyonu arttıracaktır (Şimşek, 2005: 266).

Stresle başa çıkmada önemli olan, yaşam gerilimlerinin zararlı düzeye gelmeden önce denetim altına alınması, hatta bu gerilimlerin yarattığı enerjiden yararlanılmasıdır (Barutçugil, 2002: 144). Stres altında olduğunda mutlaka mücadele veya kaçış yollarını seçmek zorunda olunmayabilir. Stres, anlaşılabilir bir olgu olabilir. Hem sakin hem de üretken olunması mümkündür. Bu da ancak stresi yöneterek başarılabilir. Stres yönetimi; bireyin strese neden olan olumsuz durumlarla, etkin olarak, başa çıkabilmesidir. Etkin Stres Yönetimi, kendisini iyi hissetmek ve yüksek bir enerji düzeyine sahip olmak isteyenler için gereklidir. Yaşanılan stresin önemli bir oranı algılardan, düşüncelerden, kişisel özelliklerden ve inançlardan kaynaklanabilir. Stres altındayken insan vücudu gerilip, daha da kırılgan olabilir. Ancak kaslar gevşetilerek, solunum rahatlatma ve tüm vücudun yumuşatılması öğrenildiğinde içteki kuvvete ulaşıp, harekete geçebilecek güce kavuşulabilir (<http://www.kpss.com.tr>).

İnsanlar stres etmenlerine karşı daha düşük düzeylerde tepki vermeyi öğrenmenin yanında, bir dereceye kadar bu etmenlerin ortaya çıkmasını da engelleyebilirler. Özellikle uzlaşma konusunda güçlük çeken insanlar için, bu teknikler bir stres azaltma stratejisi gibidir. Stres azaltma eğitiminde yer alan beceri ve teknikler

daha yakından incelendiği zaman aşağıdaki bir tablo karşımıza çıkmaktadır (Şimşek, 2005: 266).

Tablo 2: Stres Azaltma Eğitimi

Birincisi	Bireyin kendini kontrol etme konusundaki becerisini, yani zaman zaman bedeni okuma ve nispi heyecan düzeyini değerlendirme yeteneğini kazanmasıdır
İkincisi	Bireyin kendini salıvermeden daha etkili olan derin gevşeme becerisini öğrenmesidir. Derin gevşeme, bedenin kendini fiziksel olarak otomatik süreçlere teslim etmesidir.
Üçüncüsü	“tam gevşeme yöntemi”dir. Tam gevşeme tekniği, stres tedavilerinde yeni ve etkin bir tedavi yolu olarak kullanılabilir. Tam gevşeme tekniğinde temel yaklaşım, stres sonucu gerginleşmiş kas gruplarını bilinçli bir şekilde gevşeterek, kaslardan merkezi sinir sisteminin elektrik aktivitesini normal sınırlar içerisine çekebilmektedir. Burada önemli olan bir diğer davranış da uzman, psikiyatrist, psikolog ve fizik tedavi terapistlerine başvurmanın gerekliliği olabilecektir.

Kaynak: (Şimşek, 2005: 266)

Bireysel stres yönetiminde yarar sağlayacak uygulamalar farklı bir boyutta şöyle sıralanabilir;

1. Soluk alışınızı yavaşlatın ve kontrollü solunumla sakinleşin,
2. Egzersiz, vb. fiziksel etkinlikler enerjii ve stresin neden olduğu kas gerilimlerini açığa çıkarır.

3. Kaslarınızı doğrudan rahatlatın. Stres tepkisi, kas gerilimine yol açar, yani hissettiğiniz ağrı ve sızılar düşsel değildir. Gerilim nerde olduğunu biliyorsanız, gövdenizin o kısmını gevşetin. Oluruna bırakın. Gerilim azalışını hissedin. Kasları gevşetmenin bir yolu da önce onları germektir, kaslar gerildikten sonra derinlemesine gevşerler.

4. Oturuş ve duruş biçiminizi gözden geçirin. Kas gerilimi oturuş ve kötü duruş yüzünden şiddetlenebilir. Oturuş ve duruşunuzda altın kural, omurganızı olabildiğince düz tutmaktır.

5. Duygusal gerilimi salıverin. Sinir bozucu, bastırılmış duygularınızı yazıya dökün veya öfkelerinizi teybe kaydedin ve bir kez daha dinleyin. Böylece sizi gerilime sokan bu durumun mantıklı olup olmadığını fark etmeniz kolaylaşacaktır.

6. Gerilimi bir arkadaşınızla konuşarak azaltın.

7. Fiziksel olarak yavaşlayın. Bütün gün durmaksızın koşturduğunuzda, stres altında olma duygusu artar. Bu durumda yapılacak en iyi şey işi yavaşlatmaktır.

8. Bir mola verin. Molalar performansınızı artırır. Ara vermeden çalıştığınız zaman dilimi uzadıkça performansınız düşer.

9. Etkinlik değiştirin. Mola verdiğinizde günün geri kalanında yaptığınızdan farklı bir şeyler yapmaya çalışın.

10. Mini molalar verin.

11. Düşünmeye zaman ayırın. Moladan sonra bir süre için bekleyin, yapmanız gerekenleri gözden geçirin ve yapacaklarınızı planlayın.

12. Kendinize kaçış mekanizmaları üretin.

13. Kendinize yalnız kalabileceğiniz sessiz zamanlar ayarlayın.

14. Gevşeme mekanizmaları geliştirin,

15. İş yerinizdeki konuları ve sıkıntıları kesinlikle evinize taşımayın. Ev halkınızla iyi zaman geçirmeye gayret edin.

16. Yapamayacağınız işler için söz vermeyin. Sonrasında verdiğinizin sözü tutabilmek için kendinize fazlasıyla yükleniyor ve zaten yoğun olan işlerinizi iyice abartmış oluyorsunuz. Bu nedenle herkesin her ricasını yerine getirmek zorunda

olmadığınızı bilin. Arada sırada insanlara ‘hayır’ diyebilirsiniz (<http://www.kisiselbasari.com>).

Stres azaltma veya bireysel stres yönetiminde meslek seçimi de önemlidir. Az ya da çok her mesleğin bir tür stres kaynağı olması normaldir. Ne var bazı meslekler diğerlerine göre daha fazla strese neden olmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırmada “gardiyanlık, polis memurluğu, öğretmenlik, ambulans şoförlüğü, hemşirelik, doktorluk, itfaiyecilik, diş hekimliği, maden işçiliği, askerlik, aktörlük ve gazetecilik” gibi mesleklerin en çok stresli meslekler olduğu; “gökbilimcilik, güzellik uzmanlığı, çevrecilik, seracılık, kütüphanecilik, müzecilik, berberlik, spor/fitnes kulübü yöneticiliği, göz doktorluğu ve din adamlığı gibi mesleklerin” ise daha az stresli meslekler olduğu belirlenmiştir. Bu açıdan bakıldığında, meslek seçmenin, yaşam biçimini seçmekle aynı anlama geldiği söylenebilir. Bilinçli yapıldığında, seçilen meslek, nasıl bir yaşam biçimi arzu edildiğinin de bir göstergesi olmaktadır. Diğer taraftan ise, yanlış yapılan bir seçim, başarısız, verimsiz ve mutsuz bir yaşamı beraberinde getirebilmektedir. Bu tercihler, aile desteği ve eğitim kurumlarının yardımlarını gerektirdiğinden örgütsel stres yönetimi alanına da girmektedir (Hargreaves, 1999: 35 ; Baltaş, 1998: 36).

3.4. Örgütsel Stres Yönetimi

Strese maruz kalan birey de olsa, bu konuda örgüt bazında da çalışmalar yapılmalıdır. Aksi takdirde bireyin kendi için gösterdiği çabalar, geliştirdiği sorun çözme teknikleri işlerlik kazanamaz. İş ortamındaki stresin azalmasıyla artacak olan birey performansı, örgütün başarısını yükseklere taşıyacaktır. Bu amaçla yöneticiler; çalışanlarını destekleyen, merkeziyetçi politikadan uzak, bireylere karar alma yetkisi tanıyan, iletişimin rahatça sağlandığı örgütsel bir temel oluşturmalıdır. Yapılan net kariyer planları ile belirlenen stratejiler de yöneticilerin çalışanlara yapacağı bir danışmanlık desteğidir. Kişiler, örgütte devamlı aktif rol oynayabilmeli, sorumluluk alabilmeli, kendini ve çalıştığı örgütü iyileştirmek için çaba göstermelidir. Bunun için de örgüt içindeki düzenlemelerin doğru yapılmış olması şarttır; Bunlar yapılırken de rol kargaşası içine düşmekten dikkatle kaçınılması gerekir. Yöneticiler, çalışanlar arasında huzurlu, olumlu, yaratıcı, yetenekleri destekleyici bir atmosfer oluşturmalı ve iş bölümünü bunları göz önünde bulundurarak yapmalıdır. İşletmelerde işe devamlılığın

sağlanması, esnek çalışma saatlerinin uygulanması, demokratik yönetim uygulaması, yetki ve sorumluluk denkliği, danışmanlık hizmetlerinin sağlanması, ödüllendirmenin kurumsallaştırılması gibi uygulamalar işe devamsızlığı önleyebildiği gibi, stres yönetimini de kolaylaştırabilir (Zerenler, 2008: 240-241).

Örgütsel stres yönetimi kapsamında, Klarreich'in tekniğinden söz etmek yararlı olacaktır. Stres yönetimi ile ilgili çalışmalar yapan Klarreich'in, "bir buçuk dakikalık stres yöneticisi tekniği" nde belirttiği mücadele yolları, aşağıda gösterilmiştir. Klarreich'in bu tekniği örgütlerde çalışan kişilerin bireysel olarak uygulayabilecekleri tekniklerdir. Stresle etkili bir şekilde başa çıkabilmek için gereken bu beş adımı şöyle özetleyebiliriz (Klarreich, 1994: 100-101).

1. Stop! Durun: Strese girdiğiniz an, yaptığınız her işi bırakın.
2. Gevşeyin: Zihniniz dağınık ve dalgın olmamalıdır.
3. Düşünün: Strese neden olan mantıksız fikirleri belirleyin.
4. Karşı-düşünün: Bu mantıksız fikirlere karşı çıkın. Onların yerine daha gerçekçi şeyler düşünün.
5. Riske girin: Eski davranış alışkanlıklarınızı kırın. Yeni bir şeyler deneyin.

Örgütlerde stres yönetimi için kullanılacak birçok yöntem geliştirilmiş olup, bu yöntemler yoluyla başarıya ulaşmak için ilk önce insanın kendini değiştirmek inanç ve isteği, değişimi sağlayabileceklerle işbirliğine gitmesi ve öğrenilen teknikleri severek tekrarlama gerçeği üzerinde durmak gerekir. Sonra, solunum kontrolü yoluyla nefes almayı öğrenme, biyolojik geri bildirim yoluyla fizyolojik tepkileri düzenleme, bireyin kendi kendini gevşetmesi (otojenik gevşeme) ve progresif gevşeme yoluyla egzersizler yapma ve günlük gerginliklerden kurtulabilme olgularından söz edilebilecektir. Stres yönetimi; yöneticiler açısından, bedensel olarak rahatlamalarına ve kendilerini yönetme becerilerinin gelişmesine yardımcı olur. Bunun yanında tüm yaşam biçimlerini gözden geçirme ve hangi faaliyet dengelerinin uygun olduklarına karar vermelerini sağlar. İş görenler açısından ise, iş görenlerin işlerine daha fazla serbestiyle özdenetim ve kışkırtmalarla baş edebilme yeteneğine sahip olarak yaklaşımlarını sağlar (Şimşek, 2005: 268).

Tablo 3 : İşletme Yöneticilerine Stres Yönetimine İlişkin Öneriler

Sıra	YÖNETİCİLER İÇİN ÖNERİLER
1	Sorumluluk ve iş yükünü yeterli astlarla paylaşmak.
2	İş ve sosyal yaşantıları birbirinden ayırabilmek
3	Sosyal çevreyi zenginleştirmek
4	Yeterli dinlenme zamanı ayırmak.
5	Bazı zamanlarda insanlarla kaynaşabilmek
6	İnsan ilişkilerinde şaka ve nüktelere yer vermek
7	Hobi grupları ile ilgilenmek ve kaynaşmak.
8	Herhangi bir reaksiyon, beceri ve heves varsa (tenis, bilardo, satranç, yüzme vb.) bunları aşırı hırsla kapılmadan ve sadece yenilenmek amacıyla yapmak
9	Meditasyon veya çeşitli ibadet yaklaşımları benimseniyorsa bunları sürdürmek
10	Bunların yanı sıra bilim dünyasının önerdiği yaşam boyu spor, kendini kontrol, otojeni, kas-sinir gevşetme teknikleri.

Kaynak: Şimşek, 2005: 269.

Stresi azaltma ve kabul edilebilir bir düzeye indirme de ekip çalışması da yararlıdır. Ekiplerde çalışan bireyler işlerini daha az stresli bulabilmektedirler. Ekip içerisindeki rollerinden dolayı sorumluluk üstlenenler bile, başarının genel sorumluluğu bir bireyin omuzlarından birçok kişinin omuzlarına geçmektedir. Paylaşılan sorumluluk da, tek başına çalışan işçinin çok yüksek hedefler veya güçlüklerle karşılaştığı zaman yaşadığı panik veya çaresizliği azaltabilmektedir.

Tablo 4: Klarreich'in Stresle Mücadelede Tekniği

	Stresle Baş Etme Tekniği: "Bir Buçuk Dakikalık Stres yöneticisi
Birinci Adım	Stresle ilgili belirtileri fark edince, önce yapmakta olduğunuz işi bırakın. Vücudunuzun size söylemek istediklerini dinleyin. Bir süre için huzur ve sessizliğe zaman ayırın. Huzur veren bir hayali zihninizde canlandırabilirsiniz veya kendi kendinize yatıştırıcı bazı sözcükleri ya da cümleleri tekrarlayabilirsiniz. Düzenli olarak belirli bir sakinleşme tekniği uyguluyorsanız kendinizi kolayca yatıştırabileceğinizi anlamışsınızdır. Gevşeyip stres düzeyinizi indirdikten sonra daha berrak bir şekilde düşünmeye başlayabilirsiniz.
İkinci adım	İşin hangi evresinde alt üst olduğunuzu, sınırlendiğinizi saptayın. Sonra kendi kendinize neler söylemiş olduğunuzu sorun.
Üçüncü Adım	Kafanızda ne gibi mantıksız düşüncelerin dolaştığını bulmaya çalışın. Size neyin ve hangi düşüncelerin strese soktuğunu saptadıktan sonra bu düşüncelerin üzerine gidin, kendinizle küçük bir tartışmaya girin. Gerçek dışı ve mantıksız fikirlerinizi inceleyin ve sonunda daha mantıklı ve anlamlı bir şeye ulaşmaya çalışın. Fanteziye değil gerçeğe dayalı düşünceler üretin.
Dördüncü Adım	Daha mantıklı ve akılcı fikirler üretebilmek için kendinizle tartışın. Artık daha berrak ve mantıklı düşünebileceğinize göre strese hangi davranışın neden olduğunu bulabilirsiniz.
Beşinci Adım	Eski, başarısız alışkanlıklarınızı kırmak için yeni bir şeyler yapmayı göze alın ve daha etkili, daha yeterli davranış biçimleri edinin. Kısaca daha başarılı olmanızı sağlayacak olan yeni davranışlar edinmek riskini göze alın.

Stresle Baş Etme Tekniği: "Bir Buçuk Dakikalık Stres Yöneticisi

Kaynak: (Klarreich, 1994: 100-101)

3.5. Stresin Kontrolü ve Kullanılan Yöntemler

Stresle başa çıkmada, ruh ve beden sağlığını koruyucu bir yaşam önemlidir. Stres yönetiminin amacı, stresin bütününden kaçınmak değildir ki bu zaten olanaksızdır. Fakat verimlilik, enerji ve atıklığe doğru olumlu bir güç oluşturmaktadır. Amaç ne çok az ne de çok fazla olan, en uygun stres düzeyini korumaktır. Stresin tamamen yok edilmesi bireyi pasif hale getirebilir. Bundan kaçınmak için, bireyin belli bir miktar stresi kabullenmesi gerekir. Stres yönetiminde esas sorun, stres kabul edilebilir düzeye nasıl getirileceğidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2004: 159-161).

3.5.1 Fiziki İdame Stratejileri

Stres yönetimi stratejileri içinde muhtemelen en belirgin görülen fiziki idame stratejileri; spor yapmak, diyet ve beslenmeye önem vermek, yeterli miktarda uyumak ve dinlenme faaliyetlerine katılmak şeklinde belirtilebilir. Yeteri kadar uygulandığı takdirde şahsi dengeyi oluşturarak stresi yenme bakımından fiziki yapıyı daha güçlü hale getirir. Kalp, solunum ve dolaşım sistemlerini çalıştırıcı hareketler birçok insanın daha sağlıklı olmasına yardımcı olur. Ağır ve kolay hareketler yapmak suretiyle bir şahıs kendi bedenini fiziki kabiliyetini geliştirebilir. Kendi dayanıklılığını ve tahammül gücünü arttırabilir. Ayrıca, fiziki hareketler stresli durumlarda oluşan tansiyon ve duyguların dağıtılmasına yardımcı olur. Uygun olmayan beslenme ve diyet sempatik sistem uyarıcılarını doğrudan harekete geçirmek suretiyle veya yorgunluk ve sinirlilik durumunu etkilemek sureti ile günlük strese önemli katkıda bulunur. Akıllıca spor yapmak, sağlıklı diyet, iyi ve yeterli beslenme geleneksel olarak sağlıklı hayatın ilkeleri olarak kabul edilir (Schafer,1987: 310).

3.5.2. İç Yardım (Kasların Dinlendirilmesi) Stratejileri

Bu kategorideki stratejiler olan; kasların dinlendirilmesi, kendi kendine eğitim ve meditasyon uygulamaları sayesinde şahsın kendi kas sistemini kontrol etmesi sağlanır. Her kas kısa süreli olarak gerdirilir ve sonra dinlendirilirken, düzenli olarak derin nefes alınır ve verilir. Kendi kendine eğitim şahsın pasif yoğunlaşma sayesinde kendi fizyolojisi üzerinde kontrolü sağlar. Bu yoğunlaşma, vücudun belirli organları üzerinde teksif edilebilir. Bir stres yönetim stratejisi olarak meditasyon, dinlendirme stratejisine benzer. Meditasyon teknikleri uyarıcı girdileri sınırlayan ve hareketli bir sembol veya nefes alma gibi sabit bir unsur üzerinde dikkati yoğunlaştıran dinlendirme

metodudur. Stresle baş etmede kullanılan bireysel stratejiler aşağıda sıralanmıştır (Artan, 1985: 147; Ateş, 2008: 1).

- **Bedensel Hareket (Egzersiz) Yapmak:** Günümüzde her yaşta insan için yürüyüş, koşu, yüzme, bisiklete binme, aerobik, hafif top oyunları, tenis gibi egzersizler stresle mücadelede çok önemlidir. Belli bir egzersiz programına başlanıldığında, zorluk hissedilebilir. Hareketleri beklenen süre içerisinde tamamlamak, koşulması gereken mesafeyi koşmak, günlük egzersiz programını sonuna kadar yapıp tamamlamak hep zor şeylerdir. Kimi zaman egzersizi kesip programı yarıda bırakma isteği duyulabilir. Bu nedenle belli bir felsefeye değil; akılcı kararlar verme yönünde motive edecek bir dizi inanç ve beklentiye ihtiyaç duyulabilir.

- **Solunum Egzersizi:** Derin nefes alma kalp ve akciğerlerin iyi çalışmasına yardımcı olduğu gibi, gerginliği de azaltır. Bu alışkanlığı kazanmak için rahat biçimde oturarak veya uzanarak yavaş yavaş ve derin nefes almak gerekir. Bir dakika içinde normalde alınan nefes sayısının yarısı kadar düzenli ve ağır nefes alarak beş dakika bu alıştırma sürdürülür. Bu nefes alma tekniği günde iki defa tekrarlandığında gerginliği azaltmaktadır

- **Meditasyon:** Meditasyon, bedeni fiziksel ve duygusal olarak dinlendirmek için içsel yoğunlaşmayı ve sakinliği gerektirir. Ayrıca meditasyon, bireylere stresli durumlardan uzaklaşmak ve stres belirtilerini azaltmada yardım eder. Transandantal meditasyon, çeşitli meditasyon tekniklerinin en yaygın olanıdır. Meditasyon günde 20- 50 dakika arasında “mantra” adı verilen bir sözcüğün tekrarlanması yoluyla gerçekleşir. Meditasyon için gerekli unsurlar, sakin bir çevre, rahat bir duruş, tekrar edilen zihinsel bir uyaran ve pasif bir tutumdur.

- **Biyo-Feedback (Biyolojik Dönüt):** Biyofeedback, insanın normal ve normal dışı olan ve kendisinin farkında olmadığı fizyolojik tepkilerinin, bir araç yardımı ile farkında olduğu bir eğitim programı içinde otonom etkinliklerini (beden sıcaklığı, ter bezi salgısı, kalp atışı, oksijen tüketimi, mide asidi salgısı vb.) istenilen yönde düzenlemeyi öğrendiği bir yöntemdir. Biyofeedback araçları, deriye bağlanan elektrotlarla kaydedilen bu etkinlikleri analiz ederek kişiye görülebilen sinyaller olarak yansıtır.

- **Gevşeme:** Gevşeme ve rahatlama için birçok yol vardır. Gevşeme hareketlerinin yalnız gerginlik durumunda kazanılan rahatlayabilme becerisi, bireylere stresli durumlarda daha çok yardımcı olmaktadır. Gevşeme eğitimi, stres altındaki bireyde başlayan stres tepkisinin tam karşıtı bir etki yapar. Stres tepkisinde kaslar gerilir, kan basıncı ve kan şekeri yükselir, solunum artar. Oysa gevşeme hareketleri ile kaslar rahatlar, tansiyon düşer, solunum yavaş ve derin olur, kan şekeri azalır. Gevşeme tekniği kullanıldığında bedende başlayan psikosomatik stres tepkisi kırılır ve zararları engellenmiş olur.

- **Beslenme:** Araştırmalar, beslenme ile stres arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bazı yiyeceklerin stres tepkisini başlattığı, artırdığı, hatta strese karşı daha duyarlı hale getirdiği bilinmektedir. Aşağıda stres ve beslenme ilişkisi temel noktalarda özetlenmiştir.

-*Yetersiz kalori*, insan organizmasını zayıflatarak, stresle ilgili hastalıklara daha kolay yakalanmasına neden olmaktadır.

-*Mineral ve vitamin eksikliği*, yetersiz kalori gibi aynı zayıflatıcı etkiyi yapmaktadır. Örneğin B Vitamini eksikliği kaygı, depresyon, uykusuzluk, kalp sorunları, midede hassasiyet, kas zayıflığı gibi tepkileri başlatmaktadır.

-*Rafine şeker*, aşırı alındığında büyük bir enerji kaynağıdır. Ancak birkaç zararlı yan etkisi vardır. İlk olarak diş çürümelerini başlatabilir. İkincisi kan şekere salgılanan insülin dengesi bozulur. Üçüncü olarak, birçok şekerli ürün (şeker, kekler, çeşitli içecekler) vitamin ve minerallerden yoksundur. Bu nedenle vücut, metabolizma işlevlerini yerine getirmek için çeşitli vitaminleri, özellikle B vitaminini diğer kaynaklardan ödünç alır. Bu durum vücutta B kompleksi vitaminini tüketme eğilimini başlatır. Yüksek oranda şeker alındığında, dengesiz bir diyet uzun dönemli stresle bütünleştiğinde B Vitamini yetersizliği baş gösterir. Bu da zaten var olan kaygı, sinirlilik ve genel sıkıntı gibi stres belirtilerini iyice ağırlaştırır.

-*Kahve, çay, kakao ve çikolata*, bunlarda bulunan kafeinin kendisi stres tepkisi yaratan bir maddedir. Günde iki veya üç fincandan fazla alınan kahve kan basıncını artırır, kalp atışını şiddetlendirir, kalbin oksijen gereksinmesini artırır, kalp ritmini bozar ve kaygıya neden olur.

-*Yüksek oranda kolesterol, doymuş yağ ve tuz içeren yiyecekler*, yüksek kan basıncı riskini artırır ve kalp damarlarında plaklar oluşmasına neden olur. Dolayısıyla bu durum diğer stres etkenlerinin kalp hastalıkları ve yüksek kan basıncı üzerindeki etkilerini daha da şiddetlendirir. Çok aşırı tuz nedeniyle vücutta fazla su tutulması da ayrıca doğrudan zararlı stres ve sıkıntıyı başlatır.

-*Sigara içmek veya dumanlı ortamda uzun süre bulunmak*, normal miktardan daha fazla C Vitamini tüketilmesine neden olur. Sigaranın hem kendisi bir stres nedenidir hem de diğer stres nedenlerinin daha fazla etkilenmesine yol açar. Çok fazla kalori alınması, özellikle de hareketsizlik ile birleştiğinde ortaya çıkan şişmanlık, beden üzerinde doğrudan stres yaratır. Psikolojik olarak sıkıntı verir ve enerji düzeyini düşürerek bireyin kendisine saygısını azaltır. Aşırı kilo, enerji düşüklüğü nedeniyle bireyin günlük sıkıntılarla başa çıkma yeteneğini de azaltır.

3.5.3. Örgüt İle İlgili Stratejiler

Bu stratejiler; stres planı geliştirilmesi, yetki devri, çalışma atmosferinin iyileştirilmesi veya değiştirilmesi, yeni yaklaşımlarla problem çözme ve karar alma faaliyetleri, hedeflerin belirlenmesi, zaman yönetimi, teşvik tedbirleri, işin yeniden tasarımı, çatışma yönetimi ve kendi kendine değerlendirme tedbirlerini ihtiva eder. Çatışma yönetimi ile tansiyon, asabiyet, öfkelenme ve strese girme gibi beden sağlığını tehlikeye sokacak olumsuzluklar önlenabilir. Ayrıca kişilerin kendilerini yenilmiş ve kötü hissetmelerine neden olarak düşmanca tavırlar sergilemelerine yol açan durumlar iyileştirilebilir. İşgörenlerin motivasyon ve tatmin düzeylerinin yükseltilmesi, bu bağlamda verimliliklerinin ve örgütsel bağlılıklarının artırılması, işgören devir ve devamsızlık oranlarının düşürülmesine çalışılmalıdır (Gül, 2008: 312).

Örgüt ile ilgili stratejiler bağlamında hazırlanması düşünülen bir stres planı, geliştirilmesi aşağıdaki aşamaların varlığını gerektirir (Karabıyık ve Ergün, 2008: 1)

1. Kendi stres belirtilerini bilmek.
2. Hissi ve zihni dengenin sağlanması için alternatifler geliştirmek.
3. Bedende fiziki dengenin sağlanması için alternatifler geliştirmek.
4. Problemlerin çözümünü temin edecek bir faaliyet planı geliştirmek.

Yetki devri stres yönetim yaklaşımları içinde çok önemli bir yer tutar. Bu teknik, yöneticiler tarafından en fazla kullanılan stres yönetimi uygulamasıdır. İşle ilgili bazı yetkiler devredilmek sureti ile yönetici, kendi iş yükünü azaltırken stresi azaltma imkânı da doğmuş olur. Çalışma ortamının seçimi ve değerlendirilmesi diğer bir stres yönetim stratejisidir. Bu tamamen şahsın kontrolünde olmamakla beraber, iş seçimi ve ilave görevlerle ilgili olarak şahsi kontrol sağlanabilir. Yeni yaklaşımlar kullanarak problem çözme ve karar verme; zihni düşünme kapasitesi ve sezgi kullanılarak bulucu problem çözme ve karar verme faaliyetini ihtiva eder. Yeni yaklaşımlar hayatın bütün zorluklarının üstesinden gelmeyi ve analitik düşünce tarzını geliştirmeyi sağlar. Bir şahsın kendini değerlendirmesi, hedef belirlemesi ve zaman yönetimin uygulanmasını gerektirir. Birbirini takip eden adımlar sayesinde hedefe belli bir zaman periyodunda ulaşılmaya çalışılırken, şahsi iş yoğunluğundan kaynaklanan baskıyı azaltabilir (Karabıyık ve Ergün, 2008: 1).

3.5.4. Dış Yardım Stratejileri

Stres yönetim stratejilerinden ilki için şahsın bizzat kendisinin rol alması gerekmektedir. Ancak bu arada şahıs psikolog ve psikiyatristlerden bazı yardımlar alma durumunda olabilir. Böyle tedavi ve yardımlar arasında psikoanaliz, stres ile ilgili istişare, geliştirme programları ve davranış değişikliği teknikleri sayılabilir. Psikoanalizler, tansiyonların veya daha evvelki olaylar neticesinde oluşan anlaşmazlıkların mevcut davranma, etkileme şeklini belirtmeye yöneliktir. Yapılan bir araştırmada psikoanalizlerden sonra, üst kademe yöneticileri işlerinin daha iyi gittiğini ve tatminin arttığını belirtmişlerdir (Karabıyık ve Ergün, 2008: 10).

Geliştirme programlarına eğitim seminerleri, eğitim toplantıları veya diğer programlar dâhil edilebilir. Bu programlar işten beklenen başarının artırılması, kuruluşun ve personelin gelişmesine yönelik olmalıdır. Eğer yönetici, işin özellikleri, şahıslar arası ilişkilerin biçimi ve stresle mücadeleyle bilirse, yönetimle ilgili bazı stresler önlenir. Davranış değiştirme teknikleri “ davranışları değiştirerek yaklaşım ve algılamalar değiştirilebilir” görüşünden hareketle geliştirilmiştir. Davranış değiştirmeye yönelik teknikler, şartlandırma, davranış düzenleme ve kaçınma terapisisidir. Bunun dışında birçok büyük örgüt, iş yerinde neşeli bir ortam yaratmanın önemini kavramış olmalarından dolayı iş görenler arasında mizah ve şakanın kullanılmasını teşvik

etmektedirler. Kodak şirketi New York' ta bulunan fabrikasında bir mizah odası oluşturmuştur. Bu odayı komedi filmleri ve stres atmaya yarayan çeşitli oyuncaklarla donatmışlardır. Yapılan araştırmalarda iş yerinde mizahın ve insanları güldüren etkinliklerin arttırılması sonucunda, iş görenlerin verimliliklerinin ve sağlıklarının arttığı görülmüştür (Braham, 1998; 261).

3.5.5. Stres Yönlendirme Stratejileri

Strese yönelik stratejiler, sistematik duyarsızlaştırma ve dinamik psikoterapi ele alınabilir. Sistematik duyarsızlaştırma; davranışları kaslarda gevşeme sağlamak ve tansiyonu düşürmek sureti ile değiştirmeye yarayan bir tekniktir. Bu teknik fobi niteliği kazanan davranışlara yönelik kullanılabilir. Dinamik psikoterapi ise bir koruyucu stratejidir. Burada şahsın belirli bir stres sebebine gösterdiği tepki stres sebebi hakkındaki bilgisini geliştirmek suretiyle değiştirilmeye çalışılır. Bu teknik topluma karşı konuşmadan korku duyan kişilerde uygulanmıştır (Karabıyık ve Ergün, 2008: 13).

3.5.6. Grup Desteği Gerektiren Stratejiler

Grup içindeki kişiler için uygulanabilecek stratejiler, kendine güven eğitimi, rol oynama ve grup desteğini sağlama şeklinde sıralanabilir. Kendine güven eğitimi, şahsın öncelikle saygınlığını ve kendi itibarını kendi gözünde arttırmaya yöneliktir. Böylece şahıs kendisini olumlu ve verimli görmeye başlar. Rol oynama kendine güven davranışını arttırmaya yönelik uygulama sağlayan bir teknik olarak kullanılır. Grup desteği sağlama tekniği, stresle mücadele için çok etkili bir imkân sağlar. Fakat bu teknik beraberinde hayat tarzında büyük değişimleri getirir. Bu teknik ayrıca duygu ve düşüncelerimizi diğerlerine söyleyerek stresi azaltma yönünden oldukça faydalıdır (Karabıyık ve Ergün, 2008: 14).

3.5.7. Olumsuz Stratejiler

Stresle mücadele de kullanılabilecek son grup stratejiler, alkol, sigara ve ilaç kullanma şeklinde sıralanabilen olumsuz uygulamalardır. Bu olumsuz stratejilerin tercihi, psikolojik ve fizyolojik bağımlılık yanında büyük sağlık risklerine sebep olmaktadır. Sonuçta stres kaynağı ile mücadelede yetersiz kaldığı gibi problemlerin artması yönünde etki yaratmaktadır (Karabıyık ve Ergün, 2008: 15).

3.6. Örgütsel Stresin Azaltılmasında Taraflara Düşen Görevler

Örgütsel stresin azaltılmasında devlete ve örgüt yöneticilerine düşen görevler olarak iki kısma ayrılır. (Eş ve Güloğlu, 2008: 118)

3.6.1. Örgütsel Stresin Azaltılmasında Devlete Düşen Görevler

Örgütler iç ve dış çevre ile yakın etkileşim içindedirler. Dış çevredeki önemli aktörler arasında, devlet, toplum, finansal kurumlar, medya, sendikalar, işgören birlikleri, işveren birlikleri, çevreci örgütler ve diğer unsurlar önemli bir yer tutar. Bunların en önde gelenlerinden olan Devlet Otoritesinin mutlaka çözmek durumunda olduğu çeşitli sorunlar önce birey, sonra toplumu yakından ilgilendirir. Bu kapsamda oluşan herhangi bir stres unsuru ise örgüt yapılarına ulaşabilmektedir. Gelir dağılımı bozukluğu, ücretlerin düşüklüğü, bölgelerarası farklılıklar, kayıt dışı istihdam, kentleşme ve iç göçten kaynaklanan çeşitli sorunların çözümü örgüt yönetimlerini de olumlu etkileyebilir (Eş ve Güloğlu, 2008: 112).

Stres oluşumunda birçok çevresel faktör, rol oynamakta ve stres yaratıcı ortam oluşturmaktadır. Günümüzde çalışanlar ve yöneticiler çok rekabetli, değişken ve belirsizliğin hâkim olduğu iş ortamlarında çalışmaktadırlar. Özellikle stres yaratan faktörler, yönetici ve çalışanların kontrol altına alamayacakları nitelikte, diğer bir deyişle, yakın ve genel çevre koşullarından kaynaklanmakta ise, yönetici ve çalışanlar bu ortamlara özveri ve uyum göstermekte zorlanmaktadırlar. Stresle etkili bir biçimde başa çıkılması gerekir. Stresle başa çıkmada herkes için iyi olan ortak bir çözüm yolu yoktur. Her insanın zayıf noktası, devamlı olarak strese maruz kaldığı zaman açık veren zayıf bir yönü vardır. Bundan dolayı, kişi kendi kişilik ve yaşam tarzına uygun olan yöntemleri bulup denemelidir. Bir başka deyişle birey stresinin yönetimini ele almalıdır. Ekonomik yetersizlikler ve ücretlerin düşüklüğü nedeniyle işgörenden ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayamamaları ilgili kişilerin ikinci bir iş bulup çalışmak zorunda kalmalarına neden olmaktadır. Özellikle gündüz çalışan bireylerin, gece ikinci bir işe devam etmeleri ya da hafta sonları çalışmak zorunda kalmaları, bu bireyler üzerindeki iş baskısını artırmakta doğal olarak da stres kaynakları yoğunlaşmaktadır. Ekonomik nedenlerden dolayı gelecek endişesi yaşayan bireylerdeki stres durumları daha da ileri boyutlara ulaşmaktadır (Güçlü, 2001: 91-109).

Yoksullukla mücadelede şüphesiz devlete önemli görevler düşmektedir. Ancak, tüm dünyada yoksullara direkt parasal yardımlarda bulunmayı öngören “sosyal yardım devleti” anlayışı artık önemini kaybetmiştir. Yoksulluğun ortadan kaldırılması için paternalizm çözüm değildir. Yoksulluk, ancak uzun vadede çözümlenebilecek bir sorun olarak düşünülmelidir. Bunun için de öncelikle piyasa ekonomisinin kurumsallaştırılması gereklidir. Piyasa ekonomisinin sonuçları her zaman adil bir gelir dağılımı anlamına gelmez. Bununla birlikte, sosyal yardım devleti ve paternalizm anlayışı dünyanın hiçbir yerinde yoksulluğa çözüm olmamış, aksine bireylerin daha tembel olmalarına ve iradi işsizliği benimsemelerine neden olmuştur. Yoksulluk sorununun ortadan kaldırılmasında ve azaltılmasında devlete düşen görevi iyi tanımlamak gerekir. Devlet, ekonomide mevcut birincil gelir dağılımını düzeltmek için aktif olarak piyasa ekonomisine müdahale etmeli midir? Gelir dağılımının düzeltilmesinde iradi iktisat politikaları uygulanmalı mıdır ve bu politikalar neler olmalıdır? İkincil gelir dağılımı politikalarının sınırları nelerdir? Kanaatimizce, tüm dünyada devletin değişen rolü ve görevleri karşısında gelir dağılımı ve yoksulluk sorunu ile mücadelede devletin rolünü yeniden tartışmak çok büyük önem taşımaktadır. Burada tekrarlamamız gereken önemli bir mesaj şudur: Devlet, bazı sorunların çözümü olduğu kadar, bazı sorunların da kaynağıdır. Gelir dağılımı ve yoksulluk sorunu konusunda da bu geçerlidir. Devlet müdahaleleri kimi zaman mevcut gelir dağılımını ve yoksulluk sorununu daha da büyütebilmektedir (Eş ve Güloğlu, 200: 118)

3.6.2. Örgütsel Stresin Azaltılmasında Örgüt Yöneticilerine Düşen Görevler

Yöneticiler, ana görevleri olan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını en etkin şekilde yerine getirebilmek için örgüt ve işgörenlerinin performanslarına ilişkin doğru ve somut verileri zamanında almak zorundadır. Elleri örgütlerine ve kaynaklarına ilişkin somut verileri bulunmayan yöneticilerin alacakları kararların ve uygulayacakları stratejilerin başarılı olmaları oldukça zor ve tasadüfî olacaktır (Atılğan, 2008: 11).

Örgütsel stres kaynakları ve olası çözüm olanakları da yöneticilerin bilmesi gereken hususlar arasındadır. Örgütün verimliliğine ve yöneticilerin bireysel mutluluğuna etki yapabilen etkenlerin en önemlilerinden birini yöneticilerdeki stres

düzeyi oluşturur. Stres, her örgüt yöneticisinin başarısını da olumlu veya olumsuz etkileyebilir. Bireysel ve örgütsel stresi kontrol altına almayı başaramayan yöneticiler, kendileri kadar yönetiminde bulunan kişilerin de mutsuz olmasına ve strese girmelerine neden olabilir. Zamanını iyi yönetebilen, liderlik vasıflarına sahip olan ve örgüt içerisinde güçlü bir iletişim sağlayabilen yöneticiler diğer yöneticilere göre daha az strese girmektedirler (Karabıyık ve Ergün, 2008: 124).

Yöneticilerin, işi zenginleştirerek düzenleme, destekleyici bir örgüt iklimi yaratma, rol çatışmalarını önleme, örgütsel rolleri daha açık duruma getirme, fiziksel düzenlemeler yapma, iş yükünde dengeyi kurma, iletişimi güçlendirme, çalışanları teşvik etme ve kararlara katılmasını sağlama gibi bazı stratejileri kullanarak hem kendilerini hem de personelin iş stresi ve örgütsel stres düzeyini en aza indirmeleri olanaklıdır. Bu bağlamda yönetici kadrolarında görev alacak kişilerin seçiminde, stresle başa çıkabilme yeteneği de test edilmelidir. Yüksek düzeydeki stres örgütsel verimliliği ve yöneticilerin başarısını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu sebeple stres düzeyini en aza indirgeyecek önlemler etkili bir şekilde alınmalıdır. Bu amaçla stresle ilgili danışma birimleri kurulmalı ve etkinleştirilmelidir. Etkili yöneticiler verimliliği yalnızca kısa dönemde istemez, sağlıklı doyumlu iş görenlerin örgütün uzun dönemli yararları için yaşamsal olduğunu bilirler. Yine başarılı yöneticiler optimal iş stresinin verim için gerekli olduğunun farkındadırlar. Bunun için yeni personelin işe uyumunun sağlanması ve bütünleştirilmesi çok önemlidir. İş görenlerin aşırı stres altında kalmalarını önleyecek bazı öneriler aşağıda yer almaktadır (Ateş, 2008: 4)

-Rol çatışmaları ve rol belirsizliğini en aza indirmek için olabildiğince açık ve uyumlu rol beklentileri sağlamak.

-Örgütte değişme ve süreklilik arasında iyi bir denge kurmak.

-Çalışanları sürekli destekleyerek teşvik etmek, personelin gereksinimlerini karşılayarak onları değerlendirmek, çalışanlar arasında grup çalışmalarını desteklemek ve gruba bağlılığın sağlanmasını teşvik etmek.

-Bütün çalışanlara, onların karalarında etkili olacak fırsatlar sağlamak.

-Stres içindeki iş görenler için stres yönetim hizmetlerini desteklemek.

-Bütün çalışanlar için stres kaynaklarının neler olduğunu öğrenme ve mücadele etme fırsatları sağlamak.

-Örgütte çalışmak için yeterince çekici bir ortam sağlayarak doyumu yükseltmek ve hareketliliği azaltmak.

-Gerek bireysel, gerekse örgütsel düzeyde yapılacak çeşitli düzenlemeler, örgütsel stres kaynaklarının azaltılmasına yardımcı olacaktır. Böylece doyumlu ve verimli bir örgütsel ortam yaratılarak, hem örgütlerin üretim sürecinin aksamadan işlemesi, hem de işgörenlerin ruh ve beden sağlıklarını korunması sağlanabilecektir.

4. BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRES YÖNETİMİ VE KONYA ÖRNEĞİ

4.1. Amaç ve Önem

Stres bireyler için ağır sonuçlar doğurmaktadır. Yakın geçmişte yapılan araştırmalar stres ile sağlık arasında önemli ilişkiler bulunduğunu göstermiştir. Stresin yaşamın kaçınılmaz bir parçası olmasına karşın, tıbbi araştırmalar aşırı stresin bireyin hastalıklara karşı direncini azalttığı, zihinsel ve fiziksel hastalık olasılığını arttırdığını saptamıştır. İş stresi kalple ilgili sorunlar, ülser, uyuşturucu, sigara, alkol kullanımı gibi sağlık sorunları başlatabilir. Strese bağlı hastalıklar bir yandan örgütlerde üretim ve verim kayıplarına neden olurken, diğer yandan da yüksek sağlık harcamalarını gerekli kılmaktadır. Bireysel açıdan bakıldığında ise kısa ve uzun süreli hastalıklara neden olabilen iş stresi, kişilerin yaşamlarını yitirmelerine de yol açmaktadır (Karabıyık ve Ergün, 2008: 1-3).

Bu sorunların tespiti ve hizmet kalitesinin artırılmasına destek olması için Konya'da çalışan Konaklama İşletmeleri çalışanları ile anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışmanın temel amaçlarından biri; Konaklama İşletmeleri çalışanlarının stres kaynaklarının ne olduğunu ve nasıl giderileceğini tesbit etmektir.

Konaklama işletmelerinde stres kaynakları, bunların önem dereceleri ve stresin ortaya çıkardığı problemlerin bilinmesi, alınması gereken önlemler açısından avantaj teşkil edecektir. Bu yolla, stresin yönetiminde, yöneticilerin başarı şansını arttırılabilecek sonuçlar elde edilmeye çalışılacaktır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma kapsamında Konya'da bulunan 4-5 yıldızlı 4 adet otelde anket yöntemi uygulanacaktır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, alanla ilgili literatür taraması ve evreni temsil eden örneklem grubuyla sınırlandırılmıştır.

4.4. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu çalışma ile stres yönetiminin konaklama işletmeleri üzerine olan etkilerinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Çalışmanın evrenini Konya’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini konu ile ilişkili olduğu düşünülen tüm otel çalışanları meydana getirmektedir.

4.5. Araştırma Bulgularının Analizi ve Değerlendirilmesi

Çalışmada kullanılan anket 19 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular, cevaplayacak kişilerin anlayabileceği biçimde ve analiz yapılabilecek özellikte hazırlanmıştır. Soruların bir tanesi açık uçlu ve diğerleri kapalı uçlu soru biçiminde düzenlenmiş olup katılımcılardan kendileri için en önemli ve öncelikli olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Uygulama, örneklem grubu kapsamında yer alan kişilere 215 anket dağıtılmış ve yapılan çalışma ile 203 tanesine düzenli cevap alınmıştır. Uygulamaya katılan kişilerin cevapları ise aşağıda tablo ve grafik biçimlerinde verilmiştir.

4.5.1. Anket Soruları ve Analizi

Ankette ilk soru “*Çalıştığınız Departman* ” sorusudur. Bu soruya verilen cevaplar aşağıdaki Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Çalıştığınız Departman

İdari işler	11	%4.9
Yiyecek İçecek	38	%18.7
Kat Hizmetleri	22	%10.8
Satış Pazarlama	15	%7.4
Muhasebe	17	%8.4
Çamaşırhane	16	%7.9
Teknik Servis	25	%12.4
Güvenlik	16	%7.9
Sağlık Kulübü	18	%8.9
Ön Büro	25	%12.4
Toplam	203	%100

Tablo 5'e göre, araştırmaya katılanlardan 11 kişi (%4.9) İdari işlerde, 38 kişi (%18.7) yiyecek içecek departmanında, 22 kişi (%10.8) kat hizmetleri departmanında, 15 kişi (%7.4) satış ve pazarlama departmanında, 17 kişi (%8.4) muhasebe departmanında, 16 kişi (%7.9) çamaşırhane bölümünde, 25 kişi (%12.3) teknik servis departmanında, 16 kişi (%7.9) güvenlik departmanında, 18 kişi (%8.9) sağlık kulübünde, 25 kişi (%12.3) ön büro departmanında çalışmaktadır.

Anketteki ikinci soru “*Eğitim Durumunuz*” sorusudur. Bu soruya verilen cevaplar aşağıdaki Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Eğitim Durumunuz

İlköğretim	15	%7.4
Ortaöğretim	54	%26.6
nlisans	90	%44.3
Lisans	44	%21.7
Toplam	203	%100

Tablo 6’ya göre, 203 Otel çalışanının büyük kısmını 90 kişi (%44.3) ile ön lisans mezunları oluşturmaktadır. Lisans mezunları 44 kişi (%21.7), Ortaöğretim mezunları 54 kişi (%26,6) ve İlköğretim mezunları ise 15 kişi (%7.4) dir. Katılımcıların yarıya yakını ön lisans mezunlarıdır.

Ankette nc soru “*Cinsiyet*” sorusudur. Bu soruya verilen cevaplar aşağıdaki Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Cinsiyet

Bay	131	%64.5
Bayan	72	%35.5
Toplam	203	%100

Tablo 7’e göre çalışmaya katılanlardan 131 kişi (% 64.5) bay , 72 kişi (%35.5) bayandır.

Anketin dördüncü sorusu “ Yaşınız” sorusudur. Bu soruya verilen cevaplar aşağıdaki Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Yaşınız

18/22	13	%6.4
23/30	119	%58.6
31/37	35	%17.2
38/44	20	%9.9
45 ve üzeri	16	%7.9
Toplam	203	%100

Tablo 8’e göre, çalışanların yarısından fazlasının genç olduğu görünmektedir. Buna göre 119 kişi (%58.6) 23-30 yaş arası, 35 kişi (%17.2) 31-37 yaş arası, 20 kişi (%9.9) 38-44 yaş arası, 13 kişi (%6.4) 18-22 yaş arası, 16 kişi (%7.9) 45 ve üzeri yaş aralığında olduğu saptanmıştır.

Ankette beşinci soru “Görev süreniz” sorusudur. Bu soruya verilen cevaplar aşağıdaki Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Görev Süresi

Bir yıldan az	19	%9.4
2/3 yıl	77	%37.9
4/5 yıl	41	%20.2
6/9 yıl	33	%16.3
10 yıl ve üzeri	33	%15.8
Toplam	203	%100

Tablo 9'a göre, görev süresi bir yıldan az olanlar 19 kişi (%9.4) iken 2-3 yıl olanlar 77 kişi (%37.9), 4-5 yıldır görev yapanlar 41 kişi (%20.2), 6-9 yıl çalışan 33 kişi (%15.8) ve 10 yıl ve üzeri çalışanlar ise 32 kişi (%15.8) dir.

Ankette altıncı soru “Çok uzun ve yorucu çalışmak beni strese sokar” sorusudur. Bu soruya verilen cevaplar aşağıdaki Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Çok uzun ve yorucu çalışmak beni strese sokar.

Katılıyorum	102	%50.2
Fikrim Yok	70	%34.5
Katılmıyorum	31	%15.3
Toplam	203	%100

Tablo 10'a göre, Çok uzun ve yorucu çalışmak beni strese sokar sorusuna 102 kişi (%50.2) katılıyorum, 70 kişi (%34.5) fikrim yok, 31 kişi (%15,3) katılmıyorum cevabını vermiştir. Yüksek oranda çıkan sonuç doğaldır. Daha önceden otel işletmelerinin özelliklerinde anlatıldığı gibi konaklama işletmeleri emek isteyen, yoğun çalışılan bir alandır. Aynı zamanda müşteri memnuniyetini sağlamanın ne kadar güç olduğu düşünülürse cevapların neden yüksek çıktığı daha rahat anlaşılabilir.

Ankette yedinci soru “Vardiyalı çalışmak beni olumsuz etkiliyor” sorusudur. Bu soruya verilen cevaplar aşağıdaki Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Vardiyalı çalışmak beni olumsuz etkiliyor.

Katılıyorum	105	%51.7
Fikrim Yok	45	%22.2
Katılmıyorum	53	%26.1
Toplam	203	%100

Tablo 11'e göre, vardiyalı çalışmak beni olumsuz etkiliyor sorusuna 105 kişi (%51.7) katılıyorum seçimi ile ilk sırada yer almaktadır. 45 kişi (%22.2) ile fikrim yok demiş ve 53 kişi (%26.1) ise katılmadığını belirtmişlerdir. Konaklama işletmelerinde büyük ölçüde vardiya usulü çalışılması ve bu vardiyaların sık sık değiştirilmesi vardiya değişimi sırasında personel arasında problemler çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca Akşam vardiyasında çalışan personelin ertesi gün, sabah vardiyasına gelmesi, yeterli uykusunu alamaması onun psikolojik ve fizyolojik dengesini bozacak. Sonuç stres olarak ortaya çıkacaktır. Katılıyorum cevaplarının yüksek çıkmasının nedeni budur.

Ankette sekizinci soru “*Yeterli mola zamanım yok*” sorusudur. Bu soruya verilen cevaplar aşağıdaki Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12. Yeterli mola zamanım yok

Katılıyorum	62	%30.5
Fikrim Yok	74	%36.5
Katılmıyorum	67	%33.0
Toplam	203	%100

Tablo 12’ye göre, 62 kişi (%30.5) katıldığını, 74 kişi (%36.5) fikrinin olmadığını, 67 kişi (%33.0) katılmadığını belirtmiştir. İş arasında verilecek molaların günlük stresin azaltılması yönünde faydası vardır. Çalışanın sinirli bir anında dinlenmesi ve kendini dinlemesi onu rahatlatacaktır.

Ankette dokuzuncu soru “*İşim beni maddi açıdan tatmin eder*” sorusudur. Bu soruya verilen cevaplar aşağıdaki Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13. İşim beni maddi açıdan tatmin eder

Katılıyorum	53	%26.1
Fikrim Yok	39	%19.2
Katılmıyorum	111	%54.7
Toplam	203	%100

Tablo 13'e göre, 111 kişi (%54.7) katılmazken, 53 kişi (%26.1) katıldığını, 39 kişi (%19.2) katıldığını belirtmiştir. Konaklama işletmeleri yöneticileri çalışan personelin maaşlarını sadece piyasa koşullarına göre değil yaşam standartlarını da göz önüne alarak ayarlamalıdır. Çünkü Konaklama işletmelerinde yüksek emek gücü ve yoğun iş temposu vardır.

Ankette onuncu soru "*İş akışı sırasında iletişim yeterli düzeydedir*" sorusudur. Bu soruya verilen cevaplar aşağıdaki Tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablo 14. İş akışı sırasında iletişim yeterli düzeydedir.

Katılıyorum	64	%31.5
Fikrim Yok	58	%28.6
Katılmıyorum	80	%39.4
Toplam	203	%100

Tablo 14'e göre, 64 kişi (%31.5) katıldığını, 58 kişi (%28.6) fikrinin olmadığını, 80 kişi (%39.4) katılmadığını belirtmiştir. Konaklama İşletmeleri içinde çalışan personeller arasındaki iletişim verilen hizmet kalitesi bakımından çok önemlidir. Bu nedenle personel arasındaki iletişimin güçlü olması gerekmektedir. İşletme yöneticileri bunun sağlanması için personeli motive edecek davranışlarda bulunmaları gerekir.

Ankette on birinci soru “*Çalıştığım işyerinde iş güvenliğim vardır*” sorusudur. Bu soruya verilen cevaplar aşağıdaki Tablo 15’de gösterilmiştir

Tablo 15. Çalıştığım işyerinde iş güvenliğim vardır.

Katılıyorum	85	%41.9
Fikrim Yok	51	%25.1
Katılmıyorum	67	%33.0
Toplam	203	%100

Tablo 15’e göre, 85 kişi (%41.9) katıldığını, 51 kişi (%25.1) fikrinin olmadığını, 67 kişi (%33.0) katılmadıkları yönünde fikir beyan etmişlerdir. Çalışan personel iş yerinde güvenlik açısından fazla kaygı duymamaktadırlar. Ancak bazı personeller iş güvenlikleri nedeniyle stres yaşadıklarını bunun ana nedeninin ise alkollü olan müşterilerin kaba davranışları olduğunu söylemişlerdir. Bu gibi yerlerde iş güvenliğinin sağlanması gereklidir.

Ankette on ikinci soru “*İşimi yaparken aşırı baskı hissediyorum*” sorusudur. Bu soruya verilen cevaplar aşağıdaki Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16. İşimi yaparken aşırı baskı hissediyorum.

Katılıyorum	76	%37.4
Fikrim Yok	30	%14.8
Katılmıyorum	97	%47.8
Toplam	203	%100

Tablo 16'ya göre, 76 kişi (%37.4) katıldığını, 30 kişi (%14.8) fikrinin olmadığını, 97 kişi (%17.7) katılmadığını belirtmişlerdir. Konaklama işletmelerinde yapılan işlerin geneli müşteri önünde yapıldığından bir baskı söz konusu olmaktadır. Bunun üzerine yöneticilerden gelen baskı ve en önemlisi ise üretim ve tüketimin aynı anda olmasından dolayı, zaman baskısı ön plandadır.

Ankette on üçüncü soru “*İşim yüzünden daha fazla sigara ve/veya alkol tüketirim*” sorusudur. Bu soruya verilen cevaplar aşağıdaki Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17. İşim yüzünden daha fazla sigara ve/veya alkol tüketirim.

Katılıyorum	72	%35.5
Fikrim Yok	38	%18.7
Katılmıyorum	93	%71.4
Toplam	203	%100

Tablo 17’ye göre, uygulamaya katılanlardan 72 kişi (%35.5) katıldığını, 38 kişi (%18.7) fikrinin olmadığını, 35 kişi (%17.2) katılmadığını belirtmiş ve 58 kişi (28.6) ise cevap vermemiştir. Personelin iş içinde yaşanan stresin azaltılması için kullandığı yöntem uyuşturucu maddeler kullanarak streslerini azaltmaya çalışmak olduğu görülmektedir. Personelle stresi ile başa çıkmasını öğretecek kurslar, eğitimler verilmelidir.

Anketin on dördüncü soru “*Yöneticilerin misafirlerine, akrabalarına hizmet etmek normal misafirlere hizmet etmekten daha çok stres yaratır*” sorusudur. Bu soruya verilen cevaplar aşağıdaki Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18. Yöneticilerin misafirlerine, akrabalarına hizmet etmek normal misafirlere hizmet etmekten daha çok stres yaratır.

Katılıyorum	96	%47.3
Fikrim Yok	38	%18.7
Katılmıyorum	69	%34.0
Toplam	203	%100

Tablo 18'e göre, 96 kişi (%47.3) katıldığını, 38 kişi (%18.7) fikrinin olmadığını, 69 kişi (%34.0) katılmadığını belirtmiştir. Bu soruya cevap veren personelden %47 si her hangi bir hatada kendilerini yöneticilere şikâyet edilme korkusu, yönetici ordaysa onun gözünden düşme korkusu ile daha fazla stres yaşamaktadırlar. Fikrim yok diyenler ise müşteri ile karşılaşmayanlardır.

Ankette on beşinci soru "*Diğer departmanların yaptığı hatalardan dolayı sıkıntı yaşarım*" sorusudur. Bu soruya verilen cevaplar aşağıdaki Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19. Diğer departmanların yaptığı hatalardan dolayı sıkıntı yaşarım.

Katılıyorum	126	%62.1
Fikrim Yok	31	%15.3
Katılmıyorum	46	%22.7
Toplam	203	%100

Tablo 19'a göre, 126 kişi (%62.1) katıldığını, 31 kişi (%15.3) fikrinin olmadığını, 46 kişi (%22.7) katılmadığını belirtmiştir. Konaklama İşletmelerinde bir departmanın çıktısı diğer bir departmanın girdisi olarak kullanılmaktadır. Bu yüzden departmanlar uyumlu çalışmazsa personel arası çatışma çıkar ve organizasyonda stres

oluşur. Personel içi çatışmalar hizmet kalitesini azalttığı gibi personel üzerinde yoğun stres yaratmaktadır. Çıkan yüksek oranlara bakıldığında bu çatışmalara yönetimsel müdahalelerin gerektiği görülmektedir. Otellerin insan kaynakları departmanları bu çatışmaları çözmek için çalışmalar yapmalıdırlar.

Ankette on altıncı soru “*İş yerinde mekânın çalışma şartlarına uygun değildir*” sorusudur. Bu soruya verilen cevaplar aşağıdaki Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20. İş yerinde mekânın çalışma şartlarına uygun değildir.

Katılıyorum	50	%24.6
Fikrim Yok	67	%33.0
Katılmıyorum	86	%42.4
Toplam	203	%100

Tablo 20’ye göre, 50 kişi (%24.6) katıldığını, 67 kişi (%33.0) fikrinin olmadığını , 86 kişi (%42.4) katılmadığını belirtmiştir. Araç gereç eksikliği, bina yapısı, binanın ergonomik olmaması gibi nedenler işin yapılmasının zorlaşmasına ve gecikmesine, fiziksel ve zihinsel emeğin daha fazla harcanmasına neden olmaktadır. Söz konusu durum, karmaşaya, tartışmalara, zaman kaybına yol açmakta, dolayısıyla da stresin artmasına yol açmaktadır.

Ankette on yedinci soru “*Her zaman görevden alınma ve işten çıkarılma korkusu duyarım*” sorusudur. Bu soruya verilen cevaplar aşağıdaki Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21. Her zaman görevden alınma ve işten çıkarılma korkusu duyarım

Katılıyorum	57	%28.1
Fikrim Yok	95	%46.8
Katılmıyorum	51	%25.1
Toplam	203	%100

Tablo 21'e göre, 57 kişi (%28.1) katıldığını, 95 kişi (%46.8) fikrinin olmadığını, 51 kişi (%25.1) katılmadığını belirtmiştir. Personelin her hangi olumsuz bir durumda işten çıkarılması, diğer personeller üzerinde aşırı bir stres yaratmaktadır. Son yıllarda yaşanan ekonomik krizlerin otellere etkileri ve otellerin personel çıkartmaları ile sonuçlanmış olması stres yaratmaktadır.

Ankette on sekizinci soru "*Uyumadan önce kendimi iş ile ilgili sorunları düşünürken bulurum*" sorusudur. Bu soruya verilen cevaplar aşağıdaki Tablo 22'de gösterilmiştir.

Tablo 22. Uyumadan önce kendimi iş ile ilgili sorunları düşünürken bulurum.

Katılıyorum	117	%57.6
Fikrim Yok	38	%18.7
Katılmıyorum	48	%23.6
Toplam	203	%100

Tablo 22'ye göre, 117 kişi (%57.6) katıldığını, 38 kişi (%18.7) fikrinin olmadığını, 48 kişi (%23.6) katılmadığını belirtmiştir. Personelin gün boyunca yaşadığı stresin etkisi olarak evinde uyurken yaptığı işleri düşünmesi ve düşünerek uyumasıdır.

Ankette on dokuzuncu soru “*Stres anında ne yaparsınız*” sorusudur. Bu soruya verilen cevaplar aşağıdaki Tablo 23’de gösterilmiştir.

Tablo 23. Stres anında ne yaparsınız.

Arkadaşlarıma karşı kırıcı olurum	8	%3.9
Fikrim Yok	24	%11.8
İnsan kaynakları departmanından yardım alırım	44	%21.7
Uyurum	48	%23.6
Sorunları başkaları ile paylaşıp rahatlarım	29	%14.3
Umursamam	18	%8.9
Daha kötüsü olabilirdi diyerek kabullenirim	32	%16
Toplam	203	%100

Tablo 23’e göre, 8 kişi (%3.9) arkadaşlarıma karşı kırıcı olurum cevabını vermiş, 24 kişi (%11.8) fikrim yok cevabını vermiş, 44 kişi (%21.7) insan kaynakları departmanından yardım alırım cevabını vermiş, 48 kişi (%23.6) uyurum cevabını vermiş, 29 kişi (%14.3) sorunlarımı başkaları ile paylaşıp rahatlarım cevabını vermiş, 18 kişi (%8.9) umursamam cevabını vermiş, 31 kişi (%15.3) ise daha kötüsü olabilirdi diyerek durumu kabullenirim cevabını vermiştir.

4.5.1.1. Çapraz Tablolar

Tablo 24. “Çalıştığınız Departman ve Çok uzun ve yorucu çalışmak beni strese sokar” sorularının çapraz karşılaştırılması.

Çalıştığınız Departman	Çok uzun ve yorucu çalışmak beni strese sokar			Toplam
	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	
İdari işler	2	6	3	11
Yiyecek içecek	29	5	4	38
Kat hizmetleri	13	5	4	22
Satış pazarlama	7	6	2	15
Muhasebe	6	10	1	17
Çamaşırhane	6	10	0	16
Teknik servis	13	10	2	25
Güvenlik	6	4	6	16
Sağlık kulübü	9	5	4	18
Ön büro	11	9	5	25
Toplam	102	70	31	203

Tablo 24’e göre, idari işler çalışanlarının, çok uzun ve yorucu çalışmak beni strese sokar sorusuna 2 kişi katılıyorum, 6 kişi fikrim yok ve 3 kişi ise katılmıyorum cevabını verdiğini görmekteyiz. Yiyecek içecek departmanı çalışanlarından 29 kişi katılıyorum, 5 kişi fikrim yok ve 4 kişi ise katılmıyorum cevabını vermiştir. Kat hizmetleri çalışanları 13 kişi katılıyorum, 5 kişi fikrim yok ve 4 kişi ise katılmıyorum cevabını vermiştir. Satış pazarlama bölümü ise, 7 kişi

katılıyorum, 6 kişi fikrim yok ve 2 kişi katılmıyorum cevabını vermiştir. Muhasebe çalışanlarından 6 kişi katılıyorum, 10 kişi fikrim yok ve 1 kişi ise katılmıyorum cevabını vermiştir. Çamaşırhane çalışanlarından 6 kişi katılıyorum, 10 kişi fikrim yok cevabını verirken katılıyorum cevabını veren olmamıştır. Teknik servis departmanından 13 kişi katılıyorum, 10 kişi fikrim yok ve 2 kişi ise katılmıyorum cevabını vermiştir. Güvenlikten ise 6 kişi katılıyorum, 4 kişi fikrim yok ve 6 kişi ise katılmıyorum cevabını vermiştir. Sağlık kulübü çalışanlarının 9 tanesi katılıyorum, 5 tanesi fikrim yok cevabını verirken 4 tanesi katılmıyorum cevabını vermiştir. Son olarak ön büro çalışanlarından 11 kişi katılıyorum , 9 kişi fikrim yok ve 5 kişi katılmıyorum demmiştir. Bu bilgilere göre fazla yiyecek içecek departmanı, kat hizmetleri ve teknik servis bölümleri işlerinin yoğunluğu yüzünden strese girdiklerini söylemiştir.

Tablo 25. “Cinsiyet ve Stres anında ne yaparsınız” sorularının çapraz karşılaştırılması.

Cinsiyet	Stres anında ne yaparsınız							Toplam
	Arkadaşlarıma karşı kırıcı olurum	Fikrim yok	İnsan kaynakları dep. yardım alırım	Uyurum	Sorunlarımı başkaları ile paylaşıp rahatlarım	Umursamam	Daha kötüsü olabilirdi diyerek kabullenirim	
Bay	13	12	27	15	8	25	21	131
Bayan	1	6	26	5	21	4	9	72
Toplam	14	18	53	20	29	29	30	203

Tablo 25’e göre, stres anında ne yaparsınız sorusuna bay çalışanlardan 13 kişi arkadaşlarıma karşı kırıcı olurum cevabını vermiş, 12 kişi fikrim yok cevabını vermiş, 27 kişi insan kaynakları departmanından yardım alırım demiş, 15 kişi uyurum cevabını vermiş, 8 kişi sorunlarımı başkaları ile paylaşıp rahatlarım cevabını vermiş, 25 kişi umursamam cevabını vermiş, 21 kişi ise daha kötüsü olabilirdi diyerek kabullenirim cevabını vermiştir. Bu soruya bayan çalışanların ise, 1 kişi arkadaşlarıma karşı kırıcı olurum cevabını vermiş, 6 kişi fikrim yok cevabını vermiş, 26 kişi insan kaynakları

departmanından yardım alırım cevabını vermiş, 5 kişi uyurum cevabını verirken 21 kişi sorunlarımı başkaları ile paylaşıp rahatlarım cevabını vermiş. 4 kişi umursamam cevabını vermiş. 30 kişi ise daha kötüsü olabilirdi diyerek durumu kabullenirim cevabını vermiştir. Genellikle bayanlar stres anında daha akılcı davranmaktadırlar. Erkekler ise arkadaşlarına karşı kırıncı olmaktadır.

Tablo 26. “Yaşınız ve Çok uzun ve yorucu çalışma beni strese sokar ” sorularının çapraz karşılaştırılması.

Yaşınız	Çok uzun ve yorucu çalışma beni strese sokar			Toplam
	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	
18-22	6	4	3	13
23-30	58	45	16	119
31-37	22	8	5	35
38-44	11	5	4	20
45 ve üzeri	5	8	3	16
Toplam	102	70	31	203

Tablo 26’ya göre, 18-22 yaş aralığındakilerden 6 kişi çok uzun ve yorucu çalışma beni strese sokar sorusuna katılıyorum cevabını vermişler, 4 kişi fikrim yok cevabını vermişler ve 3 kişi ise katılmıyorum cevabını vermişler. 23-30 yaş aralığındakilerden 58 kişi bu soruya katılıyorum cevabını vermiş, 45 kişi fikrim yok cevabını vermiş, 16 kişi ise katılmıyorum cevabını vermiş. 31-37 yaş aralığındakilerden 22 kişi katılıyorum cevabını vermiş, 8 kişi fikrim yok cevabını vermiş ve 5 kişi ise katılmıyorum cevabını vermiş. 38-44 yaş aralığındakilerden 11 kişi katılıyorum cevabını vermiş, 5 kişi fikrim yok cevabını vermiş ve 4 kişi ise katılmıyorum cevabını vermiş. 45 ve üzeri yaşlılardan 5 kişi katılıyorum cevabını vermiş, 8 kişi fikrinin olmadığını belirtirken 3 kişi ise katılmıyorum cevabını vermiş. En çok gençler çok uzun ve yorucu çalışmak kendilerini strese soktuğunu söylemiştir.

SONUÇ

Günümüzde çalışanlar, zamanlarının önemli bir bölümünü işyerinde geçirmekte, işin amaç ve gereklerini gerçekleştirmek için çaba harcamakta ve örgütün kendisine verdiği görevi yerine getirebilmek için, işle ilgili, yöneticilerle ilgili, iş arkadaşları ile ilgili, maddi ve ailevi konularla ilgili bir dizi stresöre maruz kalmaktadır.

İş stresiyle ilgili olarak yapılan bir çok araştırma da, yüksek iş stresinin örgütün ve bireyin verimliliğini olumsuz etkilediğini, örgütlerde özellikle iş kayıplarına neden olduğunu ortaya koymaktadır.

Yaşamın her aşamasında olduğu gibi çalışma hayatında da stresten kaçınmak mümkün değildir. Çalışma ortamında yaşanan stresin etkilerini tamamen ortadan kaldırmak ise oldukça güçtür. O halde yapılması gereken şey bu atmosfer altında iş görenlerin dengesini bozan, sağlığını olumsuz yönde etkileyen ve dolayısıyla verimliliği azaltan stresi en aza indirmeye çalışmaktır. Stres faktörlerinin birey üzerindeki bütün olumsuz sonuçlarını en aza indirmek ve bu gerilim kaynakları ile rasyonel bir şekilde başa çıkmak için gösterilen çabaların tümüne " stres yönetimi" denilmektedir.

Araştırma sonucunda Konaklama işletmelerinde görev yapan kişilere yönelik yapılan anket sonucunda:

Konaklama işletmelerinde iş yükünün fazla olması ve çalışma saatlerinin uzun olması nedeniyle çalışanda stres ortaya çıkmaktadır. Strese neden olan ve doğrudan doğruya işle ilgili olarak ortaya çıkan etmenler daha çok iş-zaman ilişkisini vurgulamaktadır. İş yükünün fazlalığı, bir işi belirlenen sürede bitirme zorunluluğu ile uzun ve yorucu çalışma saatleri bu faktörü belirleyen başlıca değişkendir. Bunun aşılması için iş yükünün çalışanlar arasında yetki, ücret ve yetenekler de göz önüne alınarak adaletli dağıtılması gerekir.

Konaklama işletmelerinde büyük ölçüde vardiyalı çalışılması ve bu vardiyaların sık sık değişmesi ve vardiya değişimi sırasında personel arasında problemler yaşanması strese neden olmaktadır. Çalışma saatlerinin düzeni ve çalışma ortamının özellikleri çalışan üzerinde önemli ölçüde etkilidir. Çalışanın kurumu ile bütünleşmesini sağlamak için yeterli sayıda personelle ve düzenli vardiya sistemi ile çalışılmalıdır.

Çalışana, iş arasında verilen molanın günlük stresi azaltması yönünde faydası vardır. Çalışanın sinirli anında dinlenmesi ve kendini dinlemesi onu rahatlatır.

Çalışma ortamında, hizmet kalitesi açısından iletişim çok önemlidir. Belirli bir tür insan ilişkisi olması nedeniyle, iletişimin temel amaç ya da işlevi insanlar arasında ortaklık yaratmaktır. Bu ortaklık bilgi alışverişine dayanır. Kurumsal stres kaynaklarının giderilmesinde güçlü bir iletişime ihtiyaç duyulur. Sağlıklı bir iletişim için kurum işleyişine ilişkin bilgiler dikey ve yatay olarak tüm ilgili birimlere zamanında ve çarpıtılmadan ulaştırılmalıdır.

Her yönetici, çalışanın tüm sorunlarına karşı duyarlı olmak zorundadır. Büyük kurum ya da kuruluşlarda personelin ruh sağlığı açısından psikolojik danışmanlık hizmetleri verilebilir. Çalışanlar sorunlarını üstleri ile paylaşabilmek için tüm cesaretlerini toplasalar bile açık ve net bir iletişim sağlayamayacakları bilinmelidir. Yöneticiler çalışanın moralini yüksek tutmak, stres kaynaklarına karşı destekleyici bir örgüt ortamı yaratmak zorundadırlar. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin örgütleriyle ilgili stres planını geliştirmesi ve bunu uygulamaya koyması gerekmektedir. Geliştirilecek olan "Stres Yönetimi Eğitim Programları"nın, tüm örgüt üyelerine yönelik olması gerekir. Geliştirilecek bu programlarda bireylerin kendilerini fark etmeleri, diğer insanlarla olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yetkinin devredilmesi gibi konulara yer verilmelidir. Sonuçta karmaşık örgüt yapılarında stresin bireysel ve örgütsel nedenlerinin tanınması, anlaşılması ve yönetilmesi sağlanabilir. Böylece çalışanlar arasında daha sağlıklı ilişkilerin kurulması, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, daha etkili ve verimli çalışma koşulları oluşturulması için uygun ortamlar yaratılmış olacaktır.

İşletmelerde stresi azaltacak yapı ve işleyişin kurulmasıyla hem bireysel hem de örgütsel verimlilik artırılabilir. İşyerinde stresi azaltan faktörlerin pekiştirilmesi yönünde çaba gösterilmelidir.

- Yapılan işe fazla karışanın olmaması,
- Maddi imkânların artırılması,
- Çalışma ortamında yöneticinin iyi niyeti ve yaklaşımı,
- Yapılacak işin bireyce seçilmiş olması,

•Çalışma arkadaşlarıyla kurulan olumlu ilişkiler, huzurlu bir ortamda çalışmak,

•Personelin nitelikli olması ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımının sağlanması.

Yöneticilerin personeli motive etmemesi, yeteri kadar takdir etmemesi, adil olmaması gibi etkenler bilinçli çalışmalarla organizasyonda yönetilebilir ve personelin stres düzeyini düşürebilir.

Günümüzde yaşanan hızlı değişim, örgütler ve bireyler üzerinde önemli ölçüde stres yaratmaktadır. Değişimden kaynaklanan stres kontrol altında tutulmadığı zaman, çalışanlar dolayısı ile örgütler performans kaybına uğrayacaklardır. Otel yöneticileri stres konusunda bilinçlenmeli, stresin kontrol altına alınabilecek bir şey olduğunun bilincine varmalıdırlar.

KAYNAKÇA

- AKAT, İ. (1997) *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- AKER, A. (1994) *Genel Turizm ve Otelcilik Bilgisi*, Anadolu üniversitesi, Yayın no: 753, Eskişehir.
- AKTAŞ, A. (1989) *Turizm Otelciliği Yönetimi*, Ofset Matbaa, Ankara.
- ALBRECHT, K. (1979) *Gerilim ve Yönetici*, Çev: Semra Yalçın, Yıldız Yayınevi, İstanbul.
- ARTAN, İ. E. (1985) *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ASLAN, M. (1995) *Örgütsel Stres*, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl 3-4
- ATAMAN, G. (2002) *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- ATEŞ, M. (2008) *Stres* , <http://www.merih.net/m2/lid/wmetates28.htm>, 11/12/2008
- ATILGAN, T. (2008) “Konfeksiyon İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi ve Etki Eden Faktörler”, http://www.viva-systems.com/turkish/konf_performans.htm 27.08.2008
- AYDIN, İ. P. (2002) *İş Yaşamında Stres*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- BALCI, A. (1995) *Örgütsel Gelişme*, Pegem Yayınları, Ankara.
- BALTAŞ, A. (1998) *Stres Altında Ezilmeden Öğrenmede ve Sınavlarda Üstün Başarı*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BALTAŞ, A.-BALTAŞ, Z. (1999) *Stres Ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BALTAŞ, A.- BALTAŞ, Z.(2000) *Stres Ve Başa Çıkma Yolları*, 20. Baskı , Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BRAHAM, B.J. (1998) *Stres Yönetimi*, Çev: Vedat G. Diker, Hayat Yayınları, İstanbul,
- BARUTÇUGİL, İ. S. (2002) *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi* , Kariyer Yayınevi,İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İ. S. (1989) *Turizm İşletmeciliği*, Beta Yayınevi, İstanbul.

- BAŞARAN, İ. (1992) *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Yayın No :108,Ankara.
- BATMAN, O. (1999) *Otel İşletmeciliği ve Organizasyon*, Değişim yayınları, Adapazarı.
- BATMAN, O. (2003) *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Değişim Yayınları, İstanbul.
- COOPER, C.L., DAVIDSON M. (1987) *Sources of Stress at Work and Their Relation to Stressors in Non-working Environment, Phychosocial Factors at Work*, Editor; Rajje Kalimo ve Arkadaşları, World Health Organization, Genevo.
- ERASLAN, N. (1994) *Ön Büro*, Özgül Tipo Ofset Matbaacılık, Isparta.
- ERDOĞAN, İ. (1996) *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul.
- EREN, E. (1998) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- EREN, E. (2001) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- ERTEKİN, Y. (1993) *Stres ve Yönetim*, TODAİE Yayını, Ankara.
- EŞ, M. - GÜLOĞLU, T. (2008) *Bilgi Toplumuna Geçişte Kentleşme ve Kentsel Yoksulluk, İstanbul Örneği*.
- GREENBERG, J. - BARON, R. A. (1993) *Behavior In Organizations*, Fourth Edition, Allyn and Bacon, Boston.
- GÜÇLÜ, N. (2001) *Stres Yönetimi*, G.Ü.Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21 (1), 91-109.
- GÜL, B. (2008) *Sadık Müşteri Yaratabilme ve Sürekli Satış Yapabilmenin Yolu*, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:3, Ankara.
- HAMNER, C. (1988) *Organizational Behavior*, Bussines Publications.
- HARGREAVES, G. (1999) *Stresle Baş Etmek*, Çev: A.Cevat Akkoyunlu, Doğan Kitapçılık, İstanbul.
- IVANCEVICH, J. M. - MATTESON T. (1980) *Organizational Behavior and Managament*, Second Edition, Richard D. Irwin, Inc.

- KARABIYIK, S. - ERGÜN, İ. (2008) *Stres Yönetimi*, www.odevsel.com/genel-kultur/1532/stres-yonetimi.html (04.09.2008).
- KESKİN, H. - AKGÜN, A. E. - GÜNSEL, A. (2008) *Stres Kavramı, Kaynakları ve Mücadele Teknikleri*.
- KLARREICH, S.H. (1994) *Stressiz Çalışma Ortamı*, Çev. GÜNGÖR, B., Alfa Yayınevi, Ankara.
- KOÇEL, T. (1987) *Yönetimde Stres Yaratan Faktörler*, Stres Yönetimi Semineri.
- KOÇEL, T. (2003) *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- KÖSE, S. (1982) *Çalışma Ortamında Gerilimi Giderme Yolları*, Personel Yönetimindeki Gelişmeler Semineri, İzmir.
- KÜLTÜR ve TURİZM BAKANLIĞI Eğitim Daire Başkanlığı Yayınları(1992) *Konaklama Yeme İçme Tesisleri Personeli Yetiştirme Temel Eğitim Kursu El Kitabı*, Ankara.
- LUTHANS, F. (1992). *Organizational Behavior*, Mcgraw Hill Inc., Sixth Edition: New York.
- MUCUK, İ. (2001) *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- NEWTON, T. - HANDY, J.- FİNEMAN, S. (1997) *Stres Atma Yolları*, Çev. Ahmet Timur, Doruk Yayınları, İstanbul.
- OLALI, H. - KORZAY, M. (1989) *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- ORAL, S. - KURGUN, O. A. (1997) *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, Kanyılmaz matbaası, İzmir.
- ÖNER, Ç. (1997) *Seyahat Ticareti*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- ÖZTAŞ, B. (1987) *Stres fizyolojisi ve stresin organizmada oluşturduğu zararlı etkiler*. Harp Akademileri Komutanlığı Basımevi, İstanbul.
- PEHLİVAN, İ. (2000) *İş Yaşamında Stres*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- PEHLİVAN, İ. (1995) *Yönetimde Stres Kaynakları*, Pegem Yayınları, Ankara.

- PAKSOY, M. (1986). *İşletmelerde Stres, A ve B Tipi Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 15(2):39.
- PALMER, M.- HYMAN, B. (1993) *Yönetimde Kadınlar*, Çev. Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul.
- ROSENMAN, R.H. - CHASNEY, M.A. (1985). *Specificity in Stress Models: Examples Drawn From Type A Behavior*. New York: C.L.Cooper.
- SABUNCUOĞLU, Z. - TÜZ, M. (1999) *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, Bursa.
- SCHAFER, W. (1987) *Stress Management For Wellness*, Mc.Graw Hill, NewYork.
- ŞAHİN, N. (1994) *Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- SUNMAZ,F.(2001) *Örgütsel Stres ve Başa Çıkma Yöntemleri (Sakarya Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi S.B.E.
- ŞİMŞEK, M.Ş. ve Diğerleri (2005) *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaacılık, Konya,
- TAŞTAN, S. (2002)*Stres ve Stres Yönetimi*, [<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/stres.html>](12.10.2008)
- TORUN, A. (1997) *Stres ve Tükenmişlik*, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, İstanbul.
- TUTAR, H. (2000) *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- VALERİE, J. (1990) Stress and the New Contract for General Practitioners , Journal of Managerial Psychology,
- YATES, J. E. (1989) *Gerilim Altındaki Yönetici*, İlgı Yayınları, Çev. DİLBER, F., İstanbul.
- ZERENLER, M. (2008) *Örgütlerde İşe Devamsızlık*, Gazi Üniversitesi Vakfı, İktisadi İşletmeleri İlke Yayınevi, Ankara.
- http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id (24.04.2008).
- <http://www.kpss.com.tr/lang-tr/stresyonetimi.cgi>, Erişim Tarihi: (11.12.2008).
- <http://geocities.com/Heartland/Estates/3026/stres4.htm> (25.05.2008).

http://saglik.turk.net/Guncel_Home.asp?Guncel_ID=52 (25.05.2008).

www.btvizyon.com.tr/viz_dergi_dosya.phtml?konu_dosya_nox=119, (15/03/2008).

www.danismend.com/konular/stratejyon/STR_IYIKICRMVAR/CRM2.HTM,
(07/05/2008).

www.viva-systems.com/turkish/konf_performans.htm, (27/08/2008)

<http://www.kpss.com.tr/lang-tr/stresyonetimi.cgi>, Erişim Tarihi: (11.12.2008)

<http://www.egm.gov.tr/saglik/streslebasetmeyollari/> Erişim Tarihi: (05.08.2008).

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp>?ErişimTarihi:(23.10.2008).

<http://www.kisiselbasari.com/Yazi.asp?ID=2095>, Erişim Tarihi; (13.10.2008).

Ek 1: Anket Soruları

Sayın katılımcı

Bu anket formu kurumunuzda KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRES YÖNETİMİ ile ilgili konular hakkında veri toplamaya yönelik hazırlanmıştır.

Bu anketle toplanacak veriler, akademik amaçlı olarak kullanılacak olup, anketin kimin tarafından doldurulduğu hiçbir şahıs ve kurum tarafından bilinmeyecektir.

Vereceğiniz görüş ve öneriler çalışmanın güvenilirliği açısından önemlidir. Bu bakımdan desteklerinizi esirgemeyeceğinize olan inancımla katkılarınız için şimdiden teşekkürler.

1.Çalıştığınız Departman.....

2.Eğitim Durumunuz

() İlköğretim () Ortaöğretim () Önlisans () Lisans () Lisansüstü

3.Cinsiyetiniz

() Bay () Bayan

4.Yaşınız

() 18-22 () 23-30 () 31-37 () 38-44 () 45 ve üzeri

5. Sektörde Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz

()1 yıl ya da daha az ()2-3 yıl ()4-5 yıl ()6-9 yıl ()10 yıl ve üzeri

6. Çok uzun ve yorucu çalışmamız beni strese sokar.

(). Katılıyorum (). Fikrim yok (). Katılmıyorum

7. Vardiyalı çalışmak beni olumsuz etkiliyor.

(). Katılıyorum (). Fikrim yok (). Katılmıyorum

8. Yeterli Mola zamanım yok.

(). Katılıyorum (). Fikrim yok (). Katılmıyorum

9. İşim beni maddi açıdan tatmin eder.

(). Katılıyorum (). Fikrim yok (). Katılmıyorum

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

10. İş akışı sırasında iletişim yeterli düzeydedir.

(). Katılıyorum (). Fikrim yok (). Katılmıyorum

11. Çalıştığım işyerinde iş güvenliğim vardır.

(). Katılıyorum (). Fikrim yok (). Katılmıyorum

12. İşimi yaparken aşırı zaman baskısı hissediyorum

(). Katılıyorum (). Fikrim yok (). Katılmıyorum

13. İşim yüzünden daha fazla sigara ve/veya alkol tüketirim.(kullanmıyorsanız boş bırakınız)

(). Katılıyorum (). Fikrim yok (). Katılmıyorum

14. Yöneticilerin misafirlerine, akrabalarına hizmet etmek normal misafirlere hizmet etmekten daha çok stres yaratır.

(). Katılıyorum (). Fikrim yok (). Katılmıyorum

15. Diğer departmanların yaptığı hatalardan dolayı sıkıntı yaşarım.

(). Katılıyorum (). Fikrim yok (). Katılmıyorum

16. İş yerindeki ortam çalışma şartlarımıza uygun değildir.

(). Katılıyorum (). Fikrim yok (). Katılmıyorum

17. Her zaman görevden alınma ve işten çıkarılma korkusu duyarım.

(). Katılıyorum (). Fikrim yok (). Katılmıyorum

18. Uyumadan önce kendimi işle ilgili sorunları düşünürken bulurum.

(). Katılıyorum (). Fikrim yok (). Katılmıyorum

19. Stres anında ne yaparsınız?

(). Arkadaşlarıma karşı kırıcı olurum

(). Fikrim yok

(). İnsan kaynakları departmanından yardım alırım

(). Uyurum

(). Sorunlarımı başkaları ile paylaşıp rahatlarım.

(). Umursamam.

(). Daha kötüsü olabilirdi diyerek durumu kabullenirim.

Anket Soruları Bitmiştir İlginize Teşekkür Ederim.

22/04/2009