

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**OTEL İŞLETMELERİNDE STRES YÖNETİMİ:  
İSTANBULDAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ  
ÖNBÜRO BÖLÜMÜNDE BİR ARAŞTIRMA**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Neriman ŞAKAR BAŞKAYA**

İSTANBUL, 2009

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**OTEL İŞLETMELERİNDE STRES YÖNETİMİ:  
İSTANBULDAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ  
ÖNBÜRO BÖLÜMÜNDE BİR ARAŞTIRMA**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:  
Neriman ŞAKAR BAŞKAYA  
Öğrenci No:  
080778048

Danışman:  
Yrd. Doç. Dr. Atila HAZAR

İSTANBUL, 2009

## YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim. 03/09/2009

Aday: Neriman ŞAKAR BAŞKAYA

**T.C.**  
**BEYKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAGI**

Enstitümüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı yüksek lisans öğrencilerinden 080778048 numaralı Neriman ŞAKAR BAŞKAYA “Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “OTEL İŞLETMELERİNDE STRES YÖNETİMİ: İSTANBULDAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖNBÜRO BÖLÜMÜNDE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı Tezini Yönetim Kurulumuzun ..... Tarih ve ..... sayılı toplantısında seçilen ve Fakülte binasında toplanan biz jüri/izleme komitesi üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (.....) dakika süre ile aday tarafından takdim edilmiş ve sonuçta adayın tezi hakkında Oybirliği/Oy Çokluğu ile Kabul/Ret kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir...../...../.....(Tarih)

**JÜRİ ÜYELERİ**

Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Atila HAZAR

Üye  
.....

Üye  
.....

# OTEL İŞLETMELERİNDE STRES YÖNETİMİ: İSTANBULDAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖNBÜRO BÖLÜMÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Tezi Hazırlayan: Neriman ŞAKAR BAŞKAYA

## Özet

Bu araştırma; İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan etmenleri belirlemek, stres faktörlerinin çalışanların stres durumundaki tavır ve stresle baş etme stratejilerine etkilerini incelemek ve stres faktörlerinin demografik özelliklere göre farklılaşma durumunu araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Kullanılan anket, Prof.Dr.Ali BALCI tarafından geliştirilen "Öğretim Elemanının İş Stresi Anketi"nin üzerinde değişiklikler yapılarak hazırlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda düzenlenen anket; İstanbul ili Beşiktaş ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde görev yapan 109 önbüro personeline uygulanmıştır.

Anket sonuçları SPSS 17.0 programından faydalanılarak analiz edilmiştir. Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından, örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistiklerinden, önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörlerin etkilerinin ve önbüro çalışanlarında stresle baş etme stratejileri ve strese izlenen tavrın belirlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma istatistiklerinden, stres yaratan faktörlerin stresle mücadele teknikleri ve strese karşı izlenen tavra etkisinin belirlenmesinde regresyon analizi ve stres yaratan faktörlerin önbüro çalışanları üzerindeki etkisinin demografik özelliklere göre farklılaşma durumu ise t-testi ve varyans analizi yöntemlerinden faydalanılarak incelenmiştir.

Araştırma sonucunda; önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörler olan ücret/kariyer, iş yükü ve güvensizliğin etkileri açısından belirgin bir farklılık olmadığı, önbüro çalışanlarının stresle mücadelede en fazla kaçınma yöntemini tercih ettikleri belirlenmiştir. Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler ile demografik özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Stres, stres yönetimi, otel, konaklama işletmeleri, önbüro

# **STRESS MANAGEMENT IN HOTEL OPERATIONS A STUDY ON FRONT OFFICE DEPARTMENTS IN FIVE STAR HOTELS IN İSTANBUL**

Thesis Prepared By: Neriman ŞAKAR BAŞKAYA

## **Abstract**

This research has been prepared in order to define the elements which causes stress on the Front Office employees in five-star hotels in İstanbul, to examine the effects of stress factors on the attitudes under stress and strategies of coping with stress, to search the variability of stress factors according to demographical characteristics. The survey, that is used, has been prepared by making some changes on the survey of “ Teaching Staff’s Work Stress Survey” which was developed by Prof. Dr. Ali BALCI. The survey which was prepared accordingly, has been applied to 109 Front-Office employees at five-star hotels in Beşiktaş, İstanbul.

The survey results have been analyzed using the SPSS 17.0 programme. To test the reliability of the survey Alpha Coefficient has been made use of. The distribution of the sample group according to its demographical characteristics has been examined by frequency and percentage defining statistics. To define the effects of the factors that cause stress on Front-Office employees, the strategies of dealing with stress and the attitude in time of stress; arithmetical mean and standard deviation statistics have been used. To determine the effects of factors which cause stress, on strategies of dealing with stress and on the attitudes towards stress; regression analysis has been used. The differentiation of factors, which cause stress, on front office employees according to the demographical characteristics, have been examined by t-test and variation analysis techniques.

As a result of the study, it has been defined that for Front-Office employees, there is no distinctive difference between the effects of the factors that cause stress such as salaries, career, work load and lack of confidence and front office employees mostly prefer the method of avoidance to fight stress. Statistically substantive results have been achieved on the effect of coping with stress strategies and the relation of stress causing factors and demographical characteristics.

**Key Words:** Stress, stress management, hotel, accomodation companies, front office.



## İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
İçindekiler.....	I
Tablolar Listesi.....	V
Şekiller Listesi.....	VIII
Kısaltmalar.....	IX
Giriş.....	1

### I. BÖLÜM STRES KAVRAMI

1. STRESİN TANIMI.....	3
2. ÖRGÜTSEL STRESİN TANIMI.....	4
3. STRES KAYNAKLARI.....	5
3.1. Kişisel Stres Kaynakları.....	5
3.1.1. Demografik ve Algısal Değişkenler.....	6
3.1.2. Kişilik Nitelikleri.....	6
3.1.3. Yaşam ve Kariyer Değişikliği.....	7
3.2. Örgütsel Stres Kaynakları.....	8
3.2.1. Ücret Yetersizliği.....	8
3.2.2. Rol Belirsizliği.....	9
3.2.3. Rol Çatışması.....	9
3.2.4. Sorumluluk.....	10
3.2.5. Yoğun İş Yükü.....	10
3.2.6. Vardiya Çalışması.....	11
3.2.7. Katılım.....	12
3.2.8. Haberleşmede Kopukluk ve Eksiklikleri.....	12
3.2.9. Yönetim Tarzı.....	12
3.2.10. İş Güvenliği.....	13
3.2.11. Fiziki Mekan, Çevre Şartları.....	13



3.2.12. Zaman Baskısı .....	13
3.3. Örgüt Dışı Stres Kaynakları .....	14
3.3.1. Sosyal ve Kültürel Değişimler .....	15
3.3.2. Aile İçi Sorunlar .....	15
3.3.3. Siyasi ve Politik Belirsizlikler .....	16
3.3.4. Ulaşım Sorunları .....	16
3.3.5. Teknolojik Değişmeler .....	16
3.3.6. Ekonomik Sorunlar .....	17
4. STRESİN SONUÇLARI .....	17
4.1. Bireysel Sonuçları .....	17
4.1.1. Fizyolojik Sonuçları .....	17
4.1.2. Psikolojik Sonuçlar .....	19
4.1.3. Davranışsal Sonuçlar .....	20
4.2. Stresin Örgütsel Sonuçları .....	21
4.2.1. İşe Yabancılaşma .....	21
4.2.2. İş Devamsızlığı .....	21
4.2.3. İş Kazaları .....	22
4.2.4. Performans Düşüklüğü .....	22
4.2.5. İşgören Devri .....	23

## II. BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRO VE STRES YÖNETİMİ

1. OTEL İŞLETMELERİ VE ORGANİZASYON YAPISI .....	24
1.1. Otel Tanımı .....	24
1.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması .....	26
1.2.1. Konaklama Amacına Göre Otel İşletmeleri .....	27
1.2.2. Faaliyet Sürelerine Göre Otel İşletmeleri .....	27
1.2.3. Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri .....	28
1.2.4. Ulaşım Araçları ile Olan Bağlantısına Göre Otel İşletmeleri .....	29
1.2.5. Mülkiyet Bakımından Otel İşletmeleri .....	29
1.2.6. Hukuki Özellikleri Bakımından Otel İşletmeleri .....	30
1.3. Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı .....	30
1.3.1. Odalar Bölümü .....	33

1.3.2. Yiyecek-İçecek Bölümü .....	33
1.3.3. Diğer Yan Hizmet Bölümü .....	34
1.3.4. Muhasebe Bölümü.....	34
1.3.5. Satış ve Pazarlama Bölümü .....	34
1.3.6. Güvenlik Bölümü.....	35
1.3.7. Teknik Servis Bölümü.....	36
1.3.8. İnsan Kaynakları Bölümü.....	36
2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRO .....	36
2.1. Önbüronun Tanımı, Yeri ve Önemi.....	36
2.2. Önbüronun Organizasyon Yapısı .....	38
2.3. Önbüro Bölümünün Görevleri.....	40
2.4. Önbüro Bölümünde Hizmet Bölümleri .....	41
2.4.1. Önbüro Bölümünde Ön Ofis Hizmet Bölümleri.....	41
2.4.2. Önbüro Bölümünde Arka Ofis Hizmet Bölümleri.....	42
2.5. Önbüro Çalışanları ve Görev Tanımları .....	43
3. OTEL İŞLETMELERİNDE STRES YÖNETİMİ .....	45
3.1. Stres Yönetimi Kavramı .....	46
3.2. Otel Çalışanlarının Stresi Önlemede Uygulanabileceği Bireysel Yöntemler.....	48
3.2.1. Fiziksel Egzersiz .....	48
3.2.2. Rahatlama .....	49
3.2.3. Meditasyon .....	49
3.2.4. Biyolojik Geri Besleme.....	50
3.2.5. Pozitif Düşünme "Zihinsel Düzenleme Tekniği" .....	51
3.3. Otel İşletmelerinde Örgütsel Stresi Önlemede Uygulanabilecek Yöntemler.....	51
3.3.1. Çalışan Bireylerin Rollerinin Yeniden Tanımlanması.....	51
3.3.2. Sosyal Destek Sağlama .....	52
3.3.3. Aşırı İş Yükünü Ortadan Kaldırma .....	53
3.3.4. Çalışma Koşullarını Yeniden Gözden Geçirme.....	53
3.3.5. Katılmalı Yönetim.....	54
3.3.6. Çalışan Bireylerin Örgüte Olan Güven Duygularını Geliştirme.....	55
3.3.7. Stres Yönetimi Eğitimi.....	56
3.3.8. Zaman Yönetimi .....	56
3.3.9. Amaçları Belirleme Faaliyetleri .....	57

### III. BÖLÜM

## OTEL İŞLETMELERİNDE STRES YÖNETİMİ: İSTANBULDAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖNBÜRO BÖLÜMÜNDE BİR ARAŞTIRMA

1. YÖNTEM .....	58
1.1. Araştırmanın Modeli .....	58
1.2. Evren ve Örneklem .....	59
1.3. Veriler ve Toplanması .....	60
1.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	60
2. BULGULAR VE YORUM .....	71
2.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	71
2.2. Önbüro çalışanlarında Stres Yaratan Faktörler .....	76
2.3. Önbüro çalışanlarının Stresle Mücadele Teknikleri ve Strese Karşı İzledikleri Tavır .....	76
2.4. Önbüro çalışanlarında Stres Yaratan Faktörlerin Stresle Mücadele Teknikleri ve Strese Karşı İzlenen Tavra Etkisi.....	77
2.5. Stres Yaratan Faktörlerin Önbüro çalışanları Üzerindeki Etkisinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu .....	83
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>97</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>101</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>107</b>

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Güvenilirlik Değeri .....	60
Tablo 2. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	61
Tablo 3. Güvenilirlik Değeri .....	62
Tablo 4. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	62
Tablo 5. Güvenilirlik Değeri .....	62
Tablo 6. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	63
Tablo 7. Toplam Varyans .....	64
Tablo 8. Temel Bileşenler Matrisi.....	65
Tablo 9. Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi.....	66
Tablo 10. Toplam Varyans .....	67
Tablo 11. Temel Bileşenler Matrisi.....	67
Tablo 12. Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi.....	68
Tablo 13. Toplam Varyans .....	68
Tablo 14. Temel Bileşenler Matrisi.....	69
Tablo 15. Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi.....	69
Tablo 16. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 17. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları (Devam).....	70
Tablo 18. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	71
Tablo 19. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı .....	72
Tablo 20. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı .....	73
Tablo 21. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı .....	74
Tablo 22. Örneklem Grubunun alışma Süresine Göre Dağılımı.....	74
Tablo 23. Örneklem Grubunun Gelir Durumuna Göre Dağılımı .....	75
Tablo 24. Önbüro alışanlarında Stres Yaratan Faktörler .....	76
Tablo 25. Önbüro alışanlarının Stresle Mücadele Teknikleri ve Strese Karşı İzledikleri Tavır .....	77

Tablo 26. Önbüro çalışanlarında Stres Yaratan Faktörlerin Tepki Gösterme Yönteminin Kullanımına Etkisi.....	78
Tablo 27. Model Özeti.....	78
Tablo 28. Katsayılar .....	79
Tablo 29. Önbüro çalışanlarında Stres Yaratan Faktörlerin Kaçınma Yönteminin Kullanımına Etkisi.....	79
Tablo 30. Model Özeti.....	80
Tablo 31. Katsayılar .....	80
Tablo 32. Önbüro çalışanlarında Stres Yaratan Faktörlerin Bastırma Tavrına Etkisi.....	81
Tablo 33. Model Özeti.....	81
Tablo 34. Katsayılar .....	82
Tablo 35. Önbüro çalışanlarında Stres Yaratan Faktörlerin Paylaşma Tavrına Etkisi.....	82
Tablo 36. Model Özeti.....	82
Tablo 37. Katsayılar .....	83
Tablo 38. Önbüro çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Cinsiyet Arasındaki İlişki .....	85
Tablo 39. Önbüro çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Cinsiyetlerine Bağlı Olarak Değişimi.....	86
Tablo 40. Önbüro çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Yaş Arasındaki İlişki .	86
Tablo 41. Önbüro çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Yaşlarına Bağlı Olarak Değişimi .....	87
Tablo 42. Önbüro çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Medeni Durum Arasındaki İlişki .....	88
Tablo 43. Önbüro çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Medeni Durumlarına Bağlı Olarak Değişimi .....	89
Tablo 44. Önbüro çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Eğitim Arasındaki İlişki .....	89
Tablo 45. Önbüro çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Eğitime Bağlı Olarak Değişimi .....	90
Tablo 46. Önbüro çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Görevleri Arasındaki İlişki .....	91

Tablo 47. Önbüro çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Görevlerine Bağlı Olarak Değişimi .....	92
Tablo 48. Önbüro çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Çalışma Süresi Arasındaki İlişki .....	93
Tablo 49. Önbüro çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Çalışma Süresine Bağlı Olarak Değişimi.....	94
Tablo 50. Önbüro çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Gelir Durumu Arasındaki İlişki .....	95
Tablo 51. Önbüro çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Gelir Durumuna Bağlı Olarak Değişimi.....	96

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Beş Yıldızlı Otel Organizasyon.....	32
Şekil 2. Büyük Bir Otelde Önbüro Organizasyon Şeması.....	39
Şekil 3. Stres Yönetim Yaklaşımları .....	47
Şekil 4. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	71
Şekil 5. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı .....	72
Şekil 6. Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı .....	72
Şekil 7. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	73
Şekil 8. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı .....	74
Şekil 9. Örneklem Grubunun Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	75
Şekil 10. Örneklem Grubunun Gelir Durumuna Göre Dağılımı .....	75

## KISALTMALAR

a.g.k.	:	Adı geçen kaynak
C.	:	Cilt
S.	:	Sayı
s.	:	Sayfa
vb.	:	Ve benzeri
vs.	:	Ve saire



## GİRİŞ

Stres, son yıllarda sıkça duyulan ve kullanılan bir kelime olmakla birlikte, stres kavramı literatürde uzun yıllardır hem nedenleri, hem de sonuçları açısından çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Sektörün kendine özgü yapısı nedeniyle, günlük iş hayatları kapsamında çeşitli stres yapan faktörlerle karşılaşmaktadırlar. Günümüzün en önemli sorunları arasında yer alan stres, çalışma yaşamında etkisi ve sonuçları itibariyle üzerinde durulması gereken bir konudur.

Stres sözcüğü, Latince "estricia"dan gelmektedir. Stres, 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18 ve 19. yüzyıllarda ise, kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlamıştır<sup>1</sup>.

Stres altındaki insanın hata yapma ihtimali daha fazla olmaktadır. Dolayısıyla, stres verimi düşüren bir etki yaratmaktadır. Otel işletmelerinde, önbüroda rezervasyon yapan elemanın stres nedeniyle elinin titrediği düşünüldüğünde stresin otel işletmeleri için ne derece sakıncalı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle otel çalışanları strese karşı nasıl bir tavır izleyeceklerini ve streslerini nasıl yöneteceklerini bilmek durumundadırlar.

Bu araştırma; İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan etmenleri belirlemek, stres faktörlerinin çalışanların stres durumundaki tavır ve stresle baş etme stratejilerini incelemek ve stres faktörlerinin demografik özelliklere göre farklılaşma durumunu araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda çalışma üç ana bölümde ele alınmıştır. Birinci bölüm "Stres Kavramı" başlığında olup, bu bölümde stres ve örgütsel stresin tanımları yapılarak, stres yaratan faktörler ayrıntılı olarak incelenmiştir. İkinci bölüm "Otel İşletmelerinde Önbüro ve Stres Yönetimi" başlığındadır. Bu bölümde öncelikle otel işletmeleri ve organizasyon

---

<sup>1</sup>Nahavandi, A. ve Malekzadeh, A. R., Organizational Behavior. Prentice-Hall, New Jersey, 1998, s. 534-536.

yapılarına yer verilmiş, ardından otel işletmelerinde önbüro bölümü ayrıntılı şekilde incelenmiştir. Son olarak da otel işletmelerinde stres yönetimi başlığı altında stres yönetiminden ve stresle baş etmede uygulanabilecek bireysel ve örgütsel yöntemlere yer verilmiştir. “İstanbul’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Önbüro Bölümünde Stres Yönetimi Üzerine Bir Alan Araştırması” başlığındaki son bölümde ise İstanbul ili Beşiktaş ilçesinde yer alan beş yıldızlı otellerde önbüro bölümünde görev yapan personel üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın yöntem ve bulgularına yer verilmiştir.

# I.BÖLÜM

## STRES KAVRAMI

Bu bölümde; Çağımızda çevresel ve sosyal uyarıcıların şiddetinin giderek artması sonucu günümüzde sıkça kullandığımız bir kavram olan stresin, tanımı, kaynakları ve sonuçları hakkında bilgi verilecektir.

### 1. STRESİN TANIMI

Stres tanımlanması pek kolay olmayan, betimlenmesi daha çok tercih edilen günümüzün en karmaşık kavramlarından biridir. Araştırmacı sayısı kadar stres tanımı vardır. Buna karşın stres ile ilgili tanımlama girişimleri stresi, genellikle birey ve çevresi bağlamında ele almakta, bedensel ve ruhsal sınırların zorlanması, gerilim ve baskı altında tutulması ile ortaya çıkan bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bir başka anlatımla stres, tüm çevresel, örgütsel ve bireysel etmenlerin belli oranda etkili olduğu kişinin tutum ve davranışlarına yön veren bir durum olarak değerlendirilmektedir<sup>2</sup>.

Son yıllarda bilimsel yazında stres, üç anlamda kullanılmaktadır. İlk olarak stres, insanda gerilim yaratan olay ya da çevresel uyarıcı anlamına gelmektedir. Bu anlamda stres dışsaldır. İkinci olarak bireyin gösterdiği kişisel tepki anlamında kullanılmaktadır. Bu tepki zihinsel bir süreçtir ve içseldir. Son olarak stres dıştan gelen talep veya tehlikeye vücudun gösterdiği fiziksel tepki olarak değerlendirilmektedir<sup>3</sup>.

**Uyarıcı tanımlarına göre stres;** Birey üzerinde gerginlik tepkisi ile sonuçlanan güç ya da uyarıcıdır. Sonucunda ise gerilimli bir tepki ortaya çıkar. Burada vurgulanan nokta, stres yaratması mümkün olan durumlar ve olaylardır. Gerilim ise organizmada bozulma yaratan baskıdır. Ancak bu tanımda başarısız olan yön aynı stres yaratıcı uyarılarla karşılaşan iki farklı kişinin değişik gerilim düzeyleri gösterebilmesidir. Bu yüzden stresin sadece bir uyarıcı (dışsal bir durum ya da olay) olarak tanımlanması stres kavramını bütünüyle açıklayamamaktadır.

---

<sup>2</sup> Ertekin, Y., Stres ve Yönetim, Ankara, 1993 s. 6.

<sup>3</sup> Rice, P., Stress and Health, USA, 1999, s. 7

**Tepki tanımlarına göre stres;** bireyin istenmeyen bir dış olay ya da durum gibi çevresel bir stres etkenine gösterdiği fiziksel ya da psikolojik tepkidir. Uyarıcı tanımında stres bir dış olay olmasına rağmen tepki tanımında stres içsel bir tepkidir. Burada üzerinde durulacak nokta tepkinin tamamen kişiye ait bir olgu olduğudur. Dolayısı ile uyarıcıyı bilmeden yalnızca tepkiyi gözleyerek stresi açıklamak söz konusu olamaz. Bu tanımın eksikliği de bu noktadadır. Diğer bir anlatımla, uyarıcı ele alınmadığı için bireyin tepkisinin stres tepkisi olup olmadığı açıklanamaz.

**Uyarıcı-Tepki tanımlarına göre stres;** İlk tanımda bireysel farklılıklara, çevre ile ilişkiye önem vermişken bu yaklaşımda odak noktası, çevre ile birey arasındaki ilişkidir. Çevreden gelen uyarılara organizmanın verdiği tepki ve bu tepkiye uyarıcı arasındaki etkileşimdir. Bazı durumlar her birey için stresli olabilirken (doğal hastalıklar, yaşamı tehdit eden hastalıklar ya da sevilen kişiyi kaybetme) insanları derinden etkileyen bazı yaşam olayları (sınav korkusu, trafik sıkışıklığı ya da aile sorunları) her birey için stresli olmayabilir.

Bu üç tanımın her biri, stresin oluşumuna dair önemli görüş açıları sunar. Stres; hem uyarıcı, hem tepki, hem de bu ikisi arasındaki etkileşimi içeren bir kavramdır. Günümüzde en çok kullanılan ve kabul gören tanım, bu üç unsurun birlikte ele alındığı ve işleyişlerin birlikte gözlemlendiği tanımdır. Sonuç olarak stres, birey üzerindeki özel fiziksel ve/veya psikolojik talepler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan ve bireysel farklılıklar ve/veya psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum belirtisidir.

## 2. ÖRGÜTSEL STRESİN TANIMI

İnsanlar tarih boyunca bireysel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çabalarını ortak hedeflere yönlendirmişler ve böylelikle tek başlarına yapabileceklerinden daha fazlasını yapabildiklerini görmüşlerdir. Bu bilinç düzeyi, insanların zamanlarının önemli bir kısmını örgütlerde geçirmeyi zorunlu hale getirmiştir. Örgüte bir katkı veren insanlar örgütten de kendisine bir katkı gelmesini beklemektedir<sup>4</sup>. Öte yandan örgüt sorunları insanları etkilediği gibi örgütte çalışan insanların sorunları da örgütü etkilemektedir.

---

<sup>4</sup> Güler, Z., Başpınar , N. Ö. ve Gürbüz, H., İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerine Bir Uygulama, Eskişehir, , 2001, s. 16.

Stres yazınında “Örgütsel stres” kavramı ile ilgili çeşitli isimler kullanılmaktadır. İş stresi (job stress-work stress), örgütsel stres (organizational stress), meslek stresi (occupational stress), işe bağlı stres (work related stress) bunlardan bazılarıdır. Kullanılan kelime ne olursa olsun genel olarak ifade edilmek istenen konu aslında, bireyin yaşamını sürdürmek için giriştiği faaliyetler ve bunların bireye olan etkileridir. Bu çalışmada kavram “Örgütsel stres” olarak kullanılacaktır. Örgütsel stres genel olarak stres kavramının bir parçası olsa da konunun önemi ve kapsamı ayrı ve bağımsız bir incelemeyi kaçınılmazdır kılmaktadır.

Ross ve Altmaier’e göre <sup>5</sup>örgütsel stres, işle ilgili talebin işçinin yeteneklerini aştığı ortamlarda, iş koşulları ile çalışan kişinin arasındaki etkileşimdir. Beehr’e göre <sup>6</sup> stresör (stressor), iş çevresinde strese yol açan olaylar veya durumlar; gerilim (strain), bireyin kendine zarar vereceğini (akıl ve beden sağlığını veya huzurunu bozacağını) değerlendirdiği stresörlere verdiği tepki; stres ise stresörlerle gerilimin bir arada bulunduğu ortamlardır.

### **3. STRES KAYNAKLARI**

Stres kaynakları kapsamlı olarak üç ana başlık altında değerlendirilmektedir. Bu stres kaynakları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kişisel Stres Kaynakları
- Örgütsel Stres Kaynakları
- Örgüt Dışı Stres Kaynakları

#### **3.1. Kişisel Stres Kaynakları**

Stres konusunda en çok araştırma kişisel stres kaynakları üzerine yapılmış ve sonuçta bunların stresin temel belirleyicileri olduğu hususunda görüş birliğine varılmıştır. Stres ve örgütsel ilişki arasındaki bağ incelendiğinde çalışanın kişiliğinin de bir örgütsel stres kaynağı olduğunu görmemiz mümkündür. Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği belirli sınırlar içerisinde, ilgili kişinin kişiliği ile de ilgilidir. Personelin otokratik yapılı biri olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe

---

<sup>5</sup> Ross, R., ve Altmaier, E., Intervention in Occupational Stress, London, 1994, s. 55.

<sup>6</sup> Beehr, T., Psychological Stress in the Workplace, London, , 1995, s. 193.

dönük veya dışa dönük bir yapı göstermesi, duygusal açıdan çok çabuk incinmesi, olumsuzluklar karşısında gösterdiği direnç ve genel olarak başarı gereksinimi, örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir<sup>7</sup>. Bunun yanında grupsal ve örgütsel stres kaynakları da kişisel düzeyde etki yaratırlar<sup>8</sup>. Kişisel stres kaynakları şunlardır:

### **3.1.1. Demografik ve Algısal Değişkenler**

Kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi ve fiziksel durumu onun algılamasını etkiler. Örneğin bir birey için rekabetsel ve iddialı bir ortamda çalışmak olumlu görünürken bir diğeri için tehdit unsuru olabilir. Bireyler yaşlandıkça çevresel ve psikolojik stresle başa çıkma güçleri azalır. Beyni bilgiyi kullanmakla yetersiz kalır ve vücudu da değişimlere yanıt verecek kapasitede değildir. Stres katlanılmayacak kadar zorlaşır; fakat bunun dengeleyici bir gücü vardır. İnsanlar yaşlandıkça daha az hırslı olurlar ve başaramayacakları sorumlulukları yüklenmez kendilerine başaramayacakları amaçlar koymazlar.

Strese karşı gösterilen tepkilerde cinsiyet de belirleyici etmenlerden biridir. Kadınların erkeklere oranla strese daha az fizyolojik yanıtlar verdikleri, bunun sonucunda da daha uzun bir ömre sahip olup, bazı hastalıklara daha az yakalanıp, daha çabuk kurtuldukları bilinmektedir.

### **3.1.2. Kişilik Nitelikleri**

Birçok etmen, insanların olayları veya durumları nasıl yorumladığını etkilemektedir. Bu etmenler arasında değerler, örf ve adetler, deneyimler, inanışlar, ideolojiler sıralanabilir. Burada belirleyici etmen “kişilik” tir. Kişilik, geçmişin, mevcut zamanın ve geleceğin oluşturduğu bir bütündür. Bir kişinin zihinsel ve bedensel niteliklerinde görülen farklılıkların, onun düşünce ve davranışlarına yansımaya kişilik denir. Kişilik; “insanın toplumda oynadığı çeşitli roller ve bu rollerin başkaları üzerinde

---

<sup>7</sup> Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1999, s. 90.

<sup>8</sup> Güney, S., “Stres ve Stresle Basa Çıkma”, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001 , s. 444.

bıraktığı etkilerin tümü olarak bireyleri birbirinden ayıran davranışlar bütünü” olarak tanımlamaktadır<sup>9</sup>.

Bireyin kişilik niteliklerinin bilinmesi çevreye uyum sağlaması bakımından önem kazanmaktadır. Bu kişilik özellikleri günümüzde artık çeşitli testler ve benzer ölçme metotlarıyla ortaya çıkarılabilmektedir. Kişiliğin bir diğer ifadesi de kişinin kendinden kaynaklanan strestir. Genelde stresin asıl kaynağı çevredeki insanlar, ekonomik durumlar veya diğer etmenler olarak değerlendirilir. Dış etmenler stresi tetikleyici etki yapsalar da, stresin asıl kaynağı bireyin kendi içindedir. Kendi kendine oluşturulan korku ve kaygılar, kişiyi zaman zaman strese sokmaktadır.

Kaygı, iş bağımlılığı, olumsuz düşünme, işleri erteleme alışkanlığı, özgüven eksikliği ve mükemmeliyetçilik insanı en iyi anında strese sokabilecek kişisel özelliklerden bazılarıdır. Son yirmi yıl içinde bu konu ile ilgili araştırmalar, iş ve aile ile ilgili ortamlarda daha çok toplanmıştır. İnsanın zaman baskısı hissetmesinin temelinde erteleme alışkanlığı ortaya çıkmaktadır. Erteleme son dakika baskısına sebep olur ve stres baş gösterir. Erteleme insanın o konuda özgüvenini yitirmişliğinin göstergesidir. Bu konuda kişiler kendilerini zorlamalı ve yapılması gerektiğine inandığı işleri ertelememeli veya zaman planlaması yapmalıdır.

Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği kişiliği ile ilgilidir. Çalışanın otokratik yapıda olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermesi, ilişkiler açısından destekleyici veya yarışmacı tavır sergilemesi, duygusal açıdan incinir olması, olumsuzluklar karşısında direnci ve genel olarak başarı gereksinimi örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir<sup>10</sup>.

### **3.1.3. Yaşam ve Kariyer Değişikliği**

Toplumsal ve teknolojik değişiklikler gibi, yaşam ve kariyer değişiklikleri de stres yaratabilirler. Yapılan araştırmalar ani yaşam değişmelerinin insanlar üzerinde aşırı stres yarattığını doğrulamıştır. Yaşam değişmeleri yavaş (yaşlanma) veya ani (aile bireylerinden

<sup>9</sup> Yavuzer, H., Çocuk ve Suç, İstanbul, 1982, s. 287.

<sup>10</sup> Ertekin, Y. Stres ve Yönetim, Ankara, 1993, s. 40.

birinin ölümü) olabilir. Aynı şeyler kariyer değişimleri içinde geçerlidir. Yeni sorumluluklarla yeni bir işe aniden başlama insanlarda stres yaratabilir. Aynı şekilde kapasitesini yeterince kullanamayacağı veya kapasitesini aşan bir işe veya makama terfi edilme insanlarda stres oluşturabilir<sup>11</sup>.

### 3.2. Örgütsel Stres Kaynakları

İnsanların yaşamında, çalıştıkları örgütler oldukça önemlidir. Kişinin sahip olduğu iş, onun toplumsal statüsünü, hayattan aldığı doyum ve ailesine sağladığı imkanları belirlediğinden, iş hayatındaki stres bireyin beden ve ruh sağlığını doğrudan etkiler. Örgütsel stres kaynakları ile ilgili, bir çok araştırmacı değişik sınıflandırmalar yapmıştır. Yapılan bu sınıflandırmalardan çıkan ortak örgütsel stres kaynaklarına aşağıda yer verilmektedir.

#### 3.2.1. Ücret Yetersizliği

Günümüzde ekonomik durum birçok kişi için önemli bir stres kaynağı olmuştur. Birçok insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ikinci bir iş yapmak veya eşini çalıştırmak zorunda kalmıştır. Bu da, bireylerin ailesel etkinlikleri ve dinlenme için ayırdıkları zamanı azaltmıştır. Dolayısıyla aşırı çalışma yükü çalışanları birinci işlerinde daha fazla stres yaşamalarına da yol açmaktadır<sup>12</sup>.

Çalışanların ücret konusunda iki temel düşünceleri vardır. Birincisi, kazanç sağlama, ikincisi ise, yapılan işin karşılığı olan hakkını almalıdır. Bu her iki düşünce de insanlarda doyum yaratır. Kazanç sağlama, çalışanları işlerinde daha yaratıcı, devamlı ve tutarlı olmaya yönelten önemli bir etkendir. Diğer yandan ücret iş görenler için, örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü karşılığıdır<sup>13</sup>.

Çalışmanın karşılığı olarak alınan ücretin yetersiz olması, iş görenin ailesini gerektiği gibi besleyemeyeceği, giydiremeyeceği ve düzenli bir evde oturamayacağı

---

<sup>11</sup> Luthans, F., Organizational Behavior, New York, 1985, s. 38.

<sup>12</sup> Güney, S., "Stres ve Stresle Başa Çıkma", Davranış Bilimleri, Ankara, 2000, s. 436.

<sup>13</sup> Gödelek, E., "Üç Farklı İşkolunun (Tekstil - Tekstil Boya - Çimento) Psiko-Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988, s. 34.



anlamına gelir. Bireyin kendisi ve ailesi için gerekli olan asgari yaşamla şartlarını sağlaması, bir yerde fazla mesai ve gece çalışmalarından sağlanacak ek gelirlere bağlıdır. Böyle bir durum, hem aile yaşamına hem de toplumsal yaşama büyük zarar verebilmektedir<sup>14</sup>.

Dill ve Feld, “paranın” stresin oluşmasında güçlü bir etken olduğunu açıklamış ve düşük gelirli gruplarda, mali güçlüklerin güvensizliği ve belirsizliği artırarak ruh sağlığını bozduğunu ileri sürmüşlerdir<sup>15</sup>.

### **3.2.2. Rol Belirsizliği**

Bireyden ne beklendiğinin açıkça belirtilmemesi ya da bireyin karar almasına yetecek kadar bilginin bireye akmamasından kaynaklanır. İşi zorlaştıran birçok olumsuzluğu işin zorluğuna eklemek mümkündür. Bunlar; bilgi aktarımı, eksik görev tanımı, değerlendirme kriterlerinin bulunmaması şeklinde sıralanabilir ve hepsi birer stres nedenidir.

Rol belirsizliği bireyin tutum ve davranışlarında rehber edineceği kişilere başvurmasını engeller. Bu belirsizlik, bireyin yavaş hareket etmesine ve işini geç yapmasına neden olur. Rol belirsizliği, işgörenin işine olan güvenini kaybetmesine yol açar. Bu güvensizlik başlı başına bir stres kaynağıdır ve ancak işgörenlerin hepsinin kendilerinden ne beklendiğini gösteren görev tanımlarıyla ortadan kaldırılabilir.

### **3.2.3. Rol Çatışması**

Çalışanların gerçekleştirmek zorunda oldukları çeşitli rolleri vardır. Ailevi, mesleki, toplumsal vs. gibi roller. Bu roller gerçekleştirilirken, beklentilerden dolayı çatışmalara yol açabilirler. İş yaşamında rol çatışması, görevler, kaynaklar, kurallar, politikalar ve diğer insanlar arasında uyumsuzluğa neden olabilir<sup>16</sup>.

Rol çatışması; aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalan kişinin, statüsünün gerektirdiği rollerden birisine diğerlerine oranla daha çok uyması olarak

---

<sup>14</sup> Baltaş, A. ve Baltaş, Z., Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul, 1996, s. 65.

<sup>15</sup> Uçman, P., “Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Basa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar”, Psikoloji Dergisi, 7-24 Ocak, 1990, s. 79.

<sup>16</sup> Güney, S., “Stres ve Stresle Başa Çıkma”, Davranış Bilimleri, Ankara, 2000, s. 445.

tanımlanabilir. Üstlendiği iki veya daha fazla rolün aynı zamanda ortaya çıkması, böylece bireyde zıt isteklerde bulunulması rol çatışmasına yol açabilir. Örneğin bir işçiden amiri üretimi hızlandırmasını isterken, çalışma arkadaşları üretimi yavaşlatmasını isterse kişi rol çatışması yaşayabilir. Bazen rol çatışması kişi-rol uyumsuzluğu veya kişinin rolü benimsememesi durumunda da ortaya çıkabilir. Araştırmalar rol çatışmasının çalışanda içsel çatışma yarattığını, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturduğunu, iş doyumunu düşürdüğünü, işçinin üstüne güvenini azalttığını ortaya koymuştur. Rol çatışması aynı zamanda psikolojik stresle de ilgilidir. Rol çatışmalarının olmaması için bireylerin statülerinin gereklerini çok iyi bilmeleri gerekir<sup>17</sup>.

### **3.2.4. Sorumluluk**

Sorumluluk ise işe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Bir işi kabul ederek görevleri yapmayı benimseyen kişi sorumluluk yüklemiş demektir. Diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek, kişilerde gerginlik yaratan bir stres kaynağıdır. Diğer insanların mesleki gelişiminin sorumluluğu bir kişiye yüklenmiş ise, ayrıca işin doğası çok fazla sorumluluk gerektiriyor, ancak yetkiler kısıtlı ise, kişi kendini yoğun stres altında hissedebilir. Araştırmalar özellikle insanlardan sorumlu olan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını göstermektedir. Böylece bu insanların diğerlerine göre daha fazla kalp krizi, ülser, yüksek tansiyon sorunları ortaya çıkmaktadır. Kişinin sorumluluklarının çok yüksek olması veya sorumluluklarını olduğundan daha yüksek algılaması da ona stres yaratır. Ancak kişiye sorumluluklarıyla beraber yetki verilirse huzursuzlukları azalır<sup>18</sup>.

### **3.2.5. Yoğun İş Yükü**

Aşırı roller, bireyin işi karşısında niteliksel ve niceliksel olarak zorlandığını hissetmesi halinde ortaya çıkar. Bu aşırılık, işgörenin çok hızlı çalışmasına, gücünü ve dikkatini son haddine kadar zorlamasına neden olur.

Aşırı iş yükü, insanların gerektiğinde "hayır" diyememesinden kaynaklanır. Hayır diyememenin ise bir çok nedeni vardır. Bu nedenlerin başında kariyerini tehlikeye atmamak, olumsuz insan izlenimi yaratmamak gibi endişeler yer alır. Oysa birey, hayır diyememenin bedelini, aşırı yüklenmesi nedeniyle karşılaşacağı başarısızlıklarla da

<sup>17</sup> Güney, S., "Stres ve Stresle Başa Çıkma", Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001, s. 203.

<sup>18</sup> Güney, S., "Stres ve Stresle Başa Çıkma", Davranış Bilimleri, Ankara, 2000, s.459.

ödeyebileceğini unutmamalıdır. Öte yandan stres nedeniyle, alkol bağımlılığı, çeşitli psikosomatik (aynı zamanda hem beden hem de ruhla ilgili olan) bozukluklar, işten alınan doyumun düşmesi riski de gündemde olacaktır. Fazla hafif roller ise, kısa zamanda rutinlere oturtulabilen, açık, sade ve can sıkıcı işlerle ilgilidir.

Rolün yalınlığından kaynaklanan can sıkıntısı, bireyin yeteneklerinin, işinde yeterince değerlendirilmediği kuruntusuna yol açar. Bireyden kapasitesi altında yararlanmak, onu engeller, bu engellenme de bir stres kaynağıdır<sup>19</sup>.

### 3.2.6. Vardiya Çalışması

İş hayatındaki vardiyalı çalışma düzeni mal ve hizmetlerin üretiminin kesintiye uğramaması bakımından uygulanan bir vardiyalı çalışma sistemidir. Üretimin devamlı olması gereken endüstri kolları ile devamlı hizmet sağlanması gereken iş kollarında vardiyalı çalışma düzeni kaçınılmazdır<sup>20</sup>.

Vardiyalı çalışma düzeni fizyolojik etkilerin yanında, çoğunlukla bireylerin psikolojik ve sosyal uyumlarını da bozmaktadır. Örneğin , kişi hem eş hem ebeveyn hem de arkadaş gibi bir çok sosyal rolü toplumun içinde oynamaktadır. Gece çalışma düzeni sosyal hayata sınırlamalar getirerek, bu rollerde bireylerin başarısız olmasına neden olabilmekte ve çatışma yaratabilmektedir<sup>21</sup>.

Ayrıca çoğu kişinin evinde dinlendiği bir zamanda evinden kalkıp iş yerine gitmek bireyler için zor bir duruma neden olabilmektedir. Özellikle de hizmetlerini yirmi dört saat sunmaya devam etmek zorunda olan konaklama işletmeleri gibi hizmet sektörlerinde vardiyalı çalışma sistemi kaçınılmazdır. Özellikle, önbüro, kat ve yiyecek-içecek gibi departmanlarda çalışan işgörenlerin doğrudan müşteri ile yüz yüze hizmet vermek zorunda oluşları vardiyalı çalışma düzeni ile çalışmak zorunda kalmalarına neden olmaktadır.

Kısaca vardiyalı çalışma düzeni işgörenleri stresle karşı karşıya bırakan temel etkenlerden biridir.

---

<sup>19</sup> Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1994, s.349

<sup>20</sup> Eroğlu, F., Davranış Bilimleri,5. Baskı, İstanbul, 2000, s.324-325

<sup>21</sup> Özkalp, E., Kirel, Ç., Örgütsel Davranış,Eskişehir, 2001, s.438

### **3.2.7. Katılım**

Uygulamada, yönetim ve denetim konumunda bulunanların, kurum üyelerine, planlama sürecinde katılma fırsatı tanımadıkları görülmektedir. Neden olarak da, katılım sağlamanın karar verme sürecini yavaşlattığı, zaman kaybettirdiği gösterilmektedir. Diğer bir neden olarak da, karar verme sürecine katılanların sayısının artması halinde, ileri sürülen görüşlerin de artması ve bu görüşlerin bir çoğunun geçersiz olması gösterilebilmektedir.<sup>22</sup>

### **3.2.8. Haberleşmede Kopukluk ve Eksiklikleri**

Organizasyon içindeki iletişim akışındaki bozukluklar, kişilerin görevlerinde tam olarak yapamamasına, ya da farklı algılamalara yol açmaktadır.

### **3.2.9. Yönetim Tarzı**

Yönetim tarzı yöneticiyi stres kaynağı haline getirebilir. Her yöneticinin kendine has bir yönetim anlayışı vardır. Bazı yöneticiler çalışanı sadece üretim faktörü olarak görür. Bu da çalışanı zaman konusunda sınırlamayı, ve sadece netice ile değerlendirmeyi beraberinde getirir. Yine bu tarz yönetim anlayışı, çalışanları kararlara ortak etmeyip sadece emri yerine getirmesi gereken varlıklar olarak görür. Bu tarz yöneticilerin aşırı takipçiliği, sadece neticeyi vurgulamaları hem kendisi hem de çalışanlar için stres kaynağıdır.

Örgütsel yapıda stres yaratan etmelerden biri de örgütün yönetim tarzı veya yönetim tarzındaki eksiklik ve olumsuzluklardır. Örgütsel ortamda çalışanlar görevin gerektirdiklerinden çok yönetim kademesinde bulunanların istediklerini yapmak zorunda kalmaktadırlar. Yöneticilerin istekleri ise farklıdır. Bu farklılık karşısında çalışanlar da mecburen farklı davranmaktadırlar. Sürekli böyle farklı davranmak kişide stres yaratır. Bu sebepten örgütün yönetim tarzına ilişkin stres kaynakları çalışanlar üzerinde oldukça etkilidir<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> <http://www.cagipolisi.com.tr/9/12-13-14-15.htm>

<sup>23</sup> Güney, a.g.k., s. 437.

### **3.2.10. İş Güvenliği**

İş güvenliği geleceğe ilişkin düşünceleri, planları ve amaçlarına ulaşabilmesi yönünde önemli bir unsurdur. İşletmenin sağlayacağı güvenlik koşulları ekonomik boyutlu da olabilir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat ve işsizlik sigortaları gibi sosyal güvenlik araçları yanında işgörenin işini elinde tutma olanaklarının da olduğunu bilmesi işletmeye olan bağlılığını arttıracaktır. İşgörenlerin iş ve sosyal güvence altında olması işletmenin ekonomik koşullarına bağlı olarak değişebilmektedir. Ekonomik açıdan güçlü olmayan işletmelerin genellikle işgörenlerin bu tür istek ve haklarına cevap verememeleri, işgörenlerin ekonomik açıdan daha güçlü ve işgörenlerin haklarının sağlandığı işletmelere doğru akımın olması kaçınılmazdır. Bunların sağlanamaması işgörenlerde strese neden olmaktadır<sup>24</sup>.

### **3.2.11. Fiziki Mekan, Çevre Şartları**

İş yerindeki masa ya da oda veya iş alanı, çalışanlar için belli rahatlık ve güven sağlayıcı unsurlardır. İşin fiziksel çevre şartlarını oluşturan hava koşulları, aydınlanma, ısı, gürültü gibi unsurların çalışanların sağlığını, fizyolojik ve psikolojik durumunu etkilediği bilinmektedir.

### **3.2.12. Zaman Baskısı**

Stres, aynı zamanda zamanı nasıl değerlendirdiğimize bağlı olarak da ortaya çıkabilir. Bazen yetersiz, gereksiz bir bürokrasi, kırtasiyecilik, rast gele hazırlanmış bir program, denetlenemeyen bir durum, sık gelen ziyaretçiler, her an çalan telefonlar, zamanı denetim altına almamızı engelleyerek hızla akıp gitmesine yol açar. Yapılması düşünülen işlerin zamanında yetiştirilememesi ise, kişide gerginlik ve stresi oluşturur.

Üretim sürecinde bazı işler kesin zaman sınırlamasına sahiptirler. Vergi dairesinde çalışanlar, muhasebeciler, bankacılar ve öğretmenler yılın belli zamanlarında, kesin bir

---

<sup>24</sup> Tütüncü, Ö. ve Demir, M., Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi, Ankara, 2002, s.74

tarihte bitmesi gereken yoğun bir iş yükü ile karşı karşıya kalırlar. Bu durum bireylerin kişilik nitelikleri veya sorumluluklarını algılama düzeylerine göre, önemli bir stres yaratır<sup>25</sup>.

Zaman baskısı, özellikle tepe yöneticileri ve belli projeleri tamamlamakla görevli kişiler için önemli bir stres kaynağıdır. Yaşamların takvim ve saat ile düzenlemek zorunda kalan bireyler bu baskıyı çok fazla hissetmektedirler<sup>26</sup>.

### 3.3. Örgüt Dışı Stres Kaynakları

İş görenlerin örgüt içinde çalıştıkları çevrenin dışında bir de toplumsal çevresi vardır. Toplumsal çevrenin iş görenden istediği eylem ve işlemler, iş görenlerle ilgili diğer bireylerin beklentileriyle şekillenir. Birey üzerinde toplumsal bir baskı vardır. Bu baskı, yasal yollarla olabileceği gibi, gelenek ve göreneklerle de olabilir. Örgütün toplumsal çevresi kültürel yapı, kümeleşme yapısı ve rol yapısından oluşur.

Modern dünyanın insanı açısından stres kaynaklarını işe bağlı olup olmaması bakımından ayırmak her zaman kolay olmamaktadır; çünkü günümüzde birey, iş, aile ve sosyal çevre üçgeni arasında yaşantısını sürdürmekte, zaman zaman iş yaşamını iş dışı yaşantısı etkilemekte veya tersi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Belirli sorumluluk kademesine gelen kişiler, iş ve aile yaşantısını dengelemek, her iki yaşantıyı da özel bir sosyal ortamda yürütmek zorundadırlar. İş yaşamı ile aile yaşamının gerektirdikleri de kişi üzerinde strese neden olmaktadır. Bireyin günlük yaşantısında karşı karşıya kaldığı toplumsal ve teknolojik değişimlerin, aile ilişkilerinin, gün içerisindeki ulaşım sorunlarının ve yaşanılan yerin değiştirilmesinin, ekonomik ve finansal koşulların, ülke ekonomisinin gidişatı ve çeşitli ekonomik sorunlar stres kaynağı olmaktadır. Sosyal ve teknik değişimin insanların yaşam tarzı üzerindeki etkisi büyüktür. Kalabalık, hareketli ve telaşlı bir yaşamın sürdüğü büyük şehirlerde yaşayan insanların stres potansiyelleri artmaktadır<sup>27</sup>. Örgüt dışı stres kaynaklarını kısaca şu başlıklar altında açıklayabiliriz.

---

<sup>25</sup> Baltaş ve Baltaş, a.g.k., s. 72.

<sup>26</sup> Artan, İ., Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, İstanbul, 1986, s. 88.

<sup>27</sup> Erdoğan, a.g.k., s. 89.

### 3.3.1. Sosyal ve Kültürel Değişimler

Zorunlu kültür değişmelerinin birey ve toplum yaşamında oluşturduğu en önemli etki, belirsizlik ve kararsızlık sonucu ortaya çıkan gerilimdir. Değişim, değişen ve gelişen teknoloji sayesinde eskiye oranla çok ama çok hızlı yaşanan bir sürece girmiştir. İnsan da yapısı gereği değişime her zaman tepkili olduğundan, karşılaştığı her değişim sonrası önce "inkâr", sonra "direnç" aşamasını gösterir. Direnç aşamasında değişime yönelik kişide öfke, suçluluk duygusu, sıkıntı, üzüntü, şaşkınlık, eskiye özlem ve korku gibi yoğun duygu halleri görülmektedir. Çoğu insan duygularını yorumlayamadığından ve duygularıyla başa çıkamadığından bu aşamada iyice strese sürüklenir. Sonrasında "keşif" aşaması başlar değişimle var olup ilerleme başlar. En son aşama ise "kabul"dür ve olumlu olumsuz yönleri ile değişim, yaşamın bir parçası olmuştur<sup>28</sup>.

Kültürün kendi döngüsü içinde, serbest bir biçimde değişmesi, daha çok teknoloji kullanımı ve kentleşme ile birlikte ortaya çıkan, yeni yaşam tarzlarından kaynaklanmaktadır. Serbest kültür değişmelerinin yanında, bireyin kişiliğine dönük önemli bir müdahale sayılabilecek zorunlu kültür değişimleri sırasında, daha büyük bir gerilim yaşanır. Sosyal planlama veya toplum mühendisliği yoluyla ya da yabancı kültürün etkisinde geliştirilen kültür politikaları, önemli stres kaynaklarıdır<sup>29</sup>.

### 3.3.2. Aile İçi Sorunlar

Günlük yaşamda stresle başa çıkmanın destekleyeceği en önemli kulvar şüphesiz aile içi huzurdur. Aile içi huzursuzlukların oluşturduğu üzüntü ve kırılmaların insanın bağışıklık sistemini derinden etkilediği bir gerçektir. Eşini kaybetmiş 55 yaş üzeri denekler üzerinde yapılan bir araştırmada; eşlerin ölümünden sonraki ilk 6 ay içerisinde sağlık sorunu olmayan diğer eşin ölme olasılığının %40 üzerinde olduğu görülmüştür<sup>30</sup>.

Aile içi huzuru yakalayabilmek için; eş seçimi şüphesiz çok önemlidir. Uygun eş seçebilmek için en azından, eşlerin önemli ölçüde benzer alt kültür ortamından gelmeleri, tahsil seviyelerinin mümkün olduğunca yakın düzeyde olması, ekonomik açıdan

<sup>28</sup> Braham, B.J., Stres Yönetimi, (çev. Sağlam, M., Tezcan, T. ), İstanbul, 1998, s. 37.

<sup>29</sup> Tutar, H., Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, İstanbul, 2000, s. 221.

<sup>30</sup> Kulen, H., "Stresin Zararlı Etkilerinin Azaltılmasına Yönelik Bir Model ve Türk Polis Teşkilatında Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2001, s. 55.

birbirlerinden çok farklı olmamaları ve aradaki yaş farkının uygun olması gibi koşulları aramakta fayda vardır. Uygun eş seçimi eşlerin birbirine karşı anlayış ve açık ilişkiler geliştirmelerini sağlayacak ve ortak şekilde streslerini azaltmaları söz konusu olacaktır<sup>31</sup>.

### **3.3.3. Siyasi ve Politik Belirsizlikler**

Özellikle yerleşmiş bir demokrasisi ve hukukun üstün olduğu toplumlarda, siyasi anlamda istikrar bulmak mümkün değildir. Demokrasinin bütün kurum ve kavramlarının, anayasal güçler ve kurumlar tarafından işletilmediği ortamlarda demokrasiyi özümsemiş bireylerin, ait olma gereksinimlerini doyurma olanağı yoktur. Bu doyumsuzluk durumu, genel çevre düzeyinde yaşanan ayrı bir stres kaynağıdır.

### **3.3.4. Ulaşım Sorunları**

Yaşanılan kentte, yoğun trafik ve buna bağlı olarak çıkan gürültü ve her türlü kirlilik, çok önemli stres kaynağıdır. Ayrıca kentin kalabalık oluşundan kaynaklanan gecikmeler de, ayrı bir stres nedenidir<sup>32</sup>.

### **3.3.5. Teknolojik Değişmeler**

Genel çevrede meydana gelen teknolojik değişmeler, örgütlerde rekabet gücünün korunması kaygısıyla, üretim yöntem ve kalıplarında değişimi zorunlu kılmaktadır. Değişim, organizasyonun çeşitli kademelerinde alışılmış usullerin terk edilmesi nedeniyle, bireylerde işle ilgili isteksizlik doğuracaktır. Değişime karşı direnmenin temelindeki dürtü, yetersizlik duygusudur. Teknolojik değişime karşı gösterilecek en olumlu tutum, değişime uyumdur. Değişime uyum bireyin gündelik faaliyetlerinde, öncekine oranla daha fazla çaba harcamasını gerektirecektir. Alışılmışın dışındaki çaba, gerilim ve stresin önemli kaynakları arasındadır.

Bu nedenle, işletmelerde kullanılan teknoloji ve yöntem değişikliklerinin sıklığı, işten kaynaklanan gerilimle doğru orantılı bir seyir gösterecektir<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> Carlson, S.D. and Perrew, P., "The Role Of Social Support In The Stres- Strain Relationship", An Exemination Of Work Family Conflict, Journal Of Manegement, 1999, s. 513.

<sup>32</sup> Tutar, a.g.k., s. 221.

<sup>33</sup> Tutar,a.g.k.,s.222



### 3.3.6. Ekonomik Sorunlar

Ülke ve dünya ekonomisinde yaşanan belirsizlikler, krizler, işsizlik ve işten çıkarılma durumları, yaşam pahalılığı, yüksek enflasyon ve yaşam düzeyinin düşük oluşu ve bireyin temel gereksinimlerini karşılama konusunda içinde bulunduğu yetersizlik durumları, önemli stres kaynaklarıdır. Bireyin gelir düzeyini yükseltmek için giriştiği “fazla mesai” veya “ek iş” uygulamaları da önemli ölçüde yorgunluğa, dolayısıyla gerilim ve strese neden olmaktadır<sup>34</sup>.

## 4. STRESİN SONUÇLARI

Stresin nede olduğu sonuçlar bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak aşağıda yer almaktadır.

### 4.1. Bireysel Sonuçları

Stres düzeyi arttıkça, işgörenler üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkım yapabileceğinden, işgörenlerin sağlığını etkileyebilmektedir. Ayrıca, işgörenlerden birinde görülen stres diğer çalışanları veya toplumun güvenliğini de etkileyebilir. Örneğin, tehlikeli bir aracı ya da makineyi kullanan bir işçi veya hava trafik kontrolü stresli bir anında toplum güvenliğini tehdit edebilmektedir<sup>35</sup>.

#### 4.1.1. Fizyolojik Sonuçları

Stresli yaşam bireyler üzerinde geçici ve kalıcı rahatsızlıklar bırakmaktadır. Ancak bu hastalıklar ortaya çıkmadan önce stresin insanlar üzerinde bırakmış olduğu bir takım işaretler bu hastalıkların belirtisi olmaktadır. Bu bedensel işaret ve belirtiler şöyle sıralanmaktadır<sup>36</sup>:

- Aşırı iştahsızlık, yemek yememeye rağmen tokluk duygusu, kilo kaybı ve zayıflık,
- Aşırı yemek yeme veya özellikle bir sorunla karşılaşınca yemek yeme ve içki içme eğilimi ile beraber oluşan kilo fazlalığı,

---

<sup>34</sup> Tutar, a.g.k., s. 221.

<sup>35</sup> Sabuncuoğlu, ve Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001, s.149

<sup>36</sup> Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Altıncı Baskı, İstanbul, 2000, s.291

- Sürekli yorgunluk ve halsizlik hali ve bu durumdan dolayı etrafa yakınmalar,
- Sıkça görülen migren tarzı baş ağrıları,
- Geceleri uyumama veya erken uyanma,
- Oturma ve dinlenmeyi engelleyen sinirsel ağrı ve şikayetler,
- Gece ve gündüz vücudun değişik organlarına ve özellikle bacaklara giren kramplar ve adale spazmları,
- Yüksek tansiyon, kalp atışlarında artma, ellerde titreme, nefes darlığı,
- Sık sık gelen mide bulantıları, mide krampları, sürekli ishal ve kabızlıktan şikayetçi olma,
- Aşırı hassasiyet, duygulanma ve gözlerden yaş gelmesi,
- Cinsel ilişki kurmada isteksizlik, korku ve iktidarsızlık,
- Ağrı kesici ilaçlara ve aspirine aşırı düşkünlük ve bunun sonucu oluşan mide kanamaları,
- Daha dinamik ve enerjik olmak, azalan vücut mukavemetini arttırmak için aşırı ölçüde vitamin ve mineral türü ilaçlara eğilim ve düşkünlük.

Çalışmada sıralanan belirtiler, organizmanın bir etken karşısında olduğunda bir takım fizyolojik değişime uğramasına neden olmaktadır. Stresli durum karşısında organizmanın gösterdiği bazı fizyolojik tepkiler, bu zararlı etkenler karşısında vücudun zorlandığı ve baskı altında olduğunu göstermektedir.

Organizmayı tehdit eden ve mevcut dengesini bozan stresli durumlar karşısında bedensel olarak gözlenen sonuçların başlıcaları şunlardır<sup>37</sup>:

- Kalp ve damar hastalıkları
- Uyku bozuklukları
- Mide ve bağırsak ülserleri
- Aşırı sigara, içki ve ilaç tüketimi sonucu akciğer ve karaciğer kanserleri
- Damar sertliği
- Mide, beyin ve iç organlarda meydana çıkan kanamalar , felçler
- Solunum sistemi rahatsızlıkları
- Sindirim sistemi rahatsızlıkları
- Deri hastalıkları

---

<sup>37</sup> Pehlivan, İ., Yönetimde Stres Kaynakları, Ankara, 1995, s.48-51

- Migren
- Kanser
- Yüksek tansiyon

Günümüzde yukarıda sayılan strese bağlı fizyolojik hastalıkların sıkça yaşandığının bilinmesine rağmen, bu tür fizyolojik rahatsızlıkların ortaya çıkışı her bireyde aynı olmamaktadır. Kişilik ve fizyolojik farklılıklar nedeniyle benzer stres yükünün her kişide aynı hastalığı doğurmadığı bilinmektedir<sup>38</sup>.Ancak, sonuçları kişiden kişiye farklılık da gösterse strese bağlı ortaya çıkan sorunlar önemlidir. Dünya yıllığına göre 1990 yılında A.B.D.' de sağlık için 666.2 milyon dolar harcanmış ve bu harcamanın büyük bir kısmı da yönetilemeyen stres sonucu ortaya çıkan rahatsızlıkların giderilmesine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir<sup>39</sup>.

#### 4.1.2. Psikolojik Sonuçlar

Her bireyin belirli fizyolojik ve psikolojik bir dengeye sahip olduğu ve çeşitli stres faktörlerinin bu dengeleri bozması halinde, hem fizyolojik hem de psikolojik bazı uyumsuzlukların meydana geleceği daha önceki bölümde ifade edilmişti. Şu halde, bazı stres yaratan olaylar ve durumların insan bedeninde olduğu gibi, psikolojik yapısı üzerinde de bir takım etkilerde bulunmaktadır. Buna bağlı olarak bireylerde psikolojik anlamda belirti ve işaretlerin mevcut olması kaçınılmazdır.

Bu tür belirtiler şunlardır<sup>40</sup>:

- Sürekli tedirginlik duygusu,
- İnsanlara karşı duyulan öfke,
- Hayattan zevk alamama ve sıkılma,
- Hayatla ilişki kuramama,
- Gündelik yaşama dair olamama duygusu,
- Hastalığa yakalanma korkusu veya hasta olduğunu zannetme,
- Ölüm korkusu, bastırılmış öfke hissi,
- Kahkaha atamamak,
- İhmal duygusu,

---

<sup>38</sup> Erdoğan,a.g.k.,s.306

<sup>39</sup> Braham, B.J., Stres Yönetimi, (Çev:Diker, V.G.), İstanbul, 2002, s.51

<sup>40</sup> Tutar,a.g.k.,s.263

- Sorunları kimseyle tartışmama duygusu,
- Hiçbir şeye belli bir süre kendini verememe veya birini bitirmeden yeni bir işe başlama,
- Kapalı yerden ve doğal olaylardan aşırı korkma,
- Alınganlık, yakında öleceği veya bir tehlikeye kurban gideceği duygusu yaşamak,
- Tatil yapmaktan çekinme ve anlamsız bulma,
- Olayları ve insanları hatırlayamama, yapılacak işleri unutma.

Strese karşı gösterilen ortak psikolojik tepki savunma mekanizmasının kullanılmasıdır. Savunma mekanizması stresten kaynaklanan endişenin azaltılma teşebbüsüdür. Ancak, birey içinde bulunduğu endişeli halden kurtulamazsa bir takım belirtilerle birlikte psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkmaktadır. Stresin etkisi sonucunda ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklar şunlardır<sup>41</sup>: Depresyon, saldırganlık, kaygı, tükenme, uykusuzluk, şizofreni.

#### **4.1.3. Davranışsal Sonuçlar**

Strese yönelik davranışsal tepkilere bakıldığında bunların aktif ve pasif davranışlar olarak iki grupta değerlendirildiğini görmekteyiz. Aktif davranışlar, genellikle stres oluşturan faktöre yöneliktir ve onu ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır ve savaşma ile ilgili tepkilerdir. Pasif davranışlar ise, kaçma ile ilgili davranışları içermektedir. Diğer pasif davranışlar organizmanın stres durumlarından gösterdiği davranışsal tepkileri “aktif ve probleme yönelik” ile “pasif ve savunmaya yönelik olanlar” şeklinde ikiye ayrılmaktadır<sup>42</sup>:

Stresin davranışsal sonuçları, stresten kaçınmak için bireylerin en fazla başvurduğu davranış kalıpları sigara, alkol, çeşitli uyarıcılar ve uyuşturucu madde kullanımı gibi zararlı alışkanlıklardır. Bu tür maddeler kaygı düzeyini azaltma etkileri nedeniyle bireyler tarafından gerilim durumlarında yöneldikleri kaçış yollarıdır. Başlangıçta kaygıdan kurtulmak için kullanılan bu maddeler zamanla bağımlılık yapmakta ve zararlı sonuçlara yol açabilmektedir<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> Erdoğan,a.g.k.,s.310-311

<sup>42</sup> Şahin, N.H., Stres Nedir? Ne Değildir?. Stresle Başa Çıkma- Olumlu Bir Yaklaşım, Ankara, 1994, s.11

<sup>43</sup> Tutar,a.g.k.,s.262

## 4.2. Stresin Örgütsel Sonuçları

Bireylerin stres içinde olmaları sonucu ortaya çıkan, bireyi ve sosyal çevresini etkileyen belirtiler ve sonuçlar iş yaşamını da tehdit etmeye başlamaktadır. Stres içindeki işgören birtakım sorunlar çıkararak stres altında olduğunu gözler önüne sermektedir. Bu sorunlar işte devamsızlık, işe geç gelme alışkanlığı, verimliliğin düşmesi, işi bırakma, iş tatminsizliği, işe ilgisiz davranma ve zaman kaybına neden olma gibi sıralanabilir<sup>44</sup>.

### 4.2.1. İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma günümüzde içinde bulunduğumuz örgütlerde ortaya çıkan stresin olumsuz sonuçlarından birisidir. Davranış bilimcilere göre yabancılaşma, “işgörenlerin, çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaları” şeklinde tanımlanmaktadır<sup>45</sup>.

İşgörenin yabancılaşması, görevine, üyesi olduğu gruba ve kendi özüne karşı olmakla birlikte örgüt açısından anlamı; güçsüzlük, anlamsızlık, öz soğuma, kültürel soğuma, toplumsal yalıtım ve ilkesizlik olarak sıralanmaktadır<sup>46</sup>.

### 4.2.2. İş Devamsızlığı

İş devamsızlığı, bazı işgörenlerin işlerini tamamen terk etmeden belirli bir gün üzerinde geçici olarak işe gelmeme durumudur. Devamsızlık durumunda, normal şartlarda işe gelmesi gereken işgörenlerin çeşitli nedenler yüzünden iş başı yapmamaları ve bunu alışkanlık haline getirme eğiliminde olmaları söz konusudur<sup>47</sup>.

İşe devamsızlık, bazı kişilerin sorumsuzlukları ve bireysel sorumsuzluklarından kaynaklanabileceği gibi kolektif huzursuzluğun bir sonucu da olabilmektedir. Kendilerinde stres oluşturan kişi, grup veya ortamlarla yüz yüze gelme endişesi işgöreni işine karşı

---

<sup>44</sup> Artan, a.g.k., s.117

<sup>45</sup> Eroğlu, a.g.k., s.367

<sup>46</sup> Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1998, s.229

<sup>47</sup> Eroğlu,a.g.k.,s.33

olumsuz tutumlara yöneltebilmektedir. Bunun sonucunda ise işe gitme zorunluluğu önemli bir gerilim ve kaygı nedeni olmaktadır<sup>48</sup>.

### 4.2.3. İş Kazaları

İş kazası, bir takım iç ve dış etkenlerin bir araya gelmesi sonucu, işin yapılması sırasında meydana gelen ve önceden planlanmamış olan herhangi bir olaydır. İşyerindeki bu kontrol edilemeyen olayların iş kazası sayılabilmesi için hasar ve hasara neden olması gerekmektedir. Sadece kazaya uğrayanların değil diğer işgörenlerin de güvenliğini tehdit eden iş kazaları işletmelere büyük zarar vermektedir<sup>49</sup>.

Yapılan araştırmalar iş kazalarının üç temel nedenden kaynaklandığını göstermektedir. Bunlardan ilki, işyerindeki “teknik ve mekanik aksaklıklardan” doğmaktadır. İkinci neden ise, “kişisel ve psikolojik” nedenlerden doğmaktadır. Son neden ise havalandırma, aydınlatma, gürültü, sıcaklık, ıslak ve kaygan zemin gibi nedenlerden oluşan “çevresel” koşullardır<sup>50</sup>.

Kişisel etkenler ve ruhsal nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan kazaya yatkın olma özelliklerinden önemli bir kısmı stres durumlarından kaynaklanmaktadır. Stres veya gerilim yüzünden, işgörenlerin kaza yapma ihtimallerini arttıran etkenler şunlardır: Hatalı davranış, tehlikeyi fark etmeme, hız ve mesafeyi hatalı değerlendirme, ani heyecan, çabuk tepki, dikkati devam ettirememe, sinirlilik ve korku, yavaş reaksiyonlar, yüksek kan basıncı, üzüntü ve depresyon, çabuk yorulma ve tecrübesizlik<sup>51</sup>.

### 4.2.4. Performans Düşüklüğü

Stres toplumun tüm kesimlerini ilgilendirmekle birlikte, asıl amaçları yüksek verimlilik ve etkinlik göstermek olan örgütleri daha yakından ilgilendirmektedir. Örgütlerin çalışma ortamlarında etkinliğe ulaşmaları çalışanlara dayalıdır. Çalışanların performansları da psikolojik iklimlere yani stres düzeylerine bağlıdır<sup>52</sup>.

---

<sup>48</sup> Aydın, İ.P., İş Yaşamında Stres, Ankara, 2002, s.61

<sup>49</sup> Eroğlu, a.g.k., s.332

<sup>50</sup> Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997, s.297

<sup>51</sup> Eroğlu, a.g.k., s.334

<sup>52</sup> Tutar, a.g.k., s.355

#### 4.2.5. İşgören Devri

İşgören devri (turnover) çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir<sup>53</sup>.

Bireyler bir örgütün üyesi olarak üretime katkıda buldukları sürece örgütten bunun karşılığını beklemektedirler. Örneğin, maaş, ücret, ikramiye, emeklilik hakkı, iyi çalışma koşulları, iş güvenliği, yetenek ve başarısını gösterebilme şansı, tanınma, sorumluluk, saygınlık kazanma, statü, yükselme, kendini geliştirme vb. yollarla örgütten, emeklerinin karşılığını ödemesini istemektedirler. İşgören ancak işletmedeki hizmetlerinin karşılığında örgütten beklediklerinin karşılandığı takdirde örgütte kalacaktır<sup>54</sup>.

İşgören devir hızının yüksekliği işgörenlerin stres altında olduklarının önemli göstergelerindedir. Çünkü, bir örgütte sürekli olarak stres altında çalışmak bireylerin örgütle bütünleşmesini ve iş tatminini engellemektedir. İşgörenlerin yeteneklerinin kullanılmasına izin vermeyen, kariyer gelişiminde problem yaratan örgütler yoğun strese neden olabilmektedir. Halbuki optimum devir hızı işletmeye taze kan gelmesine ve örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmasını sağlayacaktır. İşgören devir hızının çok yüksek oluşu ise tehlike işareti olarak stresin sonuçlarından birisi şeklinde ortaya çıkmaktadır<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> Eren,a.g.k.,s.259

<sup>54</sup> Pehlivan,a.g.k.,s.61

<sup>55</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz,a.g.k.,s.245

## II.BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRO VE STRES YÖNETİMİ

Bu bölümde, otel işletmelerinin tanımı, organizasyon yapısı, önbüro departmanının tanımı, yeri ve önemi, son bölümde de otel işletmelerinde stres yönetimi konularına ait bilgiler sunulmuştur.

#### 1. OTEL İŞLETMELERİ VE ORGANİZASYON YAPISI

Aşağıda otel işletmelerinin tanımına, sınıflandırılmalarına ve organizasyon yapısı içinde yer alan departmanlar hakkında bilgilere yer verilmiştir.

##### 1.1. Otel Tanımı

Turizm konusu üzerine araştırma yapan bilim adamları, turizmin tarihsel geçmişini, yazıyı ve tekerleği ilk bulan Sümerlere kadar götürmektedir. O dönemlerden başlayarak ticaret, din veya sağlık gibi etkenlerin etkisiyle ve bazen de macera arayanların tekeline gelişme gösteren turizm, günümüzdeki çağdaş durumuna “Endüstri Devrimi” ile birlikte ulaşmıştır. Bu dönemde; boş zamanın artması, teknolojinin gelişmesi, gelir düzeyinin artması, sosyal güvenlik, seyahat özgürlüğü, ücretli tatil ve nüfusun artması gibi etmenler turizmin gelişimine önemli derecede etkide bulunmuş ve turizm endüstrisinin dünyanın en büyük endüstrileri arasında yer almasını sağlamıştır<sup>1</sup>.

Turizmde meydana gelen bu gelişmelere paralel olarak, seyahate çıkan insanların gittikleri yerlerdeki geceleme, yeme-içme ve eğlenme gibi ihtiyaçlarını karşılamak üzere oluşturulan otel işletmelerine olan ihtiyaç artmıştır. Otel işletmeleri otel, motel, pansiyon, tatil köyü, apart otel, hostel, oberj vb. tesisleri içine alan bir kavramdır. Otel işletmeleri içerisinde en eski ve en yaygın olanı otel işletmeleridir<sup>2</sup>.Bu konuda araştırma yapan farklı yazarlar ve kuruluşlar, tarihin çok eski dönemlerinden beri var olan otel işletmesi için bir tanım aramışlar, ancak insanların sürekli değişen ve gelişen sosyal ve kültürel gereksinimlerine cevap vermeye çalışan otel işletmesinin, bugünden yarına uzanacak, tek

<sup>1</sup> Kozak, N., Kozak, A.M. ve Kozak, M., Genel Turizm:İlkeler ve Kavramlar, Ankara, 2001, s.29-33

<sup>2</sup> Şener, B., Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara,1997, s.3



ve kesin bir tanımını yapamamışlardır. Bu nedenle, sayısız otel tanımı ile karşılaşmak mümkündür. Konuya farklı açılardan yaklaşan çeşitli yazar ve kuruluşun yaptığı tanımların bazıları aşağıda verilmiştir.

Otel, “seyahat eden yabancıların geçici bir süre için konaklamaları amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir.”<sup>3</sup>

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre otel; “insanların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri bir teşekküldür.”<sup>4</sup>

2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu’ndaki Turizm Tesisleri Yönetmeliğinin 19. maddesinde oteller; “asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyesinde bulundurabilen tesisler”<sup>5</sup> olarak tanımlanmaktadır.

Görüldüğü üzere otel işletmesi ile ilgili birçok tanım yapabilmek mümkündür. Diğer taraftan, birçok uluslararası toplantılarda otel işletmesinin tatmin edici bir tanımının ortaya çıkarılabilmesi için ayrıca uğraşmıştır. Bu nedenle, 1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği, otel teriminin her ülkede aşağıda belirlenen özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir<sup>6</sup> :

- Yönetimiyle olduğu kadar donanımıyla da konukların gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama gereksinimini değil aynı zamanda beslenme gereksinimini de karşılayabilmelidir.
- Konuklar ile kısa vadeli anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
- Hiçbir faktör onun müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır.

<sup>3</sup> Barutçugil, İ., Turizm İşletmeciliği, İstanbul, 1989,s.53

<sup>4</sup> Olalı, H. ve Korzay, M., Otel İşletmeciliği, İstanbul, 1993, s.25

<sup>5</sup> Turizm Tesisleri Yönetmeliği, Resmi Gazete, Tarih: 06.07.2000, No: No:24101, m.19

<sup>6</sup> Aktaş, A ,Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Antalya , 2002, s.25

- Yeterli sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

## 1.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Müşterilerin güvenilir konaklama ve yiyecek-içecek hizmeti sağlamak amacıyla otel işletmeleri çeşitli açılardan sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Bu sınıflandırmalar otel işletmelerinin yıldızlarına göre yapılabildiği gibi, faaliyet süresine veya ulaşım ağırları bağlantısına göre de yapılabilmektedir.

Otel işletmelerinin çeşitli açılardan sınıflandırmaya tabi tutulması ve her bir sınıflandırmada yer alan otel işletmelerinin otel kataloglarında yer alması, gerek ulusal, gerekse uluslararası müşterileri için bir güvence oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak da müşteriler konaklama öncesinde; ödeyeceği fiyatla, beklentilerini karşılayacak oteli belirlemede kendisini rahat hissedeceklerdir<sup>7</sup>. Böylece müşteriler, konaklama öncesi karşılaşılabilecekleri muhtemel zorlukları önceden bertaraf etme imkânına sahip olabileceklerdir. Otel işletmelerinin sınıflandırmaya tabi tutulması, aynı zamanda aynı sınıfta bulunan oteller arasında kalitenin iyileştirilmesi için de teşvik edici bir unsurdur.

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında genel olarak Dünya Turizm Örgütü'nün sınıflandırma yöntemi alınmaktadır. Bununla beraber bu örgütün sınıflandırması bazında yerel unsurları da içeren sınıflandırmalara rastlamak mümkündür. Yerel unsurları da içeren sınıflandırmaları iki grupta toplamak mümkündür: Birincisi, kamu kuruluşları tarafından yapılan resmi sınıflandırmalardır. İkincisi ise özel kuruluşlar tarafından yapılan ve bağımsız ticari organlar ile birliklerin otel işletmelerini denetlemesi ve değerlendirmesi esasına dayanan bağımsız sınıflandırmalardır. Bununla birlikte otel işletmelerinin sınıflandırması genelde hükümetler tarafından yapılmakta ve buna bağlı olarak da ülkelerin turizm mevzuatları hazırlanmaktadır<sup>8</sup>.

Günümüzde otel işletmelerinin sınıflandırılmasında daha çok yerel ve ulusal unsurlar ön plana çıkmaktadır. Ulusal otel işletmeleri sınıflandırması zorunlu veya gönüllülük esasına dayanabilmekte, gruplandırma derecelendirme farklılıklar

---

<sup>7</sup> Olalı ve Korzay,a.g.k.,s.40

<sup>8</sup> Batman, O., Otel İşletmelerinin Yönetimi, İstanbul, 2003, s.20

gösterebilmekte ve sınıflandırmada harf, rakam, yıldız, taç ve diğer semboller kullanılabilir. Dünya Turizm Örgütü ve Uluslararası Oteller ve Restoranlar Birliği'nin 'IH&RA 2004' başlıklı araştırmasına göre otel sınıflandırılmasında en çok kullanılan sembol yıldızdır. Bununla beraber, Dünya Turizm Örgütü (DTO) ve Uluslararası Otel ve Restoranlar Birliği tarafından 26-27 Nisan 2004'de Rusya Federasyonu'nun St. Petersburg şehrinde düzenlenen konferansta; sağlam temellere dayanan objektif ve evrensel ölçütlerde kabul edilebilir bir otel sınıflandırmasına acilen ihtiyaç duyulduğu vurgulanmıştır<sup>9</sup>.

Halen teoride ve uygulamada genel kabul gören sınıflandırmaya göre otel işletmeleri, konaklama amacına, faaliyet süresine, büyüklüğüne, ulaşım araçları bağlantısına, mülkiyet ve hukuki özelliklerine göre sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır<sup>10</sup>. Aşağıda otel işletmelerinin çeşitli açılardan sınıflandırmasına yer verilmektedir.

### **1.2.1. Konaklama Amacına Göre Otel İşletmeleri**

Konaklama hizmetinin amacına göre yapılan sınıflandırmaya göre otel işletmeleri; termal, sayfiye, kongre ve dağ ve spor amaçlı oteller olarak tasnif edilmektedir<sup>11</sup>. Termal otel işletmeleri, müşterilerine kaplıca, tedavi ve değişik banyo kürü olanaklarının yanı sıra dinlenmenin birlikte sunulduğu otel işletmeleridir. Sayfiye otel işletmeleri ise tatil, sağlık, eğlence ve dinlenme amacıyla seyahat eden müşterilere hizmet veren otel işletmeleridir. Kongre amaçlı otel işletmeleri de kongre, seminer, kurs çalışma grupları, komisyon toplantıları, sempozyum ve konferans gibi toplantı hizmetlerinin yanında konaklama hizmeti de sunan otel işletmeleridir. Dağ ve spor amaçlı otel işletmelerine gelince bu işletmeler, deniz, dağ, kaplıca, göl, yayla gibi turistik çekim merkezi yakınında kurulan otel işletmeleridir. Bu işletmeler, temiz dağ havasından faydalanmak, dinlenmek, kış sporu yapmak isteyen müşterilere konaklama ve diğer hizmetleri sunan otel işletmeleridir.

### **1.2.2. Faaliyet Sürelerine Göre Otel İşletmeleri**

Bu sınıflandırmada otel işletmesinin hizmet verdiği faaliyet süresi esas alınmakta ve faaliyet sürelerine göre otel işletmeleri, yıl boyu açık olan otel işletmeleri ve mevsimlik

---

<sup>9</sup> DTÖ, WTO World Conference on New Trends and Measures in the Hotel Industry Saint,2004

<sup>10</sup> Çakıcı, C., ve Kozak, N. (Ed.), Otel İşletmeciliği, Ankara, 2002, s.5

<sup>11</sup> Çakıcı, ve Kozak,a.g.k., s.5

otel işletmeleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Buna göre yıl boyu açık olan otel işletmeleri, yılın 365 günü hizmet veren işletmeler olup; daha çok iş, ziyaret ve politik amaçlarla seyahat eden müşteriler tarafından tercih edilmektedir<sup>12</sup>. Bu tür otel işletmeleri, yaygın olarak büyük şehir, ulaştırma güzergâhları, ticaret ve kültür merkezlerinde kurulmaktadır. Mevsimlik otel işletmeleri ise kış veya yaz gibi tek sezon faaliyet gösteren işletmelerdir. Mevsimlik otel işletmelerinin faaliyet süresi, otel işletmesinin kuruluş yerine bağlıdır. Bu otel işletmelerinin hizmet süresi mevsim şartlarına bağlı olarak uzar veya kısalabilir. Mevsimlik otel işletmeleri genelde deniz kıyılarında, kış sporu yapılan bölgelerde yoğun olarak faaliyet gösteren işletmelerdir.

### **1.2.3. Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri**

Bu sınıflandırmada otel işletmelerinin sahip oldukları oda sayısı baz alınmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre 25 veya daha az odaya sahip olan otel işletmeleri, çok küçük; 25-99 arasında oda sayısına sahip olan otel işletmeleri küçük; 100-299 arasında odaya sahip olan otel işletmeleri orta; 300 ve daha fazla odaya sahip olan otel işletmeleri ise büyük otel işletmeleri olarak kabul edilmektedir<sup>13</sup>.

Otel işletmelerinin büyüklüklerine göre sınıflamada zaman zaman oda sayısı dışında çok farklı ölçütler de kullanılmaktadır. Örneğin bir otel işletmesinde çalışan işgören sayısı, toplam yatak sayısı, belli bir dönemde elde edilen gelir, pazar payı, sosyal ve kültürel alanlara ayrılan toplam alan gibi ölçütler otel işletmelerinin büyüklüğüne göre yapılan sınıflandırmada dikkate alınmaktadır. Dahası otel işletmelerinin büyüklüğünü saptamada göz önünde bulundurulmuş bu niceliksel ölçütlerin yanı sıra otel işletme binasının yapısal özellikleri, dekoru, kullanılan araç ve gereçler, verilen hizmetin düzeyi, müşterileri için yaratılan imajı, sağlanan kolaylıklar, izlenen işletme politikaları, yönetimin ve organizasyonun yapısı gibi niteliksel ölçütlere de sınıflandırmada dikkate alınma kriterlerdir<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Aktas, a.g.k., s.31

<sup>13</sup> Denizler, D. Kozak, N. (Ed), Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar, Ankara, 1998, s.7

<sup>14</sup> Timur, N., Konaklama İşletmelerinde Pazarlama, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1996, s.117

#### **1.2.4. Ulaşım Araçları ile Olan Bağlantısına Göre Otel İşletmeleri**

Ulaşım sektöründeki gelişmeler müşterilerin ulaşım araçlarını kullanım boyutunu ve seyahat biçimini etkilemektedir. Günümüzde ulaşım imkânları oldukça gelişmiş ve çeşitlenmiştir. Ulaşım ağındaki çeşitlenme otel yatırımcıları ve tur planlayıcıları tarafından dikkate alınan bir konudur. Ulaşım araçları ile bağlantısına göre; havaalanı, istasyon, şehir ve liman otel işletmeleri olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır. Bu sınıflandırmada ölçüt olarak ulaşım merkezleri ile otel işletmeleri arasındaki mesafe dikkate alınmaktadır<sup>15</sup>.

Havaalanı otel işletmeleri, ulusal ve uluslararası havaalanları yakınında kurulan, yolcu ve uçak personelinin kısa süreli konaklama ve diğer ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hizmet veren işletmelerdir. İstasyon otel işletmeleri ise genellikle büyük ölçekli otobüs terminali çevresinde ve demiryolu istasyonlarında ve yakınında kurulan işletmelerdir.

Şehir merkezindeki otel işletmeleri ise müşterilerine oda ve kahvaltı hizmeti sunan, ticaret merkezleri ya da turistik merkezlerde kurulan işletmelerdir.

Liman otel işletmelerine gelince bu işletmeler, deniz yük taşımacılığının geliştiği şehirlerde veya turistik çekiciliği olan merkezlerde kurulan, gemi personeli ve gemi ile seyahat eden müşterilerin konaklama, yeme-içme ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir<sup>16</sup>.

#### **1.2.5. Mülkiyet Bakımından Otel İşletmeleri**

Bu sınıflandırmaya göre otel işletmeleri özel, kamu ve karma bütçeli olarak üç gruba ayrılmaktadır. Buna göre bütün mal varlıkları ile özel kişilere ait olanlar özel, bütün mal varlığı devlete ait olanlar kamu, ve mal varlıklarının bir kısmı kamu idaresine bir kısmı da özel müteşebbis ait olanlar karma bütçeli otel işletmeleri olarak sınıflandırılmaktadır<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Çakıcı ve Kozak,a.g.e.,s.6

<sup>16</sup> Olalı ve Korzay,a.g.k.,s.35

<sup>17</sup> Olalı ve Korzay,a.g.k.,s. 44-46

### 1.2.6. Hukuki Özellikleri Bakımından Otel İşletmeleri

Türkiye’de otel işletmelerinin sınıflandırılması ve niteliklerinin belirlenmesi Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yayımlanan Yönetmeliklerle yapılmaktadır. Turizm Tesisleri Yönetmeliği’nin 19. maddesine göre otel işletmeleri; beş yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller, üç yıldızlı oteller, iki yıldızlı oteller ve bir yıldızlı otel işletmeleri olarak sınıflandırılan “Turizm İşletme Belgesi” otel işletmeleridir.

### 1.3. Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı

Her bir otel işletmesi için tek bir organizasyon yapısı kurmak ve şemasını çizmek olanaksızdır. Çünkü, otel işletmelerinin kuruluş yeri, büyüklüğü, bina planı, personel sayısı, niteliği, izlediği politika ve hizmetlerin şekli birbirinden farklıdır. Örneğin; çok küçük bir otel işletmesinde müşteri kabul işlemlerinin bir kişi gerçekleştirebilirken , büyük bir otel işletmesinde bunun için daha fazla personele ve işleme ihtiyaç vardır. Fakat hangi organizasyon şemasına bakılırsa bakılsın otel işletmeleri temelde aynı tür işleri yapmaktadırlar ve organizasyon şemalarında görüldüğü gibi çeşitli bölümler içermektedir. Sonuç olarak, otel organizasyonlarının tüm oteller için ortak bir yanı mevcuttur<sup>18</sup>.

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<sup>19</sup>.

Günümüzde otel işletmeleri boyutları, hizmet kalite ve çeşitliliği, müşteri kesimi gibi noktalarda birbirinden farklılık gösterse de temelde aynı tür faaliyetleri yerine getirmektedir. Şekil 1’ de genel olarak beş yıldızlı otel işletmelerinde kullanılan organizasyon yapısı verilmiştir.

Organizasyon şeması, esas itibariyle bir organizasyonda işler arasındaki ilişkileri belirleyen bir sistemi ifade etmektedir. Ancak bu şema tek başına organizasyon yapısıyla ilgili bilinmesi gereken her şeyi göstermemektedir. Dolayısıyla organizasyon şemaları

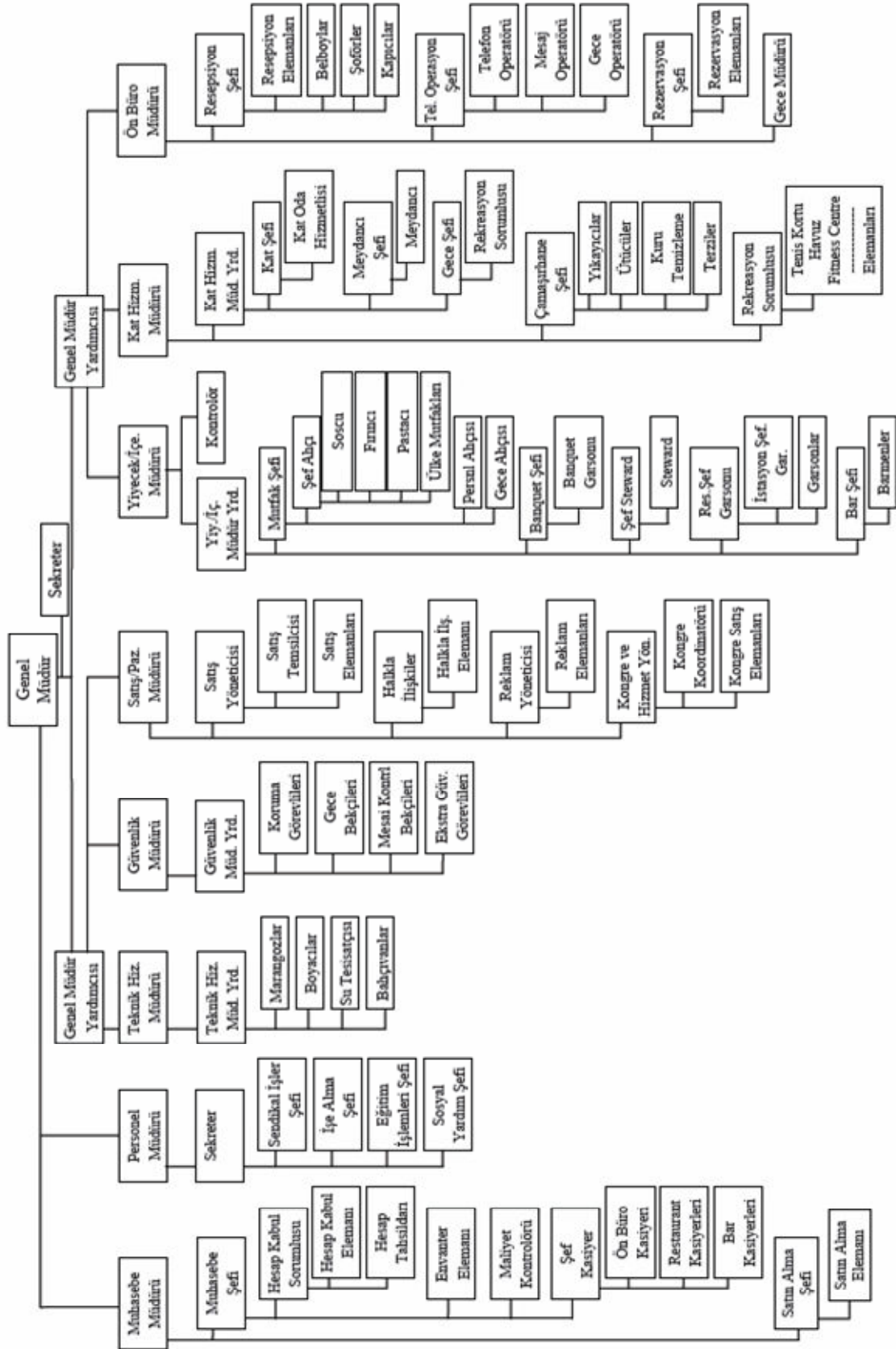
<sup>18</sup> Gökdeniz, A., Otel İşletmelerine Önbüro Yönetimi, Ankara, 1995, s.43

<sup>19</sup> Aktaş, A., Turizm İşletmeciliği, Antalya, 1989, s.102

yanında ilave bazı araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bunların başında “organizasyon el kitabı” gelmektedir. Organizasyon el kitaplarının kapsamı her işletmenin özellikleri ve tercihinine göre değişmekle birlikte genellikle; işin tanımı, bulunulan mevkinin temel görevi, mevkinin ünvanı, görev, yetki ve sorumlulukların ayrıntısı, iş ilişkisi gibi bilgileri içermektedir<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 9.Bası, 2003,s.71



**Şekil 1. Beş Yıldızlı Otel Organizasyon**

**Kaynak:** Batman, O., Otel İşletmelerinin Yönetimi, İstanbul, 2003, ss.108-156' dan uyarlanmıştır.



### 1.3.1. Odalar Bölümü

Odalar bölümü; resepsiyon, kat hizmetleri ve üniformalı hizmetler bölümünden oluşmaktadır. Resepsiyon bölümünün temel fonksiyonları;

- Oda satışları yapmak
- Önbüro hizmetlerini yerine getirmek
- Müşterilerinin hesaplarını tutmak, fatura vermek ve alacakları tahsil etmektedir.

Kat hizmetler bölümü, müşteri odalarının, koridorların, salonların ve otelin genel temizliği, yatakların yapılması, kirli çamaşırların değiştirilmesi, mevcut eşyaların temizliği ile uğraşır. Ayrıca satışa hazır durumdaki odalar için resepsiyona rapor vermek, tamir ve bakımla ilgili işleri teknik departmana bildirmekle de sorumludur<sup>1</sup>.

Üniformalı hizmetler bölümü; müşterilerin karşılanması, eşyaların odalara taşınması ve diğer hizmetlerin yerine getirmekle yükümlüdür.

### 1.3.2. Yiyecek-İçecek Bölümü

Yiyecek içecek bölümü, otelin değişik restoranlarında, banket salonlarında, barlarında konuklara sunulmak üzere yiyecek ve içecek maddelerinin değişik yöntemlerle tedarik edilmesinin, muhafazasının, yiyecek depolarının, içki mahzenlerinin ve bu fonksiyonlarla ilgili kontroller gibi görevleri gerçekleştirirler.

Barlar, restoranlar ve mutfak alt bölümlerini oluşturur. İş yoğunluğu yönünden birinci sırada yer alan restoranda, 123 ana iş bulunmaktadır. Bunlar arasında en önemlileri ise; kişisel temizlik ve hijyen tekniklerinin uygulamak, yemek ve içki servisi yapmak, şikâyetlerle ilgilenmek, restoranın hazırlığı planlamak ve teftiş etmek, karışık içkileri hazırlama, mutfak ve erzak deposunu temizleme ve yiyecekleri servise hazırlama vb. gibi işlemlerdir<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Yılmaz, B., ve Yılmaz, Y., Kat Hizmetleri ve Yönetimi, Balıkesir, 1989, s.52

<sup>2</sup> Ağaoğlu, O. K., İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması, Ankara,1992, s.55

### **1.3.3. Diğer Yan Hizmet Bölümü**

Otel işletmelerinde, müşterilerin yeme-içme ve konaklama dışındaki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ek hizmetler sunan bölümler oluşturulmuştur. Bu bölümler; sigara-gazete satış yerleri, berber-kuaför, çiçekçi vb. bölümlerdir.

Büyük otel işletmelerinde bulunan, satış mağazaları, çiçekçiler, oto-kiralama gibi hizmetler genelde kiraya verilerek çalıştırılır. Orta büyüklükteki bir işletmede ise bu gibi hizmetler otel tarafından çalıştırılarak verilir. Küçük otel işletmelerinde ise bu hizmetlerin bir çoğu verilmez<sup>3</sup>.

### **1.3.4. Muhasebe Bölümü**

Otellerde muhasebe bölümünün öncelikli amacı iç kontrolü sağlamaktır. Otellerde muhasebe bölümü çoğunlukla iç kontrole yöneliktir. Bu kontrol üç amaçlıdır. İlk olarak müşterilere yapılan indirim ve alınan paraların müşteri hesaplarına uygun şekilde kaydını sağlamaktır. İkinci olarak, otel personeli tarafından hile ve ihmalciliği önlemektir. Üçüncü olarak gereksiz harcamaları elimine etmeyi hedef alır<sup>4</sup>.

Büyük otel işletmelerinde muhasebe bölümü otel genel müdürüne bağlı olarak çalışır. Zincir otellerde genellikle genel merkezin daha gelişmiş ileri bir muhasebe bölümü vardır. Bu bölüm zincire bağlı otellerdeki işleyiş durumuna nezaret eder.

Muhasebe kayıtlarına esas teşkil eden faaliyetlerin önemli bir kısmı bölümü dışında gerçekleşmektedir. Bu nedenle muhasebe bölümü diğer bölümlerle sıkı bir işbirliği içindedir. Örneğin Önbüro ile muhasebe arasındaki ilişki gibi<sup>5</sup>.

### **1.3.5. Satış ve Pazarlama Bölümü**

Otel işletmelerinde satış ve pazarlama bölümü pazarlama, insanların gereksinimlerini, değişimleri yakalayıp onlar doğrultusunda ürün ve hizmetler oluşturmaktan, hedef kitleye ulaştırılmasına kadar uzayan uygulamaları kapsayan süreçler

---

<sup>3</sup> Eraslan, N., Önbüro, Beyşehir,1994, s.4.

<sup>4</sup> Yılmaz ve Yılmaz, a.g.k., s.22

<sup>5</sup> Demir, N., Konaklama Tesisleri Muhasebesi, Antalya, 1990,s.19

bütünüdür. Dolayısıyla faaliyet halinde olan bir otelde hizmetlerin ve faaliyetlerin de müşterinin ihtiyacına göre şekillenmesi gerekecektir. Aynı zamanda pazarlama otelin iyi yönlerini ön plana çıkartarak ve vermiş oldukları hizmetlerin özelliklerini ve üstünlüklerini vurgulayarak müşteri olabilecek kişilerin kendi işletmelerini seçmelerini sağlar. Rekabetin artması, uluslar arası ve ulusal turizm hareketlerinin gelişmesi otel işletmelerinde yetenekli satış personeline ihtiyaç doğurmuştur ve böylece otel organizasyonuna satış ve pazarlama bölümü ilave edilmiştir.

Büyük otellerde bir satış yöneticisi ve ona bağlı satış personeli satışı artırıcı yollar bulmak ve bunların sonuçlarını, kişisel satış durumlarını ve rezervasyon fonksiyonlarını izlemek zorundadır. Bazı oteller satış departmanının görevini toplantı ve kongre piyasasıyla sınırlamaktadır. Diğer bir kısmı, çabalarını yoğunlaştıracakları hedef piyasalar olarak, bölgedeki belirli firmaları seçmektedir.

Zincir oteller de ise, şirket politikası ile ilgili bu tür kararlar merkezden dikte edilebilir. Fakat zincire bağlı olan mahalli otelin hitap edeceği piyasanın kesin sınırları, özellikle o otelin yönetimi tarafından belirlenmelidir. Diğer bazı işletmeler de dışarıdan satış firmaları ile anlaşmaktadır. Otelin satış temsilciliği görevini üstlenen bu firmalar, önemli piyasalarda, o otel adına iş yaparlar.

Halkla ilişkiler yöneticisi kısa ve uzun dönemli planlarla otelin oluşturulmak istenen imajının kamuoyunca benimsenmesini sağlar. Reklam yöneticisi reklam bütçesini geliştirir, işletmenin reklamında kullanılacak araçları tespit eder. Kongre hizmetleri yöneticisi ise, satış yöneticisi tarafından yapılan seminer, toplantı anlaşmalarında toplantı hizmetlerini koordine eder<sup>6</sup>.

### **1.3.6. Güvenlik Bölümü**

Oteller personel ve misafir güvenliğini tehlikeye atacak olaylara karşı önleyici tedbirler almak ve hazırlıklı olmak zorundadırlar. Bu zorunluluk otelin prestijini korumak amacıyla doğar. Otellerde olağanüstü olaylara karşı alınan tüm tedbirler ve bu tedbirleri uygulayan personel, güvenlik bölümünü oluşturur<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Batman,a.g.k.,s.104

<sup>7</sup> Olalı ve Korzay,a.g.k., s.560

### **1.3.7. Teknik Servis Bölümü**

Otelin bakım ve onarım işlerini gerçekleştiren bölümdür. Bu departmanda çalışan kişi sayısı bina yaşı ve büyüklüğüne bağlı olarak planlanır<sup>8</sup>.

### **1.3.8. İnsan Kaynakları Bölümü**

Otel işletmelerinde insan kaynakları bölümünün görevleri; sicil tutma ,işe alma, mülakat,işe yerleştirme,eğitim programları,ücret araştırmaları ve sendikal ilişkiler şeklinde belirtilebilir.

Modern örgüt ve yönetim anlayışını benimseyen ve uygulayan işletmelerde insan kaynakları bölümünün örgütsel yapı içerisindeki yeri giderek değişmeye ve gelişmeye yönelmiştir. Bu gelişme içinde insan kaynakları bölümü işletme üst yöneticisine çok yakın bir yerde ve ona doğrudan doğruya bağlı bir organ olarak gösterilir. İnsan kaynakları bölümü modern işletmelerde genel müdüre çok yakın görülmesinin en önemli nedeni genel müdüre sık sık danışmanlık yapmasıdır<sup>9</sup>.

## **2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRO**

Bu bölümde otel işletmelerinde yer alan Önbüronun tanımı, yeri ve önemi açıklanmakta, önbüronun organizasyon yapısı ve görevlerine yer verilmektedir. Ayrıca bu bölümde önbüroda bulunan bölümler ve çalışanlarının görev tanımlarına da yer almaktadır.

### **2.1. Önbüronun Tanımı, Yeri ve Önemi**

Otel işletmelerinde önbüro, konukların daha işletmeye gelmeden önce rezervasyon yaptırma aşamasında iken ilişki içinde buldukları ve kaldıkları süre içinde bekledikleri hizmetlerin sunulmasında önemli rol oynayan bölümdür<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Gökdeniz,a.g.k.,s.47

<sup>9</sup> Sabuncuoğlu, Z., Personel Yönetimi, Eskişehir, 2000, s.23

<sup>10</sup> Şener, B., Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1997, s.117

Önbüro, otel işletmelerindeki faaliyetlerin başlangıç ve koordinasyon noktasıdır. Bilgiler, istekler, belgeler burada toplanır ve ilgili yerlere dağıtılır. Önbüro, müşteri işletmeye gelmeden önce faaliyetlerine başlar rezervasyon, karşılama, konaklama, ayrılma ve ayrılma sonrası işlemlerle devam eder. Önbüronun bu aşamalarındaki başarısı sadece kendisini değil tüm işletmenin faaliyetlerini etkileyebilir<sup>11</sup>.

Otel işletmelerinde önbüro departmanı sadece oda satışlarının yapıldığı bir bölüm değildir. Konukların oturup dinlendikleri, yiyecek ve içecek ihtiyaçlarını giderdikleri, her türlü sorunlarını ve memnuniyetlerini dile getirdikleri bir bölümdür<sup>12</sup>.

Fiziki olarak önbüro işletmenin girişinde, ana kapıya yakın, müşteri asansörleri ve merdivenlerini görebilen ve lobiye hakim bir alanda gerekli düzenlemeleri yapılmış, bir resepsiyon bankosu ile lobiden ayrılmış, bir ön ofis ve arka ofisten oluşan otel bölümüdür. Konukla ilk ve son temas noktası olan önbüro, bir banko, anahtarlık rafları, büroda kullanılan makineler, bilgisayar ve dosya dolaplarından oluşur.

Önbüronun otel işletmesi için önemini ifade etmek amacıyla kimi yazarlar önbüroya otelin merkezi, sınır merkezi, çekirdeği gibi nitelendirmişlerdir. Önbüro otel faaliyetlerini yönlendiren ve kumanda eden, konuklara karşı oteli temsil eden ve konukların otel hakkındaki ilk izlenimlerini edindikleri yer olması açısından son derece önem arz eden bir bölümdür<sup>13</sup>.

Uluslararası Çalışma Bürosu'nun işgücü ve görev tanımlarına göre; Önbüronun, otelde kalanlar ve kalmayanların otele gelişlerinden önce, geldiklerinde, ayrılırken ve ayrıldıktan sonra, konuklar ve potansiyel konuklara karşı idari sorumluluğu bulunan, bir otel veya benzeri bir kuruluşdaki faaliyet alanı olup, günlük idari işlemler ve muhasebe, müşterilerin sorularıyla ilgilenme, haberleşme, rezervasyon yapma ve bağlantı kurma gibi görevleri vardır. Önbüro çalışanları, oteli müşterilere karşı diğer gruptardan daha fazla temsil ederler. Müşteri otele geldiğinde onları selamlar ve karşılarlar. Eğer yolunda

---

<sup>11</sup> Kantarcı, K. ve Yörükoğlu, M.A., Konaklama İşletmelerinde Önbüro ve Yönetimi, Ankara,1998, s.23.

<sup>12</sup> Akgöz, E.,Önbüro İşlemleri, Ankara, 2003, s.17

<sup>13</sup> Yolal M., "Konaklama İşletmelerinde Önbüronun Satış Geliştirme ve Gelir Arttırmadaki İşlevinin Yapısal Analizi ve Bir Alan Araştırması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1998, s.40

gitmeyen bir şey olursa birçok müşteri önce önbüroya şikayette bulunurlar. Müşteriler ayrılırken de çıkışlarını önbüro çalışanları yapar. Eğer konaklama süresince bir sorun yaşanmışsa bu an bunu öğrenmek için iyi bir fırsattır<sup>14</sup>. Bu yüzden önbüro departmanının otel işletmesi içinde iyi organize edilmesi gerekmektedir. Çünkü bu bölümün işlerliği tüm otelin verimliliği ve işleyişi açısından önem taşımaktadır.

## 2.2. Önbüronun Organizasyon Yapısı

Önbüroda organizasyon yapısı, işletmenin büyüklüğüne, sınıfına, müşteri devir hızına ve işletmenin politikasına göre değişebilir. Bu nedenle, Önbüro organizasyon yapısında, standart bir yapı yoktur. Fakat genel kabul görmüş organizasyon şemaları vardır<sup>15</sup>.

Büyük otel önbüro organizasyonlarında yoğunluk daha fazladır. Elemanların konularında uzmanlaşmaları gerekmektedir. Görev tanımları ve sorumluluklar kesin hatlarıyla belirlenmiştir. Departman müdürü, yardımcısı ve grup şefleri vardır. Büyük boyutlu bir oteldeki organizasyon yapısı şekildeki gibidir<sup>16</sup>.

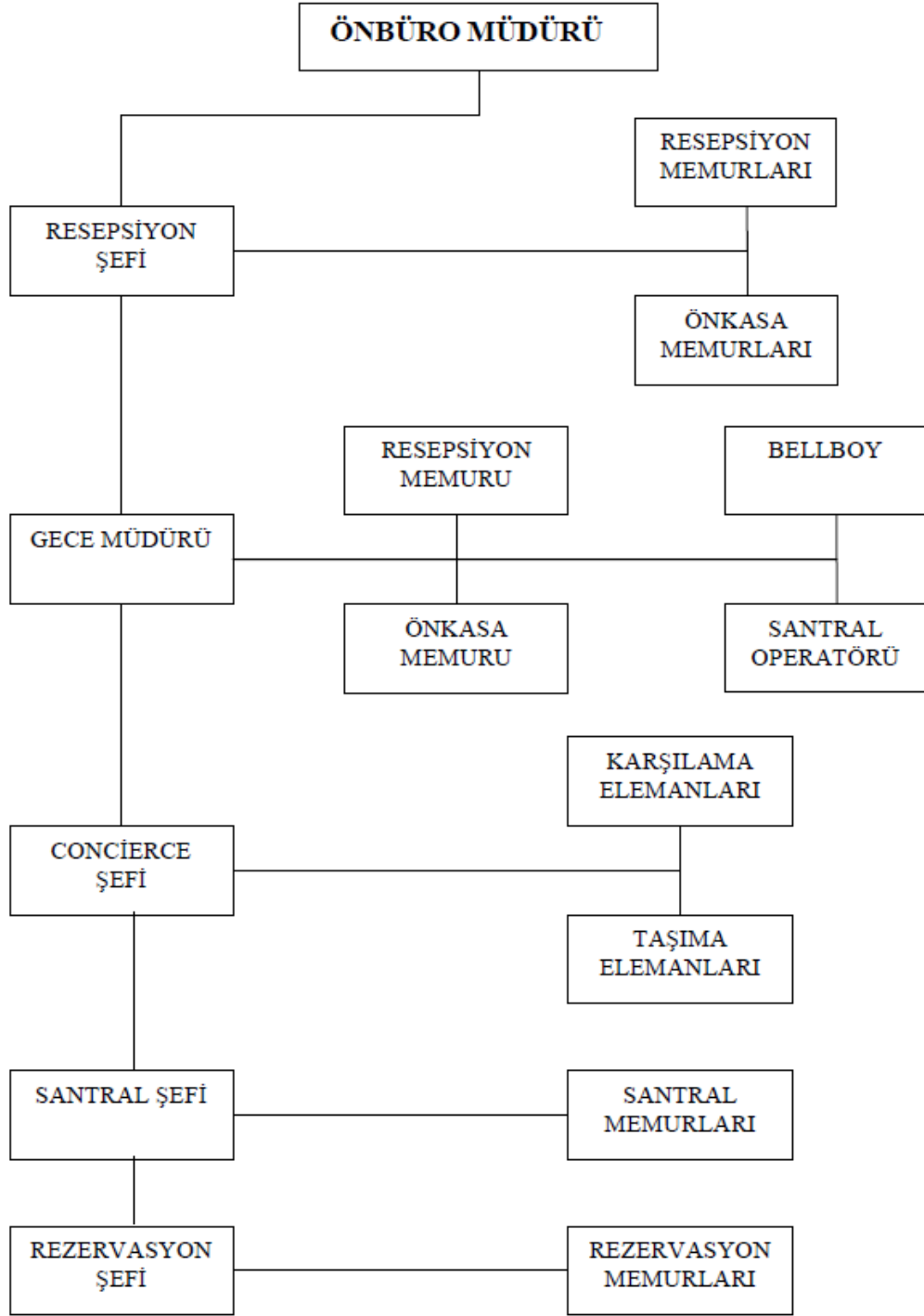
İyi bir önbüro örgüt yapısı otelin genel organizasyonu kadar önemlidir. Fonksiyonları yüklenecek kişilerin rolünü iyi belirlemek, yetki ve sorumlulukları buna göre dağıtmak son derece önemlidir.

---

<sup>14</sup> Powers, T. and Barrows, C.W., Introduction to Management in the Hospitality Industry, USA, 1999, s. 279.

<sup>15</sup> Kantarcı ve Yörükoglu, a.g.k.,s.24

<sup>16</sup> Zengin, B., . Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri. Adapazarı, 2001, s.64



**Şekil 2. Büyük Bir Otelde Önbüro Organizasyon Şeması**

**Kaynak:** Zengin, B., . Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri. Adapazarı, 2001, s.64

Büyük oteller genelde önbüroyu farklı görevlerle ilgilenen işgörelere, yapılacak işlerin özelliklerine göre organize ederler. Görevlerin bu şekilde bölümlendirilmesi önbüronun sahip olduğu sorumlulukları üzerindeki kontrolünü arttırmaktadır. Konuğun

konaklamasının her bir aşamasında yapılması gereken işler gruplandırılarak organizasyon yapısı oluşturulursa her bir Önbüro çalışanı kendi alanında uzmanlık gösterme ve sorumluluklarını büyük bir özenle yerine getirme fırsatı yakalayacaktır. Ancak böyle bir bölümlendirme iki veya üç önbüro çalışanına sahip küçük işletmeler için ussal olmayacaktır<sup>17</sup>.

### 2.3. Önbüro Bölümünün Görevleri

Önbüronun; konaklama amacıyla otel işletmesine başvuran misafir adayına karşı o andan misafirin otele geleceği ve otelden ayrılacağı son ana kadar titizlikle yerine getirmek durumunda olduğu görevleri vardır. Bu görevler şu şekilde sıralanmaktadır<sup>18</sup>:

- Otelde konaklama talebinde bulunan misafirlerin isteklerinin zamanında cevaplandırılması.
- Gelen misafirlerin karşılanması, konaklamaya ilişkin bilgi formlarının düzenli ve eksiksiz biçimde tutulması.
- Misafire ait bagajların odasına çıkarılması ve misafirin odasına yerleştirilmesi.
- Misafir istek, ihtiyaç ve şikayetleriyle ilgilenilmesi, sorunlara hemen çözüm getirilmesinde yeterli olunamıyorsa, üst yöneticiye konunun haber verilmesi.
- Misafirlerin memnuniyetini sağlamak ya da arttırmak için diğer bölümlerle işbirliği yapılması.
- Misafirlere otelin bulunduğu çevrede gerçekleşen sanatsal, kültürel etkinlikler, otel ve şehir hakkında gerekli bilgilerin sağlanması.
- Misafirlere gelen mektup, teleks, telefon mesajlarının veya paketlerinin alınması ve kendilerine zamanında ve eksiksiz olarak iletilmesi.
- Misafir emanetlerinin saklanması, ilgili formların doldurulması ve emanetlerin eksiksiz olarak geri verilmesi.
- Misafir foliolarının açılması, yaptığı tüm harcamaların işlenmesi, hesabın her an ödemeye hazır hale getirilmesi ve misafirin ayrılması sırasında hesabının tahsil edilmesi.
- Para bozma, farklı ülke paralarının birbirine çevrilmesi gibi kambiyo işlemlerinin yapılması.

---

<sup>17</sup> Yolal,a.g.k.,s.23

<sup>18</sup> Denizer ve Kozak,a.g.k., s.41-42



- Satışa hazır odaların dökümünün sürekli gözden geçirilmesi, bilgi dahilinde tutulması ve odaların satılması.
- Misafir odalarına özel emir formlarıyla meyve sepeti, şampanya, çiçek vb. ikramların gönderilmesi.
- Oda anahtarlarının sürekli kontrol edilmesi.
- Misafirlere ve konaklamalarına ilişkin bilgileri kapsayan istatistiki raporların günlük olarak tutulması, önbüro departmanının görevleri arasında yer almaktadır.

## 2.4. Önbüro Bölümünde Hizmet Bölümleri

Önbüro departmanındaki hizmet bölümleri, ön ofis ve arka ofis hizmet bölümleri olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Resepsiyon, önkasa ve danışma bölümleri ön ofis hizmet bölümlerini; rezervasyon ve santral bölümleri de önbüro departmanındaki arka ofis hizmet bölümlerini oluşturmaktadır.

### 2.4.1. Önbüro Bölümünde Ön Ofis Hizmet Bölümleri

Önbüro bölümünde ön hizmet bölümleri resepsiyon, önkasa ve danışma bölümlerinden oluşmaktadır. Bu bölümlere ön hizmet bölümleri denilmesinin sebebi ise konukla doğrudan karşı karşıya gelerek onlarla temas içinde olması ve fiziksel olarak önbüronun konuklarca görülebilen bölümünde yer almasıdır. Bu bölümler ve verilen hizmetler aşağıdaki gibi özetlenebilir<sup>19</sup>:

**Resepsiyon:** Konuk, konaklama ihtiyacını karşılayabilmek için ücret ödemeye hazır ve otel işletmesinde kalmayı arzulayan kişidir ve konukların otelde ilk karşılandıkları ve taleplerine otel imkanları dahilinde yanıt verildiği yer resepsiyon bölümüdür. Konaklamaları esnasında konukların her türlü şikayet ve taleplerini ilettikleri yer ise gene resepsiyondur ve resepsiyon bölümü bu tür gereklilikleri yerine getirecek şekilde fiziksel ve örgütsel olarak oluşturulur.

**Önkasa:** Otele gelen konukların giriş kayıtları, kaç kişi oldukları, hangi ücret kategorisine dahil oldukları, oda ücretleri ve diğer harcamalarında herhangi bir indirim yapıp yapılmayacağı, ücretsiz konaklama olup olmadığı ve bunların yanı sıra oda ücreti

---

<sup>19</sup> Yolal,a.g.k.,s.24

ve kişi sayısında meydana gelen değişiklikler gibi rezervasyon ve resepsiyon tarafından hazırlanmış olan bilgiler doğrultusunda konukların hesap kartlarında konuk hesaplarının tutulması ve konuğun ayrılması esnasında hesap kartlarındaki tutarın konuktan tahsil edilerek hesabın kapatılması ve faturalama gibi gerekli sorumlulukların yerine getirildiği bölümdür.

**Danışma:** Önbüronun konuklara doğrudan hizmet veren bölümlerinden biri de danışmadır. Bu bölümde üniformalı personel çalışır ve bölümün temel ürünü hizmettir. İşler çok basit olmakla beraber fonksiyonları itibariyle çok önemlidir. Çünkü müşterinin karşılanması, müşteri bagajlarının taşınması, müşterilere otel ve çevre hakkında bilgi verilmesi, çeşitli bilet ve rezervasyon isteklerinin karşılanması, otelden uğurlanması, bu bölümün personeli tarafından gerçekleştirilir<sup>20</sup>.

#### 2.4.2. Önbüro Bölümünde Arka Ofis Hizmet Bölümleri

Önbüroda konukla doğrudan ilişkiye girmeyen ve otele girişte fiziksel olarak görülmeyen santral ve rezervasyon bölümlerinden oluşur. Arka ofiste verilen hizmetler aşağıdaki gibi özetlenebilir

**Santral Ofis Bölümü:** Önbüronun zor, zor olduğu kadar da sorumluluk taşıyan önemli bir bölümü de telefon santralıdır. Santral, otel içi ve dışı telefon haberleşmesini sağlayan bölümdür. Genel olarak gelen aramaları cevaplar, misafirlerin odalarından yaptıkları direkt aramaları takip edilir ve uyandırma aramalarının kontrolünü yaparlar<sup>21</sup>.

**Rezervasyon Bölümü:** Konukların otele gelmeden ilk iletişim kurduğu bölümdür. Her işletmenin rezervasyon sistemi ayrı olmasına rağmen amaç aynıdır. Rezervasyon işlemlerinin yürütülebilmesi için bir takım donanımlara ve formlara ihtiyaç vardır. Tek veya grup rezervasyonlarına yanıt verilmesi, müşteriye uygun oda ve fiyatın sunulması, rezervasyon kayıtlarının tutulması, değişikliklerin yapılması ve rezervasyon raporlarının hazırlanması işleri bu bölümde yapılmaktadır<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> Olalı ve Korzay,a.g.k.,s.361

<sup>21</sup> Kantarcı ve Yürkoğlu,a.g.k.,s.54

<sup>22</sup> Boran ř. N. ve Karataş, D., Önbüro, İstanbul, 2001, s.15

## 2.5. Önbüro Çalışanları ve Görev Tanımları

Otel işletmelerinde faaliyetlerin merkezi olan önbüro bölümü ancak; mesleğini ve işini seven, konusuna ilgili, bilgi ve deneyim sahibi, hizmet sunmada yeterli olabilen, görünümü ve davranışları açısından üstün özelliklere sahip personeli ile işlevlerini etkin ve verimli biçimde yerine getirebilir<sup>23</sup>.

Günümüzde otel Önbürolarında yer verilen unvanlar dolayısı ile görevliler şunlardır<sup>24</sup>:

- Önbüro Yöneticisi
- Rezervasyon Görevlisi
- Resepsiyon Görevlisi
- Telefon Operatörü
- Önbüro Kasiyeri
- Gece Kontrolörü
- Üniformalı Hizmetler Görevlileri

**Önbüro Yöneticisi:** Önbüro bölümünün tepe yöneticisi konumundadır. Önbüro personeli yönetmek ve yönlendirmek, onları eğitmek, odalarla ilgili istatistiksel raporları hazırlamak, oda satışının gerçekleştirilmesinde görev almak, önemli (VIP) müşterilerle ilgilenmek, başlıca görevleri arasında yer almaktadır. Önbüro müdürünün, üstlendiği sorumluluk gereği iletişim yeteneğine ve önderlik özelliğine sahip olması gerekmektedir<sup>25</sup>.

**Rezervasyon Şefi:** Otelin çeşitli bölümleri için olan rezervasyonları kaydeder ve kaydedilmesini sağlar. Rezervasyon kartlarının günü gününe islenmesini sağlar. En az iki yabancı dili sözlü ve yazılı bir şekilde kullanabilmelidir<sup>26</sup>.

**Resepsiyon ve Resepsiyon Görevlisi:** Konaklama sürecinin tüm aşamalarında otel misafirlerine karşı pek çok görevi yapmakla sorumludur. Bir resepsiyon görevlisinin, genel olarak görevleri şunlardır<sup>27</sup>:

---

<sup>23</sup> Kozak, S., Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, Eskişehir, 1995, s.42

<sup>24</sup> Kozak, S., Önbüro Yönetimi, Eskişehir, 1996,s.11

<sup>25</sup> Kozak ve Denizer, a.g.k.,s.30-31

<sup>26</sup> Şener,a.g.k.,s.132

<sup>27</sup> Kozak, S., Önbüro Yönetimi, Eskişehir, 1996,s.12-13

- Misafirin rezervasyon durumunu tanımlar.
- Misafirin konaklama süresince gereksinimlerini tespit eder.
- Konaklama kayıtlarını temin eder ve saklar.
- Otelde olabildiğince, misafirin konaklamak istediği uygun oda tipini tahsis eder.
- Oda fiyatları, paket fiyatları ve indirim miktarlarını bilir ve doğru olanı uygular.
- Ödeme yöntemlerini tespit eder ve kredili işlemleri izler.
- Misafir ve oda durum bilgilerini hazır tutar ve ilgili bölümlere bu bilgileri dağıtır.
- Kat hizmetleri bölümü ile birlikte oda durumunu koordine eder.
- Oda anahtarlarını korur.
- Emniyet kasalarını tahsis eder ve korur.
- Misafire mesajlarını iletir ve gerek duyduğu bilgileri verir.

**Resepsiyon Şefi:** Resepsiyon şefi, Önbüro müdürünün en yakın yardımcısıdır. Bu nedenle Önbüro yöneticisi ile aynı özelliklere sahip olmalıdır<sup>28</sup>.

**Telefon Operatörü :** Telefon operatörü, kompleks bir iletişim ağının işlemlerini sağlamaktadır. Gelen aramaları yanıtlama ve istenen karşı telefonları bağlamanın ötesinde otel misafirleri ile nadiren yüz yüze görüşme olanağı bulmalarına rağmen, otelin misafirlere karşı sunumunda ve tanıtımında önemli bir rol oynarlar. Başlıca görevleri, gelen aramaların yanıtlanması, telefonla gelen mesajların alınıp dağıtılması, uyandırma cetveline göre misafirlerin zamanında uyandırılmaları, misafirlerin telefon görüşmelerinin fiyatlandırılması, telefonda otel faaliyetleri ile ilgili bilgilerin verilmesi, telefon görüşmeleri ile ilgili raporların düzenlenmesidir<sup>29</sup>.

**Önbüro Kasiyeri:** Önbüroda görevli kasiyerler, otel misafir hesaplarından sorumludur. Önbüro ve muhasebe bölümünün gereksinim duyduğu doğru ve düzenli misafir hesap bilgileri buradan elde edilir. Otele giriş yapan misafirin hesabını açar. Otelin gelir merkezlerinden gelen harcama bilgilerini, misafirin hesabına kaydeder. Konaklama sonunda, otelden ayrılan misafirin ödemesini alır ve hesabını kapatır. Kredi kartı ödemelerinde, kartın geçerlilik süresini ve kullanılacak miktarı kontrol eder. Tüm ödemelerin sorumluluğunu üzerine alır. Döviz bozma işlemlerini yapar<sup>30</sup>.

<sup>28</sup> Şener,a.g.k.,s.132

<sup>29</sup> Kozak, S., Önbüro Yönetimi, Eskişehir, 1996,s.16

<sup>30</sup> Kozak,a.g.k.,s.13

**Gece Kontrolü Görevlisi (Night Audit) :** Gece kontrolörünün rolü, hesap detaylarına dikkat etmeyi, rutin kontrolleri ve kredi limitlerinin ölçümünü gerektirir. Gece Kontrolörü, muhasebe sistemini iyi bilmelidir ve para hareketlerine yabancı olmamalıdır. Kontrolörün görev zinciri, oda gelirleri, doluluk yüzdesi ve diğer Önbüro istatistiklerinin hesaplanması ile nakit, çek ve kredi kartı işlemleri hakkında bir özet hazırlanmasını içerir. Bu bilgiler, otelin günlük oda verimliliğini gösterir. Kontrolör, bu işlevlerin sonuçlarını özetleyerek Önbüro yönetimine rapor verir. Otelin muhasebe bölümü de gece kontrolü bilgilerini kullanarak uzun süreli faaliyet raporlarını hazırlar<sup>31</sup>.

**Üniformalı Hizmetler Görevlileri:** Otel yönetimi tarafından hazırlanan tek tip kıyafet giyen ve hizmet veren danışma personelinin temel görevi; misafirleri otel ve otel dışındaki bir takım hizmetler hakkında bilgilendirmektir. Danışma personeli, otelin tüm hizmet birimleri, otelin bulunduğu yerleşim merkezi ve burada olup biten olaylar hakkında misafirlere yardımcı olacak ve bu konularda onların sorunlarını çözümlenecek kadar bilgi sahibi olmalıdır. Danışma personeli, danışma şefi, kapı görevlisi, belboy, dağıtıcı ve asansörcüden oluşmaktadır. Büyük ve uluslararası otellerde danışma şefliği yüksek niteliklere sahip insanlara verilmektedir. İnsan ilişkilerinde yaratıcı ve becerikli olmaları gerekmektedir. Müşterinin çok özel ihtiyaç ve istekleriyle ilgilenir. Örneğin, yer olmayan bir restoranda masa bulmak gibi. Kapı görevlisi, müşterileri otelin dış kapısında karşılar ve arabalarını park etmelerine yardımcı olur. Belboylar misafirlerin bagajlarını alır, kaydı yapılan misafirleri ve bagajlarını odalarına yerleştirir, misafirlere başka arzuları olup olmadığını sorarlar. Dağıtıcı, önbüro işlemlerine ilişkin gerekli evrakların dağıtımını yapar. Asansörcü ise, müşterileri istedikleri kata çıkararak ve indiren görevlidir<sup>32</sup>.

### 3. OTEL İŞLETMELERİNDE STRES YÖNETİMİ

Tüm bireylerin çalışma yaşamında maruz kaldıkları stresle bir şekilde baş etmeleri gerekmektedir. Özellikle otel işletmeleri gibi hizmet sunan işletmelerde insan kaynakları daha önemli olup, tüm hizmetin niteliğini ve kalitesini etkileyebilmektedirler. Bu nedenle otel çalışanlarının içinde buldukları stresle mücadele ederek, bunu dışarıya

---

<sup>31</sup>Kozak,a.g.k.,s.104

<sup>32</sup>Denizer ve Kozak, a.g.k.,s.47

yansıtılmaları gerekmektedir. Bu bölümde stres yönetiminden ve stresle mücadelede uygulanabilecek yöntemlere yer verilmektedir.

### 3.1. Stres Yönetimi Kavramı

Stres, bilindiği gibi, bireyleri zorlayan, kısıtlayan ve engelleyen olaylar ve durumlar karşısında verilen tepkilerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Günlük yaşamda olduğu gibi, iş yaşamında da stresli bir ortamda bulunan insanların stres oluşturan unsurları bilmeleri ve bunlarla baş edebilmeleri birey açısından önemli olduğu kadar organizasyon yönetimi açısından da büyük önem taşır<sup>33</sup>. Bu bağlamda stres, bireyler ve örgütler için kaçınılmaz olup, maliyetleri ve getirdiği pek çok olumsuz sonuçları itibarıyla oldukça önemli bir konudur.

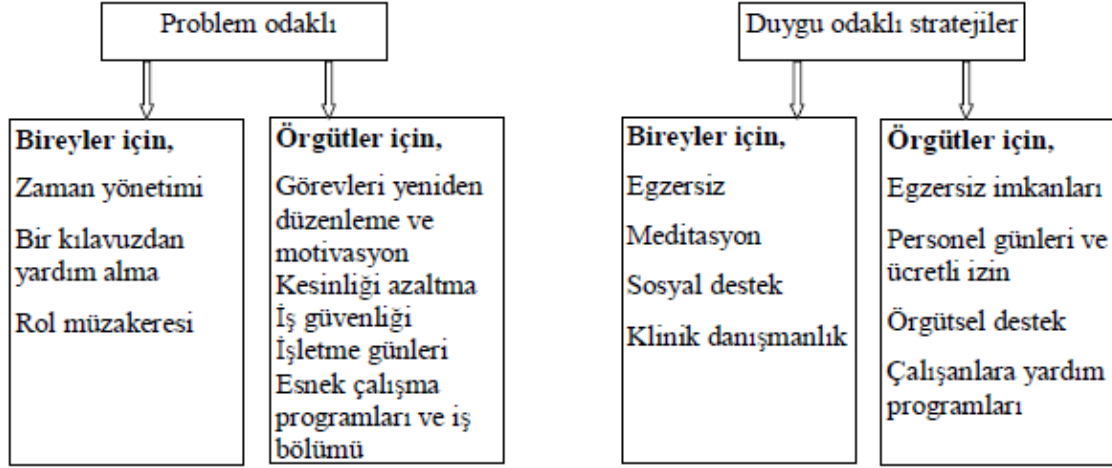
Stres, bireylerle çevresi arasındaki ilişki sonucu ortaya çıktığından, stresin olumsuz etkilerini önlemek bir anlamda çevreyi kontrol edebilmekle mümkün olabilecektir. Stresin yönetilmesi anlamına gelen bu olgu, çevredeki değişimlerin sürekli izlenerek bilinçli olarak denetlenmesini içermektedir. Bu kapsamda öncelikle stres nedenlerini ortadan kaldırmak ve veya kontrol altına almak, ikinci olarak stresin etkilerini yok etmek ve üçüncü olarak ise bireyleri streslere karşı daha güçlü kılarak, dirençlerini arttırmak gerekmektedir<sup>34</sup>.

Stresle mücadele uygulanabilecek yöntemlere ilişkin değişik yaklaşımlar bulunmaktadır. Aşağıda gösterilen stres yönetim stratejileri sınıflandırmasında stres yönetimi, sorun odaklı ve duygu odaklı olmak üzere iki temel yönetim stratejisi ile açıklanmaktadır.

---

<sup>33</sup> Yıldırım, O., Tektüfekçi, F. ve Çukacı, Y.C., , “Modern Toplum Hastalığı: Stres ve Muhasebe Elamanları Üzerindeki Etkileri”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.9, S.2,2004, s.18

<sup>34</sup> Aydın, Ş., “Örgütsel Stres Yönetimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 6, S.3, 2004,s.158



**Şekil 3. Stres Yönetim Yaklaşımları**

**Kaynak:** Gümüştengin, G. E. ve Öztemiz, A.B., , “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S. 23, Temmuz-Aralık,2004, s.68

Örgütsel düzeyde stresle başa çıkmada yöneticiler ve çalışanlar genellikle, aşağıda Şekil 1’de de görüldüğü gibi, “sorun odaklı” ya da “duygu odaklı” yaklaşımlardan birisini tercih etmektedirler.

Sorun odaklı yaklaşım, stresin kaynakları üzerinde odaklanmayı stresin üzerine giderek bastırmayı öne süren bir yaklaşım olarak kabul görmektedir. 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 odaklanmayı ve “daha kötüsü de olabilirdi!”, “her işte bir hayır vardır!” gibi düşüncelerle stresle baş etmeyi salık veren bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir<sup>35</sup>. Bu yaklaşımı izleyenlerin stres kaynağını pasif bir şekilde kabul ettikleri, bunu çevresiyle paylaştıkları ve dolayısıyla da, stresle başa çıkmada daha az başarılı oldukları görülmektedir. Araştırmalar ise, insanların zamanlarının çoğunu her iki yöntem tekniğini de kullanarak stresle baş etme konusunda harcadıklarını göstermiştir<sup>36</sup>.

<sup>35</sup> Aydın, a.g.k., s.145

<sup>36</sup> Gümüştengin, G. E. ve Öztemiz, A.B., , “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S. 23, Temmuz-Aralık,2004, s.69

Sorun odaklı ve duygu odaklı olarak stresle başa çıkmada kullanılan bu yaklaşımlar içerisinde değerlendirilebilecek belli başlı teknikler genel olarak bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınmaktadır.

### **3.2. Otel Çalışanlarının Stresi Önlemede Uygulayabileceği Bireysel Yöntemler**

Stresle başa çıkmada önemli olan, yaşam gerilimlerinin zararlı düzeye gelmeden önce denetim altına alınması, hatta bu gerilimlerin yarattığı enerjiden yararlanılmasıdır. Bunun için, değişen koşullara uygun hareket edebilme, ihtiyaç duyulduğunda sosyal destek sağlayabilme, iş yüklerini önceliklerine göre sınıflandırarak zamanı iyi yönetme, sorunları öngörerek alternatif çözüm önerileri geliştirme ve soğukkanlılık yeteneği kazanma son derece önemli stratejiler olarak sayılabilir<sup>37</sup>.

Stresle başa çıkmada diğer bireysel yaklaşımlar ise şu şekilde sıralanabilir<sup>38</sup>; Egzersiz yapma, dinlenme ve motivasyon , meditasyon, biyolojik geri bildirim, beslenme, masaj, sportif etkinlikler. Stres yönetiminde en çok kullanılan bireysel tekniklere aşağıda yer verilmektedir.

#### **3.2.1. Fiziksel Egzersiz**

Fiziksel egzersiz sonucu vücutta birçok kas grubuyla beraber özellikle kalp kasları da kalbin hızlı çalışmasına paralel olarak çalışmaktadır. Geniş anlamda spor olarak isimlendireceğimiz fiziksel egzersizin bedeninin formunu korumasının yanında doğru ve bilinçli bir şekilde yapılması sonucu ruhsal bir gevşeme ve rahatlık verdiği birçok araştırmada ortaya konulan bir bulgudur<sup>39</sup>.

Fiziksel egzersizle kişi sağlığını korumanın yanısıra yorgunluk hissini de azaltmış olmaktadır. Yorgunluk, stres yaratma açısından önemli bir etkiye sahiptir, çünkü yorgunluk hisseden bireyler, engellenme olgusu ile daha çok karşılaşmakta ve bu

---

<sup>37</sup> Barutçugil, İ. Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, İstanbul, 2000, s.144

<sup>38</sup> Güney, S., “Stres ve Stresle Başa Çıkma”, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001, s. 540-541

<sup>39</sup> Kocaoğlu, E. “Değişimler Sonucu Örgütlerde Bireysel Gelişme Teknikleri ve Stres Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996, s.62



durumdan daha çok etkilenmektedir. Bu nedenle engellenme ile mücadelede, fiziksel egzersiz önerilen bir yöntem olmaktadır<sup>40</sup>.

Otel çalışanları yaşadıkları strese karşı ve sağlıklı yaşam için fiziksel egzersizler yaparak yaşadıkları stresle mücadele edebilirler.

### **3.2.2. Rahatlama**

Rahatlama, stres altındaki bireyde strese gösterdiği tepkinin tersi bir etki yapmaktadır. Strese tepki olarak kaslar gerilmekte, kan basıncı ve solunum artmaktadır. Rahatlama ise, kasları rahatlatmakta, tansiyonu düşürmekte ve solunumu yavaşlatmaktadır. Rahatlama ile vücutta başlayan psikomatik stres tepkisi azaltılarak engellenmekte ve zihinsel açıdan bireye faydalı olmaktadır. Bunun yanında rahatlama tekniğinin performans üzerinde de etkili olduğu bilinmektedir. Çünkü rahatlama eğitimi ile dikkat alanı genişlemekte, düşüncelerde açıklık sağlanmaktadır. Bireyler meditasyon, hipnoz ve biyolojik geri besleme gibi tekniklerle rahatlama konusunda eğitilmektedirler<sup>41</sup>.

Otel çalışanlarına verilecek stres yönetimi eğitimi ile nasıl kendilerini rahatlatabilecekleri öğretilir ve yoğun strese maruz kaldıkları zaman bireysel olarak kendilerini rahatlatarak yaşadıkları stresle mücadele edebilirler.

### **3.2.3. Meditasyon**

Meditasyon beyni genel bir dalgalanmaya bırakmaktır. Meditasyon 2500 yıldan fazladır popülerliğini korumaktadır. Yararı kesin ve uygulaması kolaydır. Her yerde uygulanabilmektedir. Stresi azaltmakta ve beyni rahatlatmaktadır. Geri besleme incelemeleri meditasyonun, beynin eşit biçimde dengelenmiş alfa ve beta dalgaları üretmesine yardımcı olduğunu göstermektedir. Başarılı bir biçimde meditasyon yapıldığında üretilen alfa beyin dalgaları, vücudun dengeli, rahat ve ahenkli bir duruma ulaştığını göstermektedir<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> Stephan R.P., Organizational Behavior; Concept, Controversies, and Applications Fourth Edition, New Jersey, 1989, s.516

<sup>41</sup> Pehlivan,a.g.k.,s.70

<sup>42</sup> Altuntaş, E., Stres Yönetimi, İstanbul,2003, s.156-157

Birçok meditasyon yöntemi olmakla birlikte, en etkili ve bilimsel çalışmalar ile yararları kanıtlanmış olanı, “Transandantal Meditasyon” dur. Bu nedenle meditasyon denince akla bu yöntem gelmektedir<sup>43</sup>.

Transandantal, kelime olarak bir şeyin ötesine geçmek, aşmak anlamındadır. Meditasyonun kelime anlamı ise düşünme demektir. Transandantal Meditasyon düşünceyi aşma anlamına gelmektedir. Bu da, düşünceyi aşarak, düşüncenin kaynağına ulaşılması, buradaki zeka ve enerji alanına ulaşılması ve bu alanın deneyimlenmesidir. Normal olarak insan beyninin ancak % 10-15 kadarını kullanabilmekte, bilimsel çalışmalar sürekli ve düzenli yapılan Transandantal Meditasyon ile bu oranın yüzde yüze çıkarılabildiğinin mümkün olabileceğini göstermektedir<sup>44</sup>. Yöntem çok basittir. Sabah ve akşam 20’şer dakikalık seanslarla tek heceli bir sözcük veya ses olan anahtar kelimenin tekrarlanmasını içermektedir. Yalnız önemli olan her kişi için ayrı bir anahtar verildiğini ve her birinin sırası olarak tutulması gerektiğidir<sup>45</sup>.

Otel çalışanları yaşadıkları stresten kurtulmak için sabah ve akşam kendilerine zaman ayırarak meditasyon yapabilirler ve böylelikle yaşadıkları stresin etkilerinden kurtulabilirler.

#### **3.2.4. Biyolojik Geri Besleme**

Stresle başa çıkmada farklı bir yaklaşım olan ve stresin istenmeyen etkilerinin azaltılmasına yardımcı olan biyolojik geri besleme, bireylerin kalp atış oranında artış veya baş ağrıları gibi stres belirtilerinin geri besleme araçları ile azaltılmasını öğrenmesidir. 1960’lı yıllara kadar insanlar sinir sisteminin kontrol edilemeyeceğine inanırken, günümüzde kalp atışı, oksijen tüketimi, mide asidi salgısı ve beyin akımları gibi içsel süreçlerin kontrol edilebildiği görülmektedir.

Bu programa kişisel stres nedenlerinin incelenmesiyle başlanmaktadır. 2-4 hafta arasında değişen sürelerde devam eden bu kurslar, değişim görevlisi tarafından yönetilmektedir. Ayrıca, daha sonra makine ve gereçler yardımıyla (biyolojik geri besleme makinesi) bireyin vücudunun belli bir bölümünde ne kadar gerilim olduğu

---

<sup>43</sup> Kocaoğlu, a.g.k., s.61

<sup>44</sup> Bolaç, V., Ayurveda: Strese En Kolay Çözüm, İstanbul, 1995, s.34-35

<sup>45</sup> Baltaş, A. ve Baltaş, Z., Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul, 1996, s.194-196

belirlenmektedir. Parmaklardaki ısı miktarı sayesinde bireyin ne kadar gerilimli olduğu saptanır. Bunun yanında beyin dalgaları, kalp atışları ve nabız gibi vücut fonksiyonları da gerilim ve stresin ölçümünde yardımcı olmaktadır<sup>46</sup>.

### **3.2.5. Pozitif Düşünme "Zihinsel Düzenleme Tekniği"**

Bir konuyu ele alış, düşünüş ve yaklaşım biçiminin problemi çözmeye yararı yok ise, o düşünce biçimi geçerli değildir. Bu yaklaşımın içine çeşitli konulardaki endişeler de dahil edilebilmektedir. Düşünce biçiminin problemin çözümüne katkısı olması gerekmektedir. Örneğin, ertesi gün pikniğe gidilecekse, havanın güzel olmasını isteyebilirsiniz. Ancak, "Acaba hava güzel olacak mı? Olmazsa mahvolduk, günümüz berbat olur" diye düşünmenin ve üzülmenin problemin çözümüne bir katkısı yoktur. Bu sebeple de böyle bir düşünce biçimi gerçekçi ve geçerli bir yaklaşım biçimi değildir<sup>47</sup>.

## **3.3. Otel İşletmelerinde Örgütsel Stresi Önlemede Uygulanabilecek Yöntemler**

Otel işletmelerinde yaşanan örgütsel stresi önlemede uygulanabilecek yöntemler; çalışan bireylerin rollerinin yeniden tanımlanması, sosyal destek sağlama, aşırı iş yükünü ortadan kaldırma, çalışma koşullarını yeniden gözden geçirme, katılımlı yönetim, çalışan bireylerin güven duygularını geliştirme, stres yönetimi eğitimi, zaman yönetimi ve amaçları belirleme faaliyetleri olarak sıralanabilir. Tüm bunlar otel yönetimince çalışanların yaşadıkları stres iyi analiz edilerek uygulanmalıdır.

### **3.3.1. Çalışan Bireylerin Rollerinin Yeniden Tanımlanması**

Özellikle rol belirsizliğinden kaynaklanan stres, çalışan bireylerin örgüt içindeki yetki ve sorumluluklarının yeniden saptanması ve bunların açık bir şekilde tanımlanmasıyla büyük ölçüde azaltılabilir. Yönetim, işler arasındaki geçişleri ve çalışanların değer yargıları ve ölçütleri arasındaki birbirine zıt davranış kalıplarını saptama yeteneğine sahip olmalıdır. Örgütsel yapı esnek duruma getirilmeli, örgüt içi belirsizlikler ve çatışmalar azaltılmalı ve daha iyi bireylerarası ilişkiler sağlanmalıdır. Bunu

---

<sup>46</sup> Kocaoğlu, a.g.k., s.59

<sup>47</sup> Baltaş, A., "Pozitif Düşünme Modeli," TÜSSİDE Stres Yönetimi Semineri, Gebze, 1987, s.115-122

başarabilmek için gerekirse yeniden örgütlenme (reorganizasyon) ve yapılanmaya da gidilebilir.

Eğer örgüt çatışmaları azaltır ve bireysel rolleri açıklığa kavuşturursa, bu etmenlere bağlı stresi de ortadan kaldırabilir ya da en azından azaltabilir<sup>48</sup>. Eğer bireyin örgüt içinde üstlendiği rol açık değilse ya da sınırları belirlenmemişse; bireyin çalışma arkadaşları, iş ilişkileri ve hatta çalışma zamanı bile birbirine karışacaktır. Örgüt, bireyden beklentilerini ve ne gibi bir rol üstlenmesi gerektiğini açıklıkla bireye anlatmalıdır.

Böylece örgüt, bireyin çatışan istekleriyle ya da yanlış anlaşılmalara karşılaşmaz. Ayrıca örgüt, bir işin gerektirdiği rollerin birbiriyle ya da bireylerden beklenen davranışların, bireylerin değer yargılarıyla, tutumlarıyla ya da kişilikleriyle çelişip çelişmediğini inceleyerek bunu ortadan kaldıracı ya da azaltıcı birtakım önlemler alabilir.

Bahsedilen çözüm yolları, otel işletmelerinde iş zenginleştirme programları ile birlikte de uygulanabilir. İş zenginleştirme programları, işi anlamlı, zengin ve rekabetçi bir yapıya kavuşturarak; bireyin işe ilişkin rolünü belirgin hale getirir ve stresi azaltır.

### **3.3.2. Sosyal Destek Sağlama**

Sosyal destek,örgüt içinde birbirleriyle anlaşamayan, çatışma yaşayan çalışanların birbirleriyle olan sorunlarını çözmelerine yardımcı olmak amacıyla geliştirilen bir sistemdir. Stresi önlemenin en etkin yollarından biri, yaşamın her alanında sosyal desteğe sahip olmaktır. İşyerinde kurulan arkadaşlıklar,geliştirilen insani ilişkiler ve bu amaçla yöneticilerce sunulacak hizmetler, bireye önemli ölçüde sosyal destek sağlayacaktır. Yüksek düzeyde sosyal desteğe sahip olan çalışanların, stres kaynaklarından biri olan güvensizlik hissine sahip olmamaları nedeniyle aynı ortamda olmalarına rağmen, sosyal desteğe sahip olmayan bireylere oranla daha az stres yaşadıkları araştırmalarla ortaya konulmuştur<sup>49</sup>.

İşyerinde yaşanan stres, iki farklı yönü bulunan bir olgudur. Birincisi; çalışanlara halihazırda maruz kaldıkları stresten dolayı destek sağlamaktır. İkincisi ise, işyerindeki

---

<sup>48</sup> Tisk, "Çalışma Hayatında Stres Olgusu ve Başa Çıkma Yolları", İşveren Dergisi, 2001, s. 5.

<sup>49</sup> Tutar,a.g.k.,s.289

potansiyel ve fiili stres kaynaklarını en aza indirecek önlemleri almaktır. Sosyal destek, ofelde çalışanların strese maruz kalanların yaşadıkları stresi en aza indirmeyi amaçlayan programları içermektedir<sup>50</sup>.

### **3.3.3. Aşırı İş Yükünü Ortadan Kaldırma**

Artan rekabet koşulları ile bilgi ve iletişim kapasitesinin artması, bireyin üzerindeki iş yükünü arttırmaktadır. Fazla çalışma, daha fazla iş yükünü ve iş stresini beraberinde getirmektedir. Bireyin bir sonraki çalışma gününde elde edeceği verimi olumsuz yönde etkileyebilecektir. Birey aşırı iş yükü altında kalmaya başladıkça, çevresinden gittikçe soyutlanmakta ve yabancılaşma duygusu artmaktadır. Yoğun çalışma ortamı ve fazla mesai, çalışanlarda verimsizlik ve isteksizliğe neden olmaktadır; ayrıca tükenmişlik sendromunun artması da kaçılmazdır<sup>51</sup>.

Çalışma koşullarının bireyin kapasitesini aştığı ve aşırı iş yükü altında çalışıldığı zaman ortaya çıkabilecek sorunlar; performans düşüşü, konsantrasyon ve motivasyon sorunları, sağlık sorunları, anlamlandırılmayan iletişim sorunları, yaratıcılıkta azalma, iş arkadaşlarını ve iş ortamını olumsuz etkileyebilecek tavırlar, işe yabancılaşma ve izolasyon ile tükenmişlik sendromu olarak sıralanabilir. Bu sonuçların tamamı her birey için geçerli olmasa da, genel olarak aşırı iş yükünün birey üzerindeki etkileri bu şekildedir<sup>52</sup>.

Aşırı iş yükü bireylerin gerektiğinde “Hayır” diyememesinden kaynaklanmaktadır. Hayır diyememenin ise birçok nedeni vardır. Bu nedenlerin başında; kariyerini tehlikeye atmamak, olumsuz insan izlenimi çıkartmamak gibi endişeler vardır. Oysa bireyin, hayır diyememesinin bedelini aşırı iş yüklenmesi nedeniyle karşılaşılabileceği başarısızlıklarla ödemesi muhtemeldir<sup>53</sup>.

### **3.3.4. Çalışma Koşullarını Yeniden Gözden Geçirme**

Bireyin işe ilişkin stresini azaltmak ve karşılaşılabileceği sağlık problemlerini en aza indirmek için örgütler, çalışma ortamını bireye uygun bir şekilde dizayn etmelidirler. Diğer

<sup>50</sup> Ertekin, Y., Stres ve Yönetim, Ankara, 1993, s. 91.

<sup>51</sup> Tekinay, A., “Geç Saate Kadar Çalışmak Doğru mu?”, Capital Dergisi, 2005, s. 3.

<sup>52</sup> Yöney, H., “Hayat Çalışmaktan ibaret mi?”, [psipsi.blogcu.com/hayat-calismaktan-ibaret-mi\\_934419.html](http://psipsi.blogcu.com/hayat-calismaktan-ibaret-mi_934419.html) – (25.08.2009).

<sup>53</sup> “Stres ve Nedenleri”. [www.hastarehberi.com](http://www.hastarehberi.com), (25.08.2009).

bir deyişle, işçinin işe değil işin işçiye uydurulması gerekmektedir. Örneğin; çalışma masasının yüksekliğinin artırılması, işçinin bir çok kez işine ulaşmak için aşağıya doğru eğilmesini en aza indirecektir. Bireyin örgüt içindeki çalışma koşulları, birçok faktöre bağlı olarak şekillenir. Gürültü, aydınlatma, ısı, titreşim, çalışma alanının dizaynı, el aletleri dizaynı, makina dizaynı, sandalye dizaynı, ayakkabı dizaynı ve iş dizaynı, çalışma saatleri, vardiya, dinlenme saatleri, yemek saatleri çalışma koşulları içerisinde değerlendirilebilir<sup>54</sup>.

Çalışma koşullarının gözden geçirilmesi ve bu koşulların otel çalışanlarının çıkarları lehine iyileştirilmesi hususunda otel yöneticilerine de büyük görevler düşmektedir. Bir yönetici, kendi çalışma ortamına ne kadar özen gösteriyorsa, otelin diğer çalışanı için de aynı özeni göstermelidir. Çalışma ortamının düzenlenmesine verilen önem gibi, oteldeki çalışma koşullarına da gerekli önem verilmelidir. Çalışma ortamı ve koşulları bireyin moralini yükselteceğinden, bireyin iş stresi azalacak ve oteldeki verimliliği de artacaktır.

### **3.3.5. Katımlı Yönetim**

Katımlı yönetim, özellikle iş yaşamında uygulanan bir yönetim şeklidir. Katımlı yönetim, tüm çalışanların statü farkı gözetmeksizin eşit söz hakkına sahip olarak, karar alabilmelerini ifade eder. İyi bir hizmet sunabilmek için, örgütteki tüm çalışanların bir bütün halinde çalışması şarttır. Bunu sağlamanın tek yolu, çalışanları kararlara katmaktır<sup>55</sup>.

Bireyin çalıştığı işyerinde karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması, stresin oluşumunu etkiler. Özellikle çalışanları etkileyen kararlara ilgili olarak, çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda tüm çalışanlar stres yaşayacak, böylece üretim düşecektir. Çalışan bireyin bilgisi, görgüsü ve istekleri karar sürecinde göz önünde bulundurulmazsa, katılım azalacaktır. Kararlara katılma, bireyin kendisine değer verildiğini düşünmesine neden olur ve önemsendiğini düşünen bireyin stresi azalır.

---

<sup>54</sup> Haluk Orhun, "Ergonomi", <http://www.populermidikal.com/saglikguvenlik/ergonomi1.asp> , (25.08.2009).

<sup>55</sup> Uygun,T., "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Katımlı Yönetim Yeterlilikleri", Milli Eğitim Dergisi, C.3 , S.162, 2004, s. 1.

Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları ve benimsedikleri örgüt yapısı katılmayı teşvik eden bir örgüt yapısıdır<sup>56</sup>. Eğer örgüt yapısı itibariyle, çalışanla ilgili konularda çalışanın fikir ve önerilerini dikkate almıyorsa, çalışanlar sadece işin bir parçası olarak görülüyorsa, ve bireylerin çalışma özgürlükleri kısıtlanıyorsa örgütsel stres artacaktır.

Katılnalı yönetim bir yandan stresi önlerken diğere yandan da bireyin performansını artırır. Böylece, çalışanların talepleri belirlenir ve kontrol gerçekleşir. Oteldeki değışikliklere olan direnç azalır ve her türlü değışim daha kolay benimsenebilir.

### 3.3.6. Çalışan Bireylerin Örgüte Olan Güven Duygularını Geliştirme

Güven, örgütsel verimlilikteki en önemli etkenlerden biridir. Bireylerin en çok gereksinim duyduğu anda, örgütün ve yöneticisinin sözüne güven duyup duymayacağı, önceki yıllar içinde örgütün ne kadar güvenilirlik geliştirmiş olduğuna bağlıdır. Çalışanlar açısından örgütün güvenilirliğinin en önemli göstergesi, örgütün tutabileceğı sözü vermesi ve sözünü zamanında yerine getirmesidir; ancak bu yeterli olmayabilir. Güvenilirliğinin artırılmasında, yönetim tarafından verilmek istenen mesajın doğru şekilde iletilmesi de son derece önemlidir. Çünkü; davranışlarla desteklenmediğı sürece, iletişimde verilen mesaj yalnızca iddiadan ibarettir<sup>57</sup>.

Eğer bireyin örgütteki geleceğine ilişkin kaygıları varsa ve birey örgüte güvenmezse , her an işini kaybetme korkusuyla yaşayacak ve kendine olan saygısını yitirecektir. Özellikle ekonomik krizlerin yoğun olarak yaşandığı, küçülme, birleşme veya işyeri kapanma kararlarının alındığı dönemlerde; çalışanların stres düzeyleri oldukça yükselmekte, bu durum çalışan bireyin aile çevresini de olumsuz etkilemektedir.

Eğer otel yönetimi izlemiş olduğu politikalarla, bireyde güven duygusu oluşturursa; bireyin geleceğine ilişkin kaygıları (işten çıkartılma, kariyerde ilerleyememe) azalacak, buna bağlı olarak otele olan bağlılığı artacak ve çalışma yaşamında daha az stres yaşayacaktır.

---

<sup>56</sup> Aytaç, S., “Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık”, İsgüç Dergisi, C.5,S. 2, 2003, s.7.

<sup>57</sup> Safran,B., “Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik ilişkisi”, [www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=566](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=566) , (25.08.2009).

### 3.3.7. Stres Yönetimi Eğitimi

Stres yönetimi eğitimi, çalışma yaşamındaki stresi kontrol altına almak ve stres yönetimi becerileri kazanmak isteyen çalışanlara yönelik olarak hazırlanan eğitim programıdır<sup>58</sup>. Bu programlarda, stresli çalışanlara bireysel stres kontrol teknikleri öğretilerek; vücutlarını dinlendirici, rahatlatıcı fiziksel egzersizler yapmaları sağlanır. Öte yandan bireyin, işini daha az çaba sarfederek gerginlik hissetmeden yapması ve daha etkin olması için ona birtakım beceriler öğretilir. Bireyin işini en kısa yoldan nasıl yapacağı gösterilir. Çatışmaları en aza indirmek için çevresindekilerle geçinme yolları ve çatışmaları çözümü teknikleri öğretilir. Bu amaçla, rol oynama ve duyarlılık eğitimi gibi çeşitli eğitim teknikleri uygulanır<sup>59</sup>. Bunun yanında, stresi azaltmaya yönelik faaliyetlerde bulunan stres danışmanlığı merkezleri de söz konusudur. Bu merkezler, bireylerin iş yaşamında karşılaştıkları; ancak tek başlarına çözemedikleri stresli olayları, profesyonel danışmanlar aracılığıyla çözmelerini sağlayan kuruluşlardır.

Otel yönetimi çalışanlarının yaşadıkları stresle mücadele etmelerinde gerek bu konuda eğitilmiş yöneticileri ile gerekse dışardan danışmanlık desteği alarak çalışanlarını stres yönetimi eğitimi aldırarak, yaşadıkları stresle mücadele etmelerini öğretebilir.

### 3.3.8. Zaman Yönetimi

Zaman yönetiminin amacı, zamanı; gereksinim ve istekleri karşılayabilecek biçimde kontrol altında tutabilmektir. Zaman baskısının yarattığı stresle başa çıkmada, zamanı iyi yönetmek en uygun yoldur. Zamanı kontrol altında tutabilmek için gerekli yöntemler şu şekilde sıralanabilir<sup>60</sup>:

- Uzun vadeli hedefler belirlemek.
- Hedefleri gözden geçirmek.
- Hedefleri kritik zaman birimlerine göre belirlemek.
- İşe başlamadan önce yapılması gerekenlerin listesini çıkarmak.
- Her görevi yapıp yapmamanın sonuçlarını tartışmak.
- “Yapılmayacaklar” listesi çıkarmak.

<sup>58</sup> [www.tbb-bes.org.tr/Learningspace5/SBS.../SBS\\_catalog.asp](http://www.tbb-bes.org.tr/Learningspace5/SBS.../SBS_catalog.asp) - (25.08.2009).

<sup>59</sup> Koçel, Yönetimde Stres Yaratan Faktörler, s. 244.

<sup>60</sup> Ulukuş K. S., “Polis , Stres, Verimlilik ve Stresle Başetme Yolları”, Emniyet Genel Müdürlüğü Polis Dergisi, S.34, 2003, s.8-9.



- Günün sonunda “Yapılacaklar” listesi çıkarmak.
- Zamanı etkili değerlendirmek.
- Kesintisiz bir düşünme zamanı ayırmak.

### 3.3.9. Amaçları Belirleme Faaliyetleri

Eğer işin amaçları yeterince tanımlanmamışsa, yani birey ne yapacağını bilemiyorsa stres kaçınılmaz olacaktır. Genellikle işe yeni başlayanlar için geçerli olan bu durum, her ne kadar insan ilişkileri ile ilgisiz gibi görünse de ne yapması gerektiğini bilmeyen yeni çalışana, iş arkadaşlarının tavırları onun işteki uyum sürecini kolaylaştırabilmekte ya da zorlaştırabilmektedir.

Amaç belirleme programları, örgüt taleplerini ve onların birey üzerindeki etkilerini olumlu hale getirmeyi amaçlayan stres önleyici programlardır. Amaç belirleme programları stres üzerinde diğer araçlara göre iki kat daha fazla etkiye sahiptir. Amaç belirleme programları, bireyin işteki performansını artırmaktadır. Bireylere belirli bir sosyal destek sağlanması ve yapılan iş hakkında bilgilendirilmeleri, bireylerin işle ilgili çatışmalarını azaltacaktır.

Amaç belirleme programları iki aşamada uygulanmaktadır. Bunların ilki, amaçların belirlenmesidir. Örgütlerde açık ve objektif biçimde belirlenmiş çalışma amaçları, gruplararası çatışmaları azaltacaktır; ancak tüm örgütlerde açık ve objektif amaçların belirlendiğini söylemek güçtür. Hatta bazen, örgütün görevlerinin kolayca belirlendiğini söylemek bile mümkün değildir. Bu durum, örgütsel amaçlar konusunda tam bir görüş birliğinin sağlanmasını engellemektedir. Bundan dolayı örgütsel amaçlar; her bölüm, kısım, yönetici ve birey tarafından farklı yorumlanmakta, yapılan faaliyetlerde ve uygulamalarda da büyük farklılıklar ortaya çıkmaktadır. İşletme politikalarındaki açıklık ve doğru yönetim stresi azaltacaktır. İkinci aşama ise, performans inceleme ve geri bildirimden yararlanmadır. Amaç belirleme programı yaklaşık ayda bir yapılmaktadır ve çalışana gerekli sosyal destek örgüt tarafından sağlanmaktadır. Bu destek stresi önlemede oldukça etkili ve yararlı bir uygulamadır<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> Özkalp ve Kirel,a.g.k., s. 445.

### III. BÖLÜM

## OTEL İŞLETMELERİNDE STRES YÖNETİMİ: İSTANBULDAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖNBÜRO BÖLÜMÜNDE BİR ARAŞTIRMA

### 1. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, çözümlenmesine dair bilgiler yer almaktadır

#### 1.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelidir. Anket çalışması ile İstanbul’ da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan etmenler belirlemeye çalışılmıştır. Ayrıca stres faktörlerinin çalışanların stres durumundaki tavır ve stresle baş etme stratejilerine etkileri incelenmiştir. Buna göre araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

Bağımsız Değişken : Stres Faktörleri

Bağımlı Değişken : Stres Durumundaki Tavır, Stresle Baş Etme Stratejileri

Ayrıca araştırma kapsamında stres faktörlerinin demografik özelliklere göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Bu şekilde demografik özelliklerin stres faktörlerinin oluşumundaki rolü belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında;

Stres Yaratan Faktörler; Ücret/Kariyer, İş Yükü ve Güvensizlik başlıkları altında,

Stresle Baş Etme Stratejileri; Bastırma, Paylaşma başlıkları altında,

Stres Durumundaki Tavır; Tepki Gösterme (Aktif), Kaçınma (Pasif) başlıkları altında incelenmiştir.

#### Sınırlamalar

Araştırma İstanbul İli, Beşiktaş İlçesi, uluslararası beş yıldızlı oteller ile sınırlandırılmıştır. Evren kapsamında ki otellerin yüksek sezon içinde olması, yıllık izin kullanım artışı,zaman sınırlılığı, ekonomik sebepler ve işletmelerin negatif yaklaşımı

nedeniyle ve dünya zinciri 5 yıldızlı otellerin yoğunlukla Beşiktaş ilçesinde bulunmasından dolayı araştırma bu bölgeyle sınırlandırılmıştır.

## **Varsayım**

Prof. Dr. Ali BALCI tarafından geliştirilen ‘‘ öğretim elemanının iş stresi ‘‘ anketi değiştirilerek uygulanmış anket uygulamasının farklı araştırmalarda kullanılmış geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu araştırmada kullanılan bu anket formu aynı özelliğe sahip olduğu varsayılmış olup, araştırmaya katılan örneklem sayısının evreni temsil etmeye yeterli olduğu varsayılmıştır. Kurumsal yapı olarak gelişmiş olan uluslar arası zincir otellerin önbüro bölümünün evreni temsil etmeye yeterli olduğu varsayılmıştır.

## **1.2. Evren ve Örneklem**

Çalışmanın evrenini Beşiktaş ilçesindeki uluslararası statüdeki 5 yıldızlı otellerin önbüro çalışanları araştırmanın hedef kitesini oluşturmaktadır Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde :

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q^{62}$$

*N: Hedef kitledeki birey sayısı*

*n : Örneklem alınacak birey sayısı*

*p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)*

*q : İncelenen olayın görülme sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)*

*t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer*

*d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örneklem hatasıdır.*

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında,  $\pm$  % 10 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü  $n = 71$  olarak hesaplanmıştır.

Bu çerçevede anket soruları olarak belirlenen 5 beş yıldızlı otelde görev yapan 120 önbüro çalışanına uygulanmış 109 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Sonuç olarak araştırma bulgularının % 95 güven aralığında,  $\pm$  % 10 örneklem hatası ile genellenebileceği söylenebilir.

---

<sup>62</sup> Salant, P., ve Dillman, D.A., How to Conduct Your Own Survey., Newyork, 1994, s. 55.

### 1.3. Veriler ve Toplanması

Araştırmada literatür analizinden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen anket formu kullanılmıştır. Anketin uygulanmasında anket formları araştırma kapsamındaki otellere araştırmacı tarafından dağıtılmış, formlar doldurulduktan sonra yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

Stres Yaratan Faktörler ölçeğinde “Asla Stres Yaratmıyor”, Genellikle Stres Yaratmıyor”, “Bazen Stres Yaratıyor”, “Sık Sık Stres Yaratıyor” ve “Her Zaman Stres Yaratıyor” seçenekleri, Streste İzlenen Tavır ve Stresle Mücadele Stratejileri ölçeklerinde; “Asla Yapmam”, “Genellikle Yapmam”, “Bazen Yaparım”, “Sık Sık Yaparım”, “Her Zaman Yaparım” seçenekleri kullanılmıştır.

### 1.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 17 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 109 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği taktirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Bu çerçevede Stres Yaratan Faktörler ölçeğinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında  $\alpha = 0,913$  güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

**Tablo 1. Güvenilirlik Değeri**

Cronbach Alfa	N
,913	17

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 2’de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 17 maddelik anket yapısı korunmuştur.

**Tablo 2. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri**

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
S1	47,2474	192,167	,416	,913
S2	46,6186	191,634	,428	,912
S3	47,2577	189,110	,467	,911
S4	47,3711	178,007	,742	,903
S5	46,8351	174,660	,771	,902
S6	47,3608	185,587	,666	,906
S7	47,1546	184,382	,506	,911
S8	46,7629	190,016	,421	,913
S9	47,1856	182,194	,683	,905
S10	47,1649	183,348	,601	,908
S11	46,7423	178,131	,756	,903
S12	47,0309	183,739	,627	,907
S13	46,7216	186,120	,582	,908
S14	47,0412	184,977	,551	,909
S15	46,9794	181,479	,609	,907
S16	47,1753	174,459	,731	,903
S17	47,1856	177,465	,675	,905

Stres Durumunda Tavır ölçeğinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında  $\alpha = 0,798$  güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

**Tablo 3. Güvenilirlik Değeri**

Cronbach Alfa	N
,798	8

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 2’de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin ankette çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 8 maddelik anket yapısı korunmuştur.

**Tablo 4. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri**

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
B1	16,9897	37,156	,575	,788
B2	17,1340	41,034	,517	,774
B3	16,8660	35,013	,725	,736
B4	17,2062	40,603	,688	,755
B5	17,2784	39,474	,634	,757
B6	16,7835	36,817	,644	,752
B7	16,9381	41,163	,645	,760
B8	16,7629	40,433	,459	,784

Stresle Başetme Stratejileri ölçeğinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında  $\alpha = 0,790$  güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

**Tablo 5. Güvenilirlik Değeri**

Cronbach Alfa	N
,790	6

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 2’de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 6 maddelik anket yapısı korunmuştur.

**Tablo 6. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri**

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
T1	13,8660	25,888	,402	,787
T2	14,2474	22,021	,552	,756
T3	14,1237	20,297	,635	,734
T4	13,8351	23,806	,436	,782
T5	14,7938	20,707	,592	,746
T6	14,3402	20,227	,702	,718

Stres Yaratan Faktörler Ölçeğinin faktör yapısının belirlenmesinde Temel Bileşenler Analizi yönteminden yararlanılmıştır. Toplam Varyans tablosundaki verilerden bu ölçeğin 3 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde ölçeği oluşturan 3 faktörün toplam varyansın % 65’sini açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 7. Toplam Varyans**

Bileşen	Başlangıç Değerleri			Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplamsal %	Toplam	% Varyans	Toplamsal %
1	7,450	43,821	43,821	5,864	34,495	34,495
2	2,014	11,845	55,666	3,258	19,167	53,662
3	1,635	9,616	65,282	1,975	11,620	65,282
4	1,406	8,269	73,551			
5	,855	5,032	78,583			
6	,753	4,431	83,014			
7	,577	3,391	86,406			
8	,547	3,217	89,623			
9	,464	2,730	92,352			
10	,345	2,028	94,380			
11	,285	1,678	96,058			
12	,209	1,230	97,288			
13	,155	,909	98,197			
14	,147	,863	99,060			
15	,064	,376	99,436			
16	,059	,350	99,786			
17	,036	,214	100,000			

Temel Bileşenler analizi sonrasında elde edilen bileşen matrisinde de ölçeğin 3 faktörden oluştuğu anlaşılmalı birlikte, belirgin bir faktör yapısı elde edilememiştir. Bu nedenle her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkan vermek amacıyla elde edilen 3 faktörlük sonuç yönlendirmeye tabii tutulmuştur. Bu amaçla Varimax Yönlendirme metodu kullanılmıştır.



**Tablo 8. Temel Bileşenler Matrisi**

	Bileşen		
	1	2	3
S1	,262	,402	,726
S2	,439	,653	-,279
S3	,487	,380	,299
S4	,796	-,087	,118
S5	,829	-,234	,258
S6	,732	-,221	,188
S7	,536	,542	,092
S8	,446	,688	-,271
S9	,720	,085	,094
S10	,676	-,358	,356
S11	,812	,005	-,116
S12	,723	-,263	-,388
S13	,663	-,191	-,420
S14	,580	,227	-,099
S15	,686	-,072	-,483
S16	,802	-,287	,152
S17	,748	-,145	,032

Varimax yöntemi kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda elde edilen faktör yapısı Tablo 9’da sunulmuştur. Bu faktör yapısına göre anket sorularının dağılımı ise Ek-2’de verilmiştir.

**Tablo 9. Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi**

	Bileşen		
	1	2	3
S1	,314	,341	<b>,736</b>
S2	,012	<b>,822</b>	,148
S3	,364	,107	<b>,486</b>
S4	<b>,750</b>	,287	,100
S5	<b>,885</b>	,152	,026
S6	,175	<b>,728</b>	,065
S7	<b>,668</b>	,107	-,136
S8	,007	<b>,854</b>	,131
S9	<b>,608</b>	,402	,051
S10	,341	-,046	<b>,559</b>
S11	<b>,645</b>	,415	,290
S12	<b>,583</b>	,191	,306
S13	<b>,692</b>	,230	,398
S14	,365	<b>,592</b>	,151
S15	,341	<b>,554</b>	,224
S16	,248	,112	<b>,534</b>
S17	,103	,230	<b>,487</b>

Stres Durumundaki Tavır Ölçeğinin faktör yapısının belirlenmesinde Temel Bileşenler Analizi yönteminden yararlanılmıştır. Toplam Varyans tablosundaki verilerden bu ölçeğin 2 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde ölçeği oluşturan 2 faktörün toplam varyansın % 69'unu açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 10. Toplam Varyans**

Bileşen	Başlangıç Değerleri			Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplamsal %	Toplam	% Varyans	Toplamsal %
1	3,912	48,899	48,899	3,266	40,821	40,821
2	1,645	20,566	69,464	2,291	28,643	69,464
3	,930	11,628	81,092			
4	,563	7,036	88,128			
5	,397	4,962	93,090			
6	,284	3,554	96,644			
7	,178	2,228	98,872			
8	,090	1,128	100,000			

Temel Bileşenler analizi sonrasında elde edilen bileşen matrisinde de ölçeğin 2 faktörden oluştuğu anlaşılmalı birlikte, belirgin bir faktör yapısı elde edilememiştir. Bu nedenle her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkan vermek amacıyla elde edilen 2 faktörlük sonuç yönlendirmeye tabii tutulmuştur. Bu amaçla Varimax Yönlendirme metodu kullanılmıştır.

**Tablo 11. Temel Bileşenler Matrisi**

	Bileşen	
	1	2
B1	-,125	,785
B2	,577	,618
B3	,741	,523
B4	,802	,192
B5	,823	-,229
B6	,860	-,339
B7	,735	-,083
B8	,644	-,403

Varimax yöntemi kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda elde edilen faktör yapısı Tablo 12’de sunulmuştur. Bu faktör yapısına göre anket sorularının dağılımı ise EK-A’da verilmiştir.

**Tablo 12. Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi**

	Bileşen	
	1	2
B1	<b>,525</b>	,397
B2	<b>,758</b>	,131
B3	<b>,848</b>	,338
B4	,476	<b>,690</b>
B5	<b>,818</b>	,246
B6	,108	<b>,572</b>
B7	,466	<b>,522</b>
B8	,003	<b>,813</b>

Stresle Başetme Stratejileri Ölçeğinin faktör yapısının belirlenmesinde Temel Bileşenler Analizi yönteminden yararlanılmıştır. Toplam Varyans tablosundaki verilerden bu ölçeğin 2 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde ölçeği oluşturan 2 faktörün toplam varyansın % 66’sını açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 13. Toplam Varyans**

Bileşen	Başlangıç Değerleri			Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplamsal %	Toplam	% Varyans	Toplamsal %
1	2,952	49,198	49,198	2,333	38,879	38,879
2	1,032	17,201	66,399	1,651	27,520	66,399
3	,711	11,851	78,250			
4	,665	11,078	89,328			
5	,473	7,887	97,215			
6	,167	2,785	100,000			

Temel Bileşenler analizi sonrasında elde edilen bileşen matrisinde de ölçeğin 2 faktörden oluştuğu anlaşılmalı birlikte, belirgin bir faktör yapısı elde edilememiştir. Bu nedenle her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkan vermek amacıyla elde edilen 2 faktörlük sonuç yönlendirmeye tabii tutulmuştur. Bu amaçla Varimax Yönlendirme metodu kullanılmıştır.

**Tablo 14. Temel Bileşenler Matrisi**

	Bileşen	
	1	2
T1	,465	,713
T2	,706	-,066
T3	,791	-,396
T4	,598	-,441
T5	,747	,410
T6	,834	-,016

Varimax yöntemi kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda elde edilen faktör yapısı Tablo 15’de sunulmuştur. Bu faktör yapısına göre anket sorularının dağılımı ise EK-A’da verilmiştir.

**Tablo 15. Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi**

	Bileşen	
	1	2
T1	<b>,722</b>	,251
T2	,219	<b>,647</b>
T3	<b>,876</b>	,123
T4	<b>,743</b>	-,023
T5	,382	<b>,761</b>
T6	,296	<b>,560</b>

Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testi<sup>63</sup> yapılmıştır. Kolmogorov Smirnov testi örneklemin dağılımının normal dağılımdan farksızlığının sınıandığı bir testtir. Örneklemin dağılımının normal dağılıma uygunluğu, örneklemin hedef kitleyi temsil ettiği şeklinde yorumlanır ve bu durumun ölçeğin geçerliliğini desteklediği kabul edilir.

**Tablo 16. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları**

		Ücret / Kariyer	İş Yüğü	Güvensizlik	Tepki Gösterme
N		109	109	109	109
Normal Parametreler	Ortalama	3,0627	2,9771	2,8349	2,3509
	Std. Sapma	,89229	,86103	1,23946	,95083
En Aşırı Farklılıklar	Mutlak	,188	,176	,125	,145
	Pozitif	,118	,088	,125	,145
	Negatif	-,188	-,176	-,111	-,103
Kolmogorov-Smirnov Z		1,963	1,836	1,305	1,512
Anlamlılık		,021	,072	,096	,121

**Tablo 17. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları (Devam)**

		Kaçınma	Bastırma	Paylaşma
N		109	109	109
Normal Parametreler	Ortalama	2,5298	3,1346	2,6361
	Std. Sapma	1,07676	,90167	1,13723
En Aşırı Farklılıklar	Mutlak	,146	,156	,162
	Pozitif	,115	,110	,162
	Negatif	-,146	-,156	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z		1,523	1,627	1,687
Anlamlılık		,119	,060	,067

Analiz sonuçları anlamlılık değeri  $p > 0,01$ 'den olduğu için örneklemin dağılımının normal dağılım gösterdiğini sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde regresyon analizi ve varyans analizi yöntemleri kullanılmıştır.

<sup>63</sup> Kolmogorov-Smirnov Z testi verilerin dağılımını belirlemeye yönelik bir testtir. Bu test sonucunda verilerin normal dağıldığı belirlenirse t-test, varyans analizi gibi parametrik analiz yöntemleri kullanılabilir. Eğer araştırma verileri normal dağılmıyorsa parametrik olmayan ki-kare yöntemi kullanılır.

## 2. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde İstanbul’ da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan etmenler belirlemeye çalışılmıştır. Ayrıca stres faktörlerinin çalışanların stres durumundaki tavır ve stresle baş etme stratejilerine etkileri incelenmiştir. Son olarak stres faktörlerinin demografik özelliklere göre farklılaşma durumu araştırılmıştır. Bu şekilde demografik özelliklerin stres faktörlerinin oluşumundaki rolü belirlenmeye çalışılmıştır.

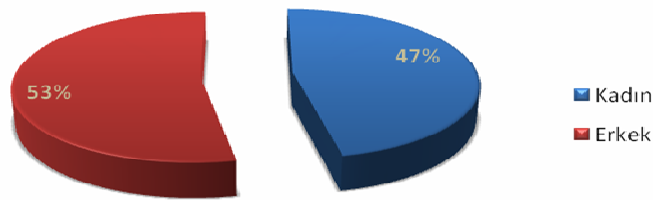
### 2.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu alt bölümde örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak incelenmiştir.

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 17’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 53’ünün erkek, % 47’sinin kadın olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 18. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Kadın	51	46,8	46,8	46,8
	Erkek	58	53,2	53,2	100,0
	Toplam	109	100,0	100,0	

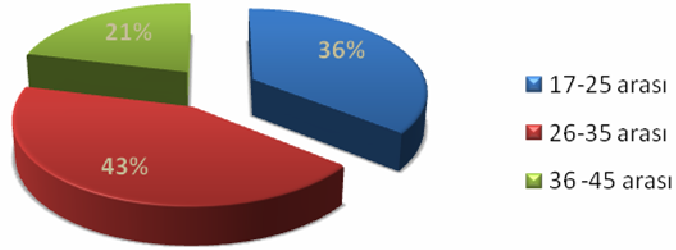


**Şekil 4. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımları Tablo 18’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 37’sinin yaşının 17-25 arası, % 43’ünün yaşının 26-35 arası, % 21’inin yaşının 36-45 arası, olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 19. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	17-25 arası	39	35,8	35,8	35,8
	26-35 arası	47	43,1	43,1	78,9
	36 -45 arası	23	21,1	21,1	100,0
	Toplam	109	100,0	100,0	

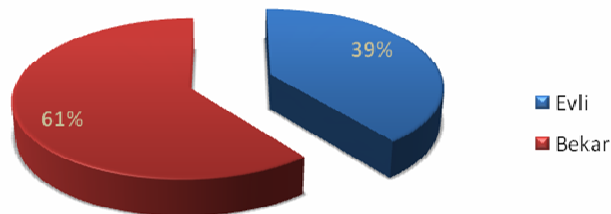


**Şekil 5. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı**

Örneklem grubunun medeni duruma göre dağılımları Tablo 19’da özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 39’unun evli, % 61’inin ise bekar olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 19. Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Evli	43	39,4	39,4	39,4
	Bekar	66	60,6	60,6	100,0
	Toplam	109	100,0	100,0	



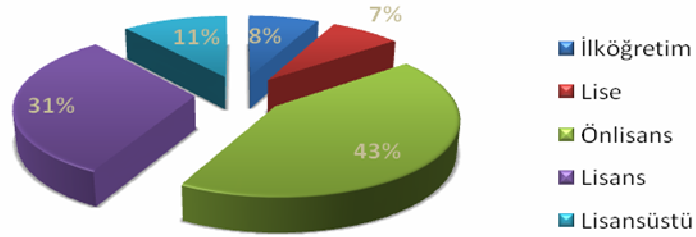
**Şekil 6. Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı**



Örneklem grubunun eğitim durumuna göre dağılımları Tablo 20’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 7’sinin ilköğretim, % 7’sinin lise, % 43’ünün önlisans, % 31’inin lisans, % 11’inin ise lisansüstü mezunu olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 20. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	İlköğretim	8	7,3	7,3	7,3
	Lise	8	7,3	7,3	14,7
	Önlisans	47	43,1	43,1	57,8
	Lisans	34	31,2	31,2	89,0
	Lisansüstü	12	11,0	11,0	100,0
	Toplam	109	100,0	100,0	

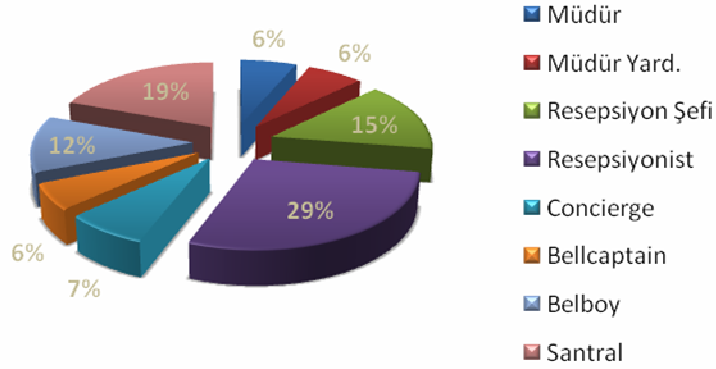


**Şekil 7. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

Örneklem grubunun görevlerine göre dağılımları Tablo 21’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 6’sının müdür, % 6’sının müdür yardımcısı, % 15’inin resepsiyon şefi, % 29’unun resepsiyonist, % 8’inin concierge, % 4’ünün bellcaptain, % 12’sinin belboy, % 19’unun santral bölümünde görev yaptığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 21. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı**

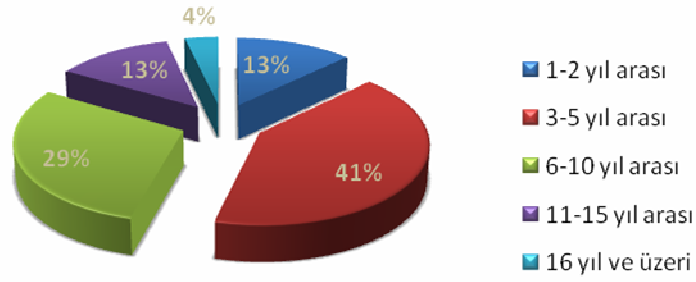
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Müdür	7	6,4	6,4	6,4
	Müdür Yard.	7	6,4	6,4	12,8
	Resepsiyon Şefi	16	14,7	14,7	27,5
	Resepsiyonist	31	29,4	29,4	56,9
	Concierge	8	8,3	8,3	65,1
	Bellcaptain	6	3,7	3,7	68,8
	Belboy	13	11,9	11,9	80,7
	Santral	21	19,3	19,3	100,0
	Toplam	109	100,0	100,0	

**Şekil 8. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı**

Örneklem grubunun çalışma süresine göre dağılımları Tablo 22’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 13’ünün 1-2 yıl arası, % 41’inin 3-5 yıl arası, % 29’unun 6-10 yıl arası, % 13’ünün 11-15 yıl arası, % 4’ünün 16 yıl ve üzeri çalışma süresi olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 22. Örneklem Grubunun Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	1-2 yıl arası	14	12,8	12,8	12,8
	3-5 yıl arası	45	41,3	41,3	54,1
	6-10 yıl arası	32	29,4	29,4	83,5
	11-15 yıl arası	14	12,8	12,8	96,3
	16 yıl ve üzeri	4	3,7	3,7	100,0
	Toplam	109	100,0	100,0	

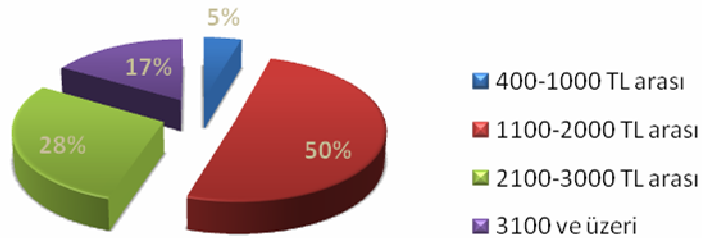


**Şekil 9. Örneklem Grubunun Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

Örneklem grubunun gelir durumuna göre dağılımları Tablo 23’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 5’inin gelirinin 400-1000 TL arası, % 51’inin 1100-2000 TL arası, % 28’inin 2100-3000 TL arası, % 17’sinin 3100 ve üzeri gelirinin olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 23. Örneklem Grubunun Gelir Durumuna Göre Dağılımı**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	400-1000 TL arası	5	4,6	4,6	4,6
	1100-2000 TL arası	55	50,5	50,5	55,0
	2100-3000 TL arası	31	28,4	28,4	83,5
	3100 ve üzeri	18	16,5	16,5	100,0
	Toplam	109	100,0	100,0	



**Şekil 10. Örneklem Grubunun Gelir Durumuna Göre Dağılımı**

## 2.2. Önbüro Çalışanlarında Stres Yaratan Faktörler

Bu alt bölümde önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörler incelenmiştir. Bu kapsamda stres faktörleri; Ücret/Kariyer, İş Yükü ve Güvensizlik olarak ele alınmıştır.

Stres Yaratan Faktörler ölçeğinde “Asla Stres Yaratmıyor”, Genellikle Stres Yaratmıyor”, “Bazen Stres Yaratıyor”, “Sık Sık Stres Yaratıyor” ve “Her Zaman Stres Yaratıyor” seçenekleri kullanılmıştır. Bu nedenle ölçekten alınan puandaki artış stres düzeyinde de artış yaşandığı şeklinde yorumlanmıştır.

Tablodaki veriler bu çerçevede incelendiğinde önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörlerin etkileri açısından belirgin bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Her üç faktöründe yaratmış olduğu stres birbirine yakın düzeydedir.

**Tablo 24. Önbüro Çalışanlarında Stres Yaratan Faktörler**

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Ücret / Kariyer	109	1,33	4,33	3,0627	,89229
İş Yükü	109	1,00	4,25	2,9771	,86103
Güvensizlik	109	1,00	5,00	2,8349	1,23946

## 2.3. Önbüro Çalışanlarının Stresle Mücadele Teknikleri ve Strese Karşı İzledikleri Tavr

Bu alt bölümde önbüro çalışanlarında stresle baş etme stratejileri ve streste izlenen tavr incelenmiştir. Stresle Baş Etme Stratejileri; Tepki Gösterme (Aktif), Kaçınma (Pasif) Streste İzlenen Tavr Bastırma ve Paylaşma başlıkları altında ele alınmıştır.

Streste İzlenen Tavr ve Stresle Mücadele Stratejileri ölçeklerinde; “Asla Yapmam”, “Genellikle Yapmam”, “Bazen Yaparım”, “Sık Sık Yaparım”, “Her Zaman Yaparım” seçenekleri kullanılmıştır. Bu çerçevede söz konusu faktörlerden alınan puan yükseldikçe ilgili teknik ve tavrın kullanım yoğunluğunun arttığı kabul edilmiştir.

Buna göre önbüro çalışanları kaçınma yaklaşımını tepki göstereme yaklaşımına göre kısmen de olsa daha fazla kullanmaktadırlar. Bu çerçevede önbüro çalışanların strese karşı ağırlıklı olarak pasif olarak karşı koydukları söylenebilir.

Buna paralel olarak önbüro çalışanları stresi çevreleri ile paylaşmaktan ziyade bastırma yolunu tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 25. Önbüro Çalışanlarının Stresle Mücadele Teknikleri ve Strese Karşı İzledikleri Tavr**

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Tepki Gösterme	109	1,00	4,50	2,3509	,95083
Kaçınma	109	1,00	4,25	2,5298	1,07676
Bastırma	109	1,00	4,33	3,1346	,90167
Paylaşma	109	1,00	4,67	2,6361	1,13723

#### **2.4. Önbüro çalışanlarında Stres Yaratan Faktörlerin Stresle Mücadele Teknikleri ve Strese Karşı İzlenen Tavra Etkisi**

Bu alt bölümde önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörlerin stresle mücadele teknikleri ve strese karşı izlenen tavra etkisi çoklu regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir. Bu şekilde farklı stres faktörlerinin ne tür tavırlara yol açtığı ve önbüro çalışanların bunlara hangi yöntemlerle karşılık vermeye çalıştıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler araştırma hipotezi olarak belirlenmiştir:

$H_1 =$  Güvensizlik, ücret / kariyer, iş yükü tepki gösterme yaklaşımının kullanımını etkiler.

$H_2 =$  Güvensizlik, ücret / kariyer, iş yükü kaçınma yaklaşımının kullanımını etkiler.

$H_3 =$  Güvensizlik, ücret / kariyer, iş yükü bastırma tavrının görülme sıklığını etkiler.

$H_4 =$  Güvensizlik, ücret / kariyer, iş yükü paylaşma tavrının görülme sıklığını etkiler.

Önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörlerin Tepki Gösterme yöntemine olan etkisi çoklu regresyon analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 26’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden ( $p = 0,000$ ;  $p < 0,01$ ) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 26. Önbüro Çalışanlarında Stres Yaratan Faktörlerin Tepki Gösterme Yönteminin Kullanımına Etkisi**

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	44,618	3	14,873	29,452	,000 <sup>a</sup>
	Fark	53,022	105	,505		
	Toplam	97,640	108			
a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Güvensizlik, Ücret / Kariyer, İş Yükü						
b. Bağımlı Değişken: Tepki Gösterme						

Önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörlerin Tepki Gösterme yöntemine bütünleşik etkisini gösteren Model Özeti Tablo 27’de sunulmuştur. Tablodaki değerlerden ( $R$  Kare = 0,457) araştırma kapsamında incelenen faktörlerin tepki gösterme yönteminin kullanım sıklığını % 45 oranında etkilediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 27. Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düz. R Kare	Std. Hata
1	,676 <sup>a</sup>	,457	,441	,71062
a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Güvensizlik, Ücret / Kariyer, İş Yükü				

Önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörlerin Tepki Gösterme yöntemine ayrı ayrı etkileri ise Katsayılar tablosunda (Tablo 28) sunulmuştur. Tablodaki değerlerden (Ücret kariyer için  $p = 0,951$ ; iş yükü için  $p = ,000$ ; güvensizlik için  $p = ,000$ ) ücret / kariyer ile tepki gösterme faktörü arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

İş yükü ve güvensizlik ile tepki gösterme faktörü arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulardan hareketle iş yükü ve güvensizlik ile ilgili yaşanan stresin çalışanların tepki göstermesine yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 28. Katsayılar**

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	,230	,265		,869	,387
Ücret / Kariyer	,008	,122	,007	,062	,951
İş Yükü	,418	,111	,379	3,758	,000
Güvensizlik	,301	,073	,392	4,108	,000

a. Bağımlı Değişken: Tepki Gösterme

Önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörlerin Kaçınma yöntemine olan etkisi çoklu regresyon analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 29’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden ( $p = 0,000$ ;  $p < 0,01$ ) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 29. Önbüro Çalışanlarında Stres Yaratan Faktörlerin Kaçınma Yönteminin Kullanımına Etkisi**

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Regresyon	74,483	3	24,828	51,385	,000 <sup>a</sup>
Fark	50,733	105	,483		
Toplam	125,216	108			

a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Güvensizlik, Ücret / Kariyer, İş Yükü

b. Bağımlı Değişken: Kaçınma

Önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörlerin Kaçınma yöntemine bütünleşik etkisini gösteren Model Özeti Tablo 30’da sunulmuştur. Tablodaki değerlerden (R Kare = 0,595) araştırma kapsamında incelenen faktörlerin kaçınma yönteminin kullanım sıklığını % 59 oranında etkilediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 30. Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düz. R Kare	Std. Hata
1	,771 <sup>a</sup>	,595	,583	,69510
a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Güvensizlik, Ücret / Kariyer, İş Yükü				

Önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörlerin kaçınma yöntemine ayrı ayrı etkileri ise Katsayılar tablosunda (Tablo 31) sunulmuştur. Tablodaki değerlerden (Ücret kariyer için  $p = 0,000$ ; iş yükü için  $p = ,257$  güvensizlik için  $p = ,000$ ) ücret / kariyer ve güvensizlik ile kaçınma faktörü arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. İş yükü ile tepki gösterme faktörü arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Bu bulgulardan hareketle ücret/kariyer ve güvensizlik ile ilgili yaşanan stresin çalışanların kaçınma yolunun kullanmalarına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 31. Katsayılar**

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	-,038	,259		-,145	,885
	Ücret / Kariyer	,669	,119	,555	5,623	,000
	İş Yükü	-,124	,109	-,099	-1,140	,257
	Güvensizlik	,313	,072	,360	4,364	,000
Bağımlı Değişken: Kaçınma						

Önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörlerin Bastırma tavrına etkisi çoklu regresyon analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 32’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden ( $p = 0,000$ ;  $p < 0,05$ ) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.



**Tablo 32. Önbüro Çalışanlarında Stres Yaratan Faktörlerin Bastırma Tavrına Etkisi**

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık	
1	Regresyon	45,658	3	15,219	37,916	,000 <sup>a</sup>
	Fark	42,146	105	,401		
	Toplam	87,804	108			
a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Güvensizlik, Ücret / Kariyer, İş Yükü						
b. Bağımlı Değişken: Bastırma						

Önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörlerin Bastırma tavrına bütünlük etkisini gösteren Model Özeti Tablo 33’de sunulmuştur. Tablodaki değerlerden (R Kare = 0,520) araştırma kapsamında incelenen faktörlerin bastırma tavrına başvurma sıklığını % 52 oranında etkilediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 33. Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düz. R Kare	Std. Hata
1	,721 <sup>a</sup>	,520	,506	,63356
a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Güvensizlik, Ücret / Kariyer, İş Yükü				

Önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörlerin bastırma tavrına ayrı ayrı etkileri ise Katsayılar tablosunda (Tablo34) sunulmuştur. Tablodaki değerlerden (Ücret kariyer için p = 0,000; 0 iş yükü için p = ,088; güvensizlik için p = ,005) ücret / kariyer ve güvensizlik ile bastırma faktörü arasındaki ilişkinin p < 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. İş yükü ile bastırma faktörü arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Bu bulgulardan hareketle ücret/kariyer ve güvensizlik ile ilgili yaşanan stresin çalışanların bastırma yolunu kullanmalarına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 34. Katsayılar**

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	1,153	,236		4,883	,000
	Ücret / Kariyer	,639	,108	,632	5,885	,000
	İş Yüğü	-,171	,099	-,163	-1,720	,088
	Güvensizlik	,188	,065	,259	2,882	,005

a. Bağımlı Değişken: Bastırma

Önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörlerin Paylaşma tavrına etkisi çoklu regresyon analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 35’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden ( $p = 0,001$ ;  $p < 0,01$ ) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 35. Önbüro Çalışanlarında Stres Yaratan Faktörlerin Paylaşma Tavrına Etkisi**

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık	
1	Regresyon	50,434	3	16,811	19,780	,000 <sup>a</sup>
	Fark	89,242	105	,850		
	Toplam	139,676	108			

a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Güvensizlik, Ücret / Kariyer, İş Yüğü

b. Bağımlı Değişken: Paylaşma

Önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörlerin Paylaşma tavrına bütünleşik etkisini gösteren Model Özeti Tablo 36’da sunulmuştur. Tablodaki değerlerden (R Kare = 0,361) araştırma kapsamında incelenen faktörlerin paylaşma tavrına başvurma sıklığını % 36 oranında etkilediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 36. Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düz. R Kare	Std. Hata
1	,601 <sup>a</sup>	,361	,343	,92191

a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Güvensizlik, Ücret / Kariyer, İş Yüğü

Önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörlerin paylaşma tavrına ayrı ayrı etkileri ise Katsayılar tablosunda (Tablo37) sunulmuştur. Tablodaki değerlerden (Ücret kariyer için  $p = 0,014$ ; iş yükü için  $p = ,028$ ; güvensizlik için  $p = ,209$ ), ücret kariyer ve iş yükü ile paylaşma faktörü arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Güvensizlik ile paylaşma faktörü arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Bu bulgulardan hareketle ücret kariyer ve iş yükü ile ilgili yaşanan stresin çalışanların paylaşma tavrını göstermelerine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 37. Katsayılar**

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,136	,344		,395	,694
	Ücret / Kariyer	,393	,158	,308	2,489	,014
	İş Yükü	,321	,144	,243	2,226	,028
	Güvensizlik	,120	,095	,131	1,263	,209

a. Bağımlı Değişken: Paylaşma

## 2.5. Stres Yaratan Faktörlerin Önbüro çalışanları Üzerindeki Etkisinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu

Bu alt bölümde stres yaratan faktörlerin önbüro çalışanları üzerindeki etkisinin demografik özelliklere göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Bu şekilde demografik özelliklerin stres üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler araştırma hipotezi olarak belirlenmiştir:

$H_5 = \text{Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.}$

$H_6 = \text{Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler yaşlarına göre farklılık gösterir.}$

*H<sub>7</sub> = Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler medeni durum göre farklılık gösterir.*

*H<sub>8</sub> = Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler görevlerine göre farklılık gösterir.*

*H<sub>9</sub> = Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler eğitim düzeylerine göre farklılık gösterir.*

*H<sub>10</sub> = Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.*

*H<sub>11</sub> = Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler gelir düzeylerine göre farklılık gösterir.*

Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler ile cinsiyet arasındaki ilişki t-testi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 38'de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Ücret kariyer için  $p = 0,993$ ; iş yükü için  $p = ,289$ ; güvensizlik için  $p = ,617$ ) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 38. Önbüro Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Cinsiyet Arasındaki İlişki**

		Levene Testi		t-testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Ücret / Kariyer	Varyansların Eşitliği Varsayımı	54,263	,000	6,655	107	,000
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			6,934	83,489	,000
İş Yüğü	Varyansların Eşitliği Varsayımı	13,489	,000	5,041	107	,000
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			5,208	92,944	,000
Güvensizlik	Varyansların Eşitliği Varsayımı	7,674	,007	3,069	107	,003
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			3,122	104,994	,002

Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörlerin cinsiyetlerine bağılı olarak değışimi ise Tablo 39’da verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki kadınların almış oldukları puanların erkeklerden daha yüksek olduğı anlaşılmaktadır.

Bu bulgu t-testi bulguları ile birlikte değılendirildiğinde cinsiyetin önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörleri etkilediğı ve kadınların stres düzeyinin daha yüksek olduğı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 39. Önbüro Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Cinsiyetlerine Bağlı Olarak Değişimi**

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata
Ücret / Kariyer	Kadın	51	3,5752	,44636	,06250
	Erkek	58	2,6121	,94456	,12403
İş Yüğü	Kadın	51	3,3775	,53938	,07553
	Erkek	58	2,6250	,93805	,12317
Güvensizlik	Kadın	51	3,2092	1,01535	,14218
	Erkek	58	2,5057	1,33076	,17474

Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler ile yaş arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 40'da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Ücret kariyer için  $p = 0,019$ ; iş yükü için  $p = ,093$ ; güvensizlik için  $p = ,020$ ) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 40. Önbüro Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Yaş Arasındaki İlişki**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Ücret / Kariyer	Gruplar Arası	6,180	2	3,090	4,104	,019
	Grup İçi	79,809	106	,753		
	Toplam	85,988	108			
İş Yüğü	Gruplar Arası	3,508	2	1,754	2,428	,093
	Grup İçi	76,560	106	,722		
	Toplam	80,068	108			
Güvensizlik	Gruplar Arası	11,826	2	5,913	4,068	,020
	Grup İçi	154,090	106	1,454		
	Toplam	165,916	108			

Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörlerin yaşlarına bağlı olarak değişimi ise Tablo 41’de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki farklı yaşlardaki iş yükü faktöründen aldıkları stres puanları arasında belirgin bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Bunun yanımdan 26-35 yaş arası çalışanları ücret/kariyer ve güvensizlik faktörlerinden daha yüksek puan almışlardır.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde yaşın önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörleri etkilediği ve ücret/kariyer ve güvensizlikten duyulan stresin yaşa bağlı olarak önce artış 35 yaşından sonra ise düşüş gösterdiği sonucuna varılmıştır.

**Tablo 41. Önbüro Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Yaşlarına Bağlı Olarak Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Ücret / Kariyer	17-25 arası	39	2,7607	,93251	,14932
	26-35 arası	47	3,2979	,78861	,11503
	36 -45 arası	23	3,0942	,90847	,18943
	Toplam	109	3,0627	,89229	,08547
İş Yüğü	17-25 arası	39	2,7372	,83695	,13402
	26-35 arası	47	3,1011	,81537	,11893
	36 -45 arası	23	3,1304	,93805	,19560
	Toplam	109	2,9771	,86103	,08247
Güvensizlik	17-25 arası	39	2,5641	1,16768	,18698
	26-35 arası	47	3,2128	1,32320	,19301
	36 -45 arası	23	2,5217	,99405	,20727
	Toplam	109	2,8349	1,23946	,11872

Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler ile medeni durum arasındaki ilişki t-testi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 42’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Ücret kariyer için  $p = 0,080$ ; iş yükü için  $p = ,141$ ; güvensizlik için  $p = ,741$ ) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 42. Önbüro Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Medeni Durum Arasındaki İlişki**

		Levene Testi		t-testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Ücret / Kariyer	Varyansların Eşitliği Varsayımı	10,847	,001	1,768	107	,080
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			1,846	101,642	,068
İş Yüğü	Varyansların Eşitliği Varsayımı	3,689	,057	1,485	107	,141
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			1,595	106,293	,114
Güvensizlik	Varyansların Eşitliği Varsayımı	3,985	,048	,331	107	,741
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			,346	101,783	,730

Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörlerin medeni duruma bağılı olarak değışimi ise Tablo 43'de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki farklı medeni durumdaki çalışanların stres puanları arasında belirgin bir fark olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu bulgu t-testi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde medeni durum önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörleri etkilemediğı sonucuna varılmıştır.



**Tablo 43. Önbüro Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Medeni Durumlarına Bağlı Olarak Değişimi**

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata
Ücret / Kariyer	Evli	43	3,2481	,77269	,11783
	Bekar	66	2,9419	,94845	,11675
İş Yükü	Evli	43	3,1279	,67342	,10269
	Bekar	66	2,8788	,95600	,11767
Güvensizlik	Evli	43	2,8837	1,08595	,16561
	Bekar	66	2,8030	1,33714	,16459

Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler ile eğitim arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 44’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Ücret kariyer için  $p = 0,000$ ; iş yükü için  $p = ,001$ ; güvensizlik için  $p = ,000$ ) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 44. Önbüro Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Eğitim Arasındaki İlişki**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Ücret / Kariyer	Gruplar Arası	23,405	4	5,851	9,723	,000
	Grup İçi	62,584	104	,602		
	Toplam	85,988	108			
İş Yükü	Gruplar Arası	13,478	4	3,370	5,263	,001
	Grup İçi	66,589	104	,640		
	Toplam	80,068	108			
Güvensizlik	Gruplar Arası	31,225	4	7,806	6,028	,000
	Grup İçi	134,691	104	1,295		
	Toplam	165,916	108			

Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörlerin eğitimlerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 45’de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların her üç faktörden de daha yüksek puan aldıkları anlaşılmaktadır.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde eğitim önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörleri etkilediği ve hissedilen stresin eğitime bağlı olarak arttığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 45. Önbüro Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Eğitime Bağlı Olarak Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Ücret / Kariyer	İlköğretim	8	2,6667	,35635	,12599
	Lise	8	2,5000	1,06904	,37796
	Önlisans	47	2,7128	,82511	,12035
	Lisans	34	3,6373	,43707	,07496
	Lisansüstü	12	3,7778	1,20883	,34896
	Toplam	109	3,0627	,89229	,08547
İş Yüğü	İlköğretim	8	2,5721	,26726	,09449
	Lise	8	2,6210	,53452	,18898
	Önlisans	47	2,8830	1,00522	,14663
	Lisans	34	3,3235	,56249	,09647
	Lisansüstü	12	3,3333	,80716	,23301
	Toplam	109	2,9771	,86103	,08247
Güvensizlik	İlköğretim	8	2,1667	,89087	,31497
	Lise	8	2,4333	,71270	,25198
	Önlisans	47	2,5816	1,38045	,20136
	Lisans	34	3,2451	1,01606	,17425
	Lisansüstü	12	3,1111	,59175	,17082
	Toplam	109	2,8349	1,23946	,11872

Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler ile çalışma süresi arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 46'da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Ücret kariyer için  $p = 0,000$ ; iş yükü için  $p = ,000$ ; güvensizlik için  $p = ,000$ ) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 46. Önbüro Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Görevleri Arasındaki İlişki**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Ücret / Kariyer	Gruplar Arası	21,813	7	3,116	4,904	,000
	Grup İçi	64,175	101	,635		
	Toplam	85,988	108			
İş Yükü	Gruplar Arası	21,162	7	3,023	5,183	,000
	Grup İçi	58,906	101	,583		
	Toplam	80,068	108			
Güvensizlik	Gruplar Arası	37,666	7	5,381	4,238	,000
	Grup İçi	128,251	101	1,270		
	Toplam	165,916	108			

Otel önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörlerin görevlerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 47'de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki ücret/kariyer ve iş yükü faktörlerinde Resepsiyonist, Concierge, Bellcaptainların güvensizlik faktöründe Bellcaptain ve Bellboyların daha yüksek puan aldıkları görülmektedir.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde ücret/kariyer ve iş yükü konusunda Resepsiyonist, Concierge, Bellcaptainların güvensizlik açısından ise Bellcaptain ve Bellboyların daha fazla stres hissettikleri sonucuna varılmıştır.

**Tablo 47. Önbüro Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Görevlerine Bağlı Olarak Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Ücret / Kariyer	Müdür	7	2,1905	1,06904	,40406
	Müdür Yard.	6	2,5233	,51640	,21082
	Resepsiyon Şefi	16	2,8344	,93492	,23373
	Resepsiyonist	32	3,3223	,69946	,12365
	Concierge	8	3,5208	,50739	,17939
	Bellcaptain	6	3,4722	,42709	,17436
	Belboy	13	2,2821	,74655	,20706
	Santral	21	2,3413	,95521	,20844
	Toplam	109	3,0627	,89229	,08547
İş Yüğü	Müdür	7	2,5357	1,60357	,60609
	Müdür Yard.	6	2,4167	,64550	,26352
	Resepsiyon Şefi	16	2,2233	,91287	,22822
	Resepsiyonist	32	3,2422	,64908	,11474
	Concierge	8	3,5938	,53348	,18861
	Bellcaptain	6	3,6667	,49160	,20069
	Belboy	13	2,2500	,77055	,21371
	Santral	21	2,3762	,52384	,11431
	Toplam	109	2,9771	,86103	,08247
Güvensizlik	Müdür	7	1,7619	,53452	,20203
	Müdür Yard.	6	2,1233	1,20493	,49191
	Resepsiyon Şefi	16	2,7313	1,10219	,27555
	Resepsiyonist	32	2,8125	1,18817	,21004
	Concierge	8	2,9167	1,24403	,43983
	Bellcaptain	6	4,7778	,40369	,16480
	Belboy	13	4,2323	1,22474	,33968
	Santral	21	3,3175	1,08769	,23735
	Toplam	109	2,8349	1,23946	,11872

Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler ile çalışma süresi arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 48’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Ücret kariyer için  $p = 0,001$ ; iş yükü için  $p$

= ,004; güvensizlik için p = ,000) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 48. Önbüro Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Çalışma Süresi Arasındaki İlişki**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Ücret / Kariyer	Gruplar Arası	14,420	4	3,605	5,238	,001
	Grup İçi	71,569	104	,688		
	Toplam	85,988	108			
İş Yüğü	Gruplar Arası	10,748	4	2,687	4,031	,004
	Grup İçi	69,320	104	,667		
	Toplam	80,068	108			
Güvensizlik	Gruplar Arası	33,478	4	8,369	6,572	,000
	Grup İçi	132,439	104	1,273		
	Toplam	165,916	108			

Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörlerin çalışma süresine bağılı olarak değişimi ise Tablo 49’da verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden çalışma süresi fazla olan çalışanların stres puanlarının daha düşük olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde çalışma süresinin önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörleri etkilediğı ve stresin çalışma süresine bağılı olarak azaldığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 49. Önbüro Çalışanları Üzerinde Stres Yaratıcı Faktörlerin Çalışma Süresine Bağlı Olarak Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Ücret / Kariyer	1-2 yıl arası	14	3,1190	,82542	,22060
	3-5 yıl arası	45	3,2259	,78105	,11643
	6-10 yıl arası	32	2,8438	1,01947	,18022
	11-15 yıl arası	14	2,6286	,52993	,14163
	16 yıl ve üzeri	4	1,5123	,23711	,12547
	Toplam	109	3,0627	,89229	,08547
İş Yüğü	1-2 yıl arası	14	2,9286	,40937	,10941
	3-5 yıl arası	45	3,1556	,71765	,10698
	6-10 yıl arası	32	2,6797	1,12026	,19804
	11-15 yıl arası	14	2,4107	,65492	,17503
	16 yıl ve üzeri	4	2,1213	,37231	,08923
	Toplam	109	2,9771	,86103	,08247
Güvensizlik	1-2 yıl arası	14	3,3810	,95055	,25404
	3-5 yıl arası	45	3,4667	1,23378	,18392
	6-10 yıl arası	32	2,5313	1,29476	,22888
	11-15 yıl arası	14	2,2857	,36648	,09795
	16 yıl ve üzeri	4	1,6667	,23119	,07121
	Toplam	109	2,8349	1,23946	,11872

Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler ile gelir durumu arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 50’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Ücret kariyer için  $p = 0,181$ ; iş yükü için  $p = ,978$ ; güvensizlik için  $p = ,002$ ) güvensizlik dışındaki değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 50. Önbüro Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Gelir Durumu Arasındaki İlişki**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Ücret / Kariyer	Gruplar Arası	3,883	3	1,294	1,655	,181
	Grup İçi	82,106	105	,782		
	Toplam	85,988	108			
İş Yüğü	Gruplar Arası	,152	3	,051	,067	,978
	Grup İçi	79,916	105	,761		
	Toplam	80,068	108			
Güvensizlik	Gruplar Arası	22,337	3	7,446	5,445	,002
	Grup İçi	143,579	105	1,367		
	Toplam	165,916	108			

Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörlerin gelir durumuna bağılı olarak değişimi ise Tablo 51’de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerler güvensizlik faktöründen alınan puanların gelire bağılı olarak azaldığını ortaya koymaktadır.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile eğitim ve görevlendirmeden duyulan stresin gelir düzeyine bağılı olarak azaldığı, güvenin gelir düzeyi düşük çalışanlar üzerinde daha fazla stres yarattığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 51. Önbüro Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Gelir Durumuna Bağlı Olarak Değişimi**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Ücret / Kariyer	400-1000 TL arası	5	3,5000	,00000	,00000
	1100-2000 TL arası	55	2,9455	,89469	,12064
	2100-3000 TL arası	31	3,2957	,88371	,15872
	3100 ve üzeri	18	2,8981	,95339	,22472
	Toplam	109	3,0627	,89229	,08547
İş Yüğü	400-1000 TL arası	5	3,1000	,22361	,10000
	1100-2000 TL arası	55	2,9636	,77043	,10388
	2100-3000 TL arası	31	2,9516	,92290	,16576
	3100 ve üzeri	18	3,0278	1,14046	,26881
	Toplam	109	2,9771	,86103	,08247
Güvensizlik	400-1000 TL arası	5	4,8667	,29814	,13333
	1100-2000 TL arası	55	2,7152	1,13387	,15289
	2100-3000 TL arası	31	2,8495	1,40063	,25156
	3100 ve üzeri	18	2,6111	,93760	,22099
	Toplam	109	2,8349	1,23946	,11872



## SONUÇ VE ÖNERİLER

İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan etmenlerin belirlemek, stres faktörlerinin çalışanların stres durumundaki tavır ve stresle baş etme stratejilerine etkilerini incelemek ve stres faktörlerinin demografik özelliklere göre farklılaşma durumunu araştırmak amacıyla hazırlanan araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir:

### ***Örnekleme grubunun demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar:***

- Araştırmaya katılan önbüro çalışanlarının % 53'ü erkek, % 47'si kadındır.
- Araştırmaya katılan önbüro çalışanlarının % 37'si 17-25 yaş arasında, % 43'ü 26-35 yaş arasında ve % 21'i 36-45 yaş aralığındadır. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan çoğunluk 35 yaş ve altındadır.
- Araştırmaya katılan önbüro çalışanlarının % 39'u evli, % 61'i bekar. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılanların çoğunluğunu bekar önbüro çalışanları oluşturmaktadır.
- Araştırmaya katılan önbüro çalışanlarının % 7'si ilköğretim, % 7'si lise, % 43'ü önlisans, % 31'i lisans, % 11'i ise lisansüstü mezundur. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan çoğunluk yükseköğretim görmüştür.
- Araştırmaya katılan önbüro çalışanlarının % 6'sı müdür, % 6'sı müdür yardımcısı, % 15'i resepsiyon şefi, % 29'u resepsiyonist, % 8'i concierge, % 4'ü bellcaptain, % 12'si belboy, % 19'u ise otelin santral bölümünde görev yapmaktadır.
- Araştırmaya katılan önbüro çalışanlarının % 13'ü 1-2 yıl arası, % 41'i 3-5 yıl arası, % 29'u 6-10 yıl arası, % 13'ü 11-15 yıl arası ve % 4'ü 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.
- Araştırmaya katılan önbüro çalışanlarının % 5'i 400-1000 TL arası, % 51'i 1100-2000 TL arası, % 28'i 2100-3000 TL arası ve % 17'si 3100 TL ve üzeri aylık gelire sahiptirler.

### ***Önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörlere ilişkin sonuçlar:***

- Önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörler olan Ücret/Kariyer, İş Yükü ve Güvensizliğin etkileri açısından belirgin bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Her üç faktöründe yaratmış olduğu stres düzeyinin birbirine yakın olduğu sonucuna varılmıştır.

***Önbüro çalışanlarının stresle mücadele teknikleri ve strese karşı izledikleri tavra ilişkin sonuçlar:***

- Önbüro çalışanlarının stresle mücadelede kaçınma yaklaşımını tepki gösterme yaklaşımına göre kısmen de olsa daha fazla kullandıkları, strese karşı ağırlıklı olarak pasif olarak karşı koydukları ve stresi çevreleri ile paylaşmaktan ziyade bastırma yolunu tercih ettikleri sonuçlarına varılmıştır..

***Önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörlerin stresle mücadele teknikleri ve strese karşı izlenen tavra etkisine ilişkin sonuçlar:***

- Önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörler ile tepki gösterme yöntemine olan etkisi arasında istatistiksel açıdan  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, araştırma kapsamında incelenen faktörlerin tepki gösterme yöntemini kullanım sıklığını % 45 oranında etkilediği sonucuna varılmıştır.
- Önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörlerden iş yükü ve güvensizlik ile tepki gösterme faktörü arasında istatistiksel açıdan  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, ücret / kariyer ile tepki gösterme faktörü arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Buradan iş yükü ve güvensizlik ile ilgili yaşanan stresin çalışanların tepki göstermesine yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörler ile kaçınma yöntemine olan etkisi arasında istatistiksel açıdan  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, araştırma kapsamında incelenen faktörlerin kaçınma yönteminin kullanım sıklığını % 59 oranında etkilediği sonucuna varılmıştır.
- Önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörlerden ücret/kariyer ve güvensizlik ile kaçınma yöntemine etkileri arasında istatistiksel açıdan  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, iş yükü ile tepki gösterme faktörü arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Buradan ücret/kariyer ve güvensizlik ile ilgili yaşanan stresin çalışanların kaçınma yolunun kullanmalarına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörler ile bastırma tavrına etkisi arasında istatistiksel açıdan  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, araştırma kapsamında incelenen faktörlerin bastırma tavrına başvurma sıklığını % 52 oranında etkilediği sonucuna varılmıştır.

- Önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörlerden ücret/kariyer ve güvensizlik ile bastırma yolunu kullanmalarına etkileri arasında istatistiksel açıdan  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, iş yükü ile tepki gösterme faktörü arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Buradan ücret/kariyer ve güvensizlik ile ilgili yaşanan stresin çalışanların bastırma yolunu kullanmalarına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörler ile paylaşma tavrına etkisi arasında istatistiksel açıdan  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, araştırma kapsamında incelenen faktörlerin paylaşma tavrına başvurma sıklığını % 36 oranında etkilediği sonucuna varılmıştır.
- Önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörlerden ücret/kariyer ve iş yükü ile paylaşma yolunu kullanmalarına etkileri arasında istatistiksel açıdan  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, güvensizlik ile paylaşma tavrı arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Buradan ücret/kariyer ve iş yükü ile ilgili yaşanan stresin çalışanların paylaşma yolunu kullanmalarına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

***Stres yaratan faktörlerin önbüro çalışanları üzerindeki etkisinin demografik özelliklere göre farklılaşma durumuna ilişkin sonuçlar:***

- Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler ile cinsiyetleri arasındaki istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu, cinsiyetin önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörleri etkilediği ve kadınların stres düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.
- Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler ile yaşları arasındaki istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu, yaşın önbüro çalışanlarında stres yaratan faktörleri etkilediği ve ücret/kariyer ve güvensizlikten duyulan stresin yaşa bağlı olarak önce artış 35 yaşından sonra ise düşüş gösterdiği sonucuna varılmıştır.
- Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler ile medeni durumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifade ile önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörlerden cinsiyetleri bağımsızdır.
- Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler ile eğitim durumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu, eğitim düzeyinin önbüro çalışanlarının stres yaratan faktörlerini etkilediği ve hissedilen stresin eğitime bağlı

olarak arttığı sonucuna varılmıştır.

- Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler ile çalışma süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu, ücret/kariyer ve iş yükü konusunda önbüro çalışanlarından Resepsiyonist, Concierge, Bellcaptainların güvensizlik açısından ise Bellcaptain ve Bellboyların daha fazla stres hissettikleri sonucuna varılmıştır.
- Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler ile aynı otelde çalışma süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu, aynı otelde çalışma süresinin önbüro çalışanlarının stres yaratan faktörleri etkilediği ve stresin çalışma süresine bağlı olarak azaldığı sonucuna varılmıştır.
- Önbüro çalışanları üzerinde stres yaratan faktörlerden güvensizlik dışındaki ücret/kariyer ve iş yükü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı, duyulan stresin gelir düzeyine bağlı olarak azaldığı, güvenin gelir düzeyi düşük çalışanlar üzerinde daha fazla stres yarattığı sonucuna varılmıştır.

***Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:***

- Otel yönetimlerince belirli aralıklarla çalışanlarının üzerinde örgütsel kaynaklı stres yaratan faktörler belirlenebilir ve bu faktörlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar yapılabilir.
- Güvenin, gelir düzeyi düşük önbüro çalışanlarında daha fazla strese neden olduğu için, gelir ve sosyal imkanlarda iyileştirme yoluna gidilerek stres düzeyinin azaltılması sağlanabilir.
- Önbüro işletim sistemlerinin aktif kullanılması ve personelin bu konuda gereken bilgiye sahip olması iş yükünü hafifletecek, buna bağlı olarak iş tatminini artırıp stresi azaltacaktır.
- Otel işletmeleri yönetimlerince çalışanlarının maruz kaldıkları stresle nasıl başa çıkabileceklerine dair hizmet içi eğitimler düzenlenebilir. Böylelikle çalışanların yaşadıkları stresin azaltılması sağlanarak, işgücü verimliliği ve çalışan performansı artırılabilir. Ön büro yapısı dolayısı ile ilk izlenim ve son izlenimi bırakan bir pozisyondadır bu nedenle ön büro personeli misafir ilişkileri açısından ve işletme yönetimi açısından işletmenin yüzü olarak görülür bu noktada ön büro personelinin her zaman stres altında olduğu ortaya çıkar bunu önlemek için vardiya saatlerini

kısaltmak, aktif çalışma ve izin programını düzenlemek faydalı olacaktır.

- Araştırmanın benzerleri daha büyük örneklemeler üzerinde yapılabilir, böylelikle sonuçlarda genelleme yapılması sağlanabilir.
- İşe alım aşamasında pozisyonun getirdiği tüm artı ve eksiler belirtilmeli, koşullara ve iş tanımına uygun bireyler işe alınmalı. Bu sayede personel devir hızı düşürülerek personelin işletmeye güven duyması sağlanabilir.
- Stres yönetiminin etkinliğini belirlemek üzere önbüro çalışanları üzerinde uygulamalı araştırmalar yapılabilir. Örneğin önbüro çalışanlarının stresle mücadele yeterlilikleri düzenlenecek bir test ile ölçülebilir. Daha sonra önbüro çalışanlarına stres yönetimi üzerine hizmet içi bir eğitim verilerek, başta uygulanan test tekrar uygulanarak, ilk ve son test sonuçları karşılaştırılabilir.
- Araştırmaya katılanların çoğu 35 yaş altındadır. Bu verilere göre 35 yaş ve üstünde sektörden kaçış görülmektedir. Çalışanların kendilerine ve ailelerine vakit ayırabilecek izin süreleri olmadığından, vardiya sistemi ve hafta sonu izin yapamama durumlarında iyileştirmeye giderek, deneyim kazanmış, işletmede verimli bir şekilde hizmet verebilecek çalışanların sektörden uzaklaşması engellenebilir.

## KAYNAKÇA

Ağaoğlu, O. K., İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması,. Ankara,1992

Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1994

Akgöz, E.,Önbüro İşlemleri, Ankara, 2003

Aktaş, A ,Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Antalya , 2002

Aktaş, A., Turizm İşletmeciliği, Antalya, 1989

Altuntaş, E., Stres Yönetimi, İstanbul, 2003

Artan, İ., Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, İstanbul, 1986

Aydın, Ş., “Örgütsel Stres Yönetimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.. 6, S.3, 2004

Aydın, İ.P., İş Yaşamında Stres, Ankara, 2002

Aytaç, S., “Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık”, İsgüç Dergisi, C.5,S. 2, 2003

Balcı, A., Öğretim Elemanlarının İş Stresi. Kuram ve Uygulama, 2000

Baltaş, A., “Pozitif Düşünme Modeli,” TÜSSİDE Stres Yönetimi Semineri, Gebze, 1987

Baltaş, A., “Yöneticilerde Risk Faktörü Olarak Stres”, Stres Yönetimi Semineri, Gebze,1987

Baltaş, A., ve Acar, Z., Stres ve Başa Çıkma Yolları İstanbul, 1997

Barutçugil, İ. Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, İstanbul, 2000

Barutçugil, İ., Turizm İşletmeciliği, İstanbul, 1989

Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1998

Batman, O., Otel İşletmelerinin Yönetimi, İstanbul, 2003

Beehr, T., Psychological Stress in the Workplace, London, 1995

Bolaç, V., Ayurveda: Strese En Kolay Çözüm, İstanbul, 1995

Boran Ş. N. ve Karataş, D., Önbüro, İstanbul, 2001

Braham, B.J., Stres Yönetimi, (Çev. Sağlam, M., Tezcan, T. ), İstanbul, 1998

Braham, B.J., Stres Yönetimi, (Çev:Diker, V.G.), İstanbul, 2002

Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997

Carlson, S.D. and Perrewew, P., “The Role Of Social Support In The Stres- Strain Relationship”, An Exemination Of Work Family Conflict, Journal Of Manegement, 1999

Çakıcı, C., ve Kozak, N. (Ed.), Otel İşletmeciliği, Ankara, 2002

Demir, N., Konaklama Tesisleri Muhasebesi, Antalya, 1990

Denizer, D. Kozak, N. (Ed), Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar, Ankara, 1998

DTÖ, WTO World Conference on New Trends and Measures in the Hotel Industry Saint,2004

Eraslan, N., Önbüro, Beyşehir,1994

Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1999

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Altıncı Baskı, İstanbul, 2000

Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, 5. Baskı, İstanbul, 2000

Ertekin, Y. Stres ve Yönetim, Ankara, 1993

Gödelek,E., “Üç Farklı İşkolunun (Tekstil - Tekstil Boya - Çimento) Psiko-Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988

Gökdeniz, A., Otel İşletmelerine Önbüro Yönetimi, Ankara, 1995

Güçlü, N., “Stres Yönetimi”, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, C. 21, S. 1, 2001

Güler, Z., Başpınar , N. Ö. ve Gürbüz, H., İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerine Bir Uygulama, Eskişehir, 2001

Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, A.B., , “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S. 23, Temmuz-Aralık,2004

Güney, S., “Stres ve Stresle Başa Çıkma”, Davranış Bilimleri, Ankara, 2000

Güney, S., “Stres ve Stresle Basa Çıkma”, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001

Ivancevich. J. M. ve Matterson, M.T. Organizational Behavior and Management, Boston, 1990

Kantarıcı, K. ve Yörükoğlu, M.A., Konaklama İşletmelerinde Önbüro ve Yönetimi, Ankara,1998

Kocaoğlu, E. “Değişimler Sonucu Örgütlerde Bireysel Gelişme Teknikleri ve Stres Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996

Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 9.Bası, 2003

Koçel, T., “Yönetimde Stres Yaratan Faktörler”, Stres Yönetimi Semineri, Gebze, 1987,s.158

Kozak, S., Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, Eskişehir, 1995

Kozak, S., Önbüro Yönetimi, Eskişehir, 1996

Kozak, N., Kozak, A.M. ve Kozak, M., Genel Turizm:İlkeler ve Kavramlar, Ankara, 2001

Kulen, H., “Stresin Zararlı Etkilerinin Azaltılmasına Yönelik Bir Model ve Türk Polis Teşkilatında Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2001

Luthans, F., Organizational Behavior, New York, 1985



- Olalı, H. ve Korzay, M., Otel İşletmeciliği, İstanbul, 1993
- Özkalp, E., Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2001
- Pehlivan, İ., Yönetimde Stres Kaynakları, Ankara, 1995
- Powers, T. and Barrows, C.W., Introduction to Management in the Hospitality Industry, USA, 1999
- Rice, P., Stress and Health, USA, 1999
- Ross, R., ve Altmaier, E., Intervention in Occupational Stress, London, 1994
- Sabuncuoğlu, ve Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001
- Sabuncuoğlu, Z., Personel Yönetimi, Eskişehir, 2000
- Salant, P., ve Dillman, D.A., How to Conduct Your Own Survey, Newyork, 1994, s. 55.
- Stephan R.P., Organizational Behavior; Concept, Controversies, and Applications Fourth Edition, New Jersey, 1989
- Şahin, N.H., Stres Nedir? Ne Değildir?. Stresle Başa Çıkma- Olumlu Bir Yaklaşım, Ankara, 1994
- Şahin, N.H., Stresle Başa Çıkma-Olumlu Bir Yaklaşım, Ankara, 1998
- Şener, B., Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara,1997
- Tekinay,A., “Geç Saate Kadar Çalışmak Dogru mu?”, Capital Dergisi, 2005
- Timur, N., Konaklama İşletmelerinde Pazarlama, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir
- Tisk, “Çalışma Hayatında Stres Olgusu ve Başaçıkma Yolları”, İşveren Dergisi, 2001
- Turizm Tesisleri Yönetmeliği, Resmi Gazete, Tarih: 06.07.2000, No: No:24101, m.19

Tutar, H., Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, İstanbul, 2000

Tütüncü, Ö. ve Demir, M., Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi, Ankara, 2002

Uçman, P., “Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Basa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar”, Psikoloji Dergisi, 7-24 Ocak, 1990

Ulukuş K. S., “Polis , Stres, Verimlilik ve Stresle Başetme Yolları”, Emniyet Genel Müdürlüğü Polis Dergisi, S.34, 2003

Uygun,T., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Katılımcı Yönetim Yeterlilikleri”, Milli Eğitim Dergisi, C.3 , S.162, 2004

Yavuzer, H., Çocuk ve Suç, İstanbul, 1982

Yıldırım, O., Tektüfekçi, F. ve Çukacı, Y.C., , “Modern Toplum Hastalığı: Stres ve Muhasebe Elamanları Üzerindeki Etkileri”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.9, S.2,2004

Yılmaz, B., ve Yılmaz, Y., Kat Hizmetleri ve Yönetimi, Balıkesir, 1989

Yolal M., “Konaklama İşletmelerinde Önbüronun Satış Geliştirme ve Gelir Arttırmadaki İşlevinin Yapısal Analizi ve Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1998

Zengin, B., . Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri. Adapazarı, 2001

Haluk Orhun, “Ergonomi”,

<http://www.populermedikal.com/saglikguvenlik/ergonomi1.asp>, (25.08.2009).

“Stres ve Nedenleri”. [www.hastarehberi.com](http://www.hastarehberi.com), (25.08.2009).

Safran,B., “Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik ilişkisi”,  
www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\_gos.php?nt=566 , (25.08.2009).

Yöney, H., “Hayat Çalışmaktan ibaret mi?”, psipsi.blogcu.com/hayat-calismaktan-ibaret-  
mi\_934419.html – (25.08.2009).

www.tbb-bes.org.tr/Learningspace5/SBS.../SBS\_catalog.asp - (25.08.2009).

## EKLER

### Ek-1 Anket

#### 1. KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde size ait kişisel bilgiler sorulmaktadır. Size uygun seçeneği yanındaki kutucuğun içine çarpı koyarak işaretleyiniz. Vereceğiniz her cevabın bizim için değeri büyük olacaktır.

##### 1-Cinsiyetiniz

Bayan Erkek

##### 2. Yaşınız

17-25 26-35 36-45 46+

##### 3. Medeni haliniz

Evli Bekar

##### 4. Eğitim durumunuz

İlköğretim Lise Ön lisans Lisans Lisans üstü ve Doktora

##### 5. Göreviniz

Müdür Müdür Yrd. Resepsiyon Şefi Resepsiyonist Concierge

Bellcaptain Doorman Belboy Santral

**6. Ne kadar zamandır turizm sektöründe çalışıyorsunuz?**

1-2 yıl       3-5 yıl       6-10 yıl       11-15 yıl       16 yıl ve fazlası

**7. Aylık geliriniz**

400-1000 TL       1100-2000 TL       2100-3000 TL       3100 TL ve Fazlası

**2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRO BÖLÜMÜNDE STRES YARATAN FAKTÖRLER**

Anketin bu bölümünde önbüro çalışanlarının işinde strese neden olan sebeplerin , stres durumundaki tavrın ve baş etme stratejilerinin neler olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla işinizde- stres yaratması muhtemel 17 faktör aşağıda belirtilmiş , karşılına da bunların sizde yarattığı stresin derecesini ölçmek üzere bir ölçek konulmuştur. Sizden her bir faktörün sizde yarattığı stres derecesini karşısındaki düşüncenizi ifade eden uygun kutucuğu işaretleyerek belirtmeniz istenmektedir.

1. kutucuk ilgili faktörün sizde asla stres yaramadığını,
  2. Kutucuk Genellikle stres yarmadığını,
  3. kutucuk bazen stres yarattığını,
  4. kutucuk sık sık stres yarattığını ve
  5. kutucuk ise ilgili faktörün sizde her zaman stres yarattığını ifade etmektedir.
- Lütfen her bir faktör için tek bir kutucuğu işaretleyiniz.

		Asla Stres Yaratmıyor	Genellikle Stres Yaratmıyor	Bazen Stres Yaratıyor	Sık Sık Stres Yaratıyor	Her Zaman Stres Yaratıyor
<i>İşinizde Stres Yaratan Faktörler</i>	1. Önbüro ile ilgili işlerde sorumlulukların yerine getirilmesinde yetki yetersizliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. On bürodaki iş yükünün fazlalığı ve zaman	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. Önbüroya sürekli gelen otelle ilgili şikâyetlerin üst yönetim tarafından çözümlenmemesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4. Personelin performansının değerlendirilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5. İşyerinde terfi imkanının az olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6. Personelin çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7. Yetki yetersizliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	8. İş yükünün Fazlalığı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	9. İşle ilgili kararlara katılamamak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10. Diğer çalışanların hakkınızda önyargılı olarak olumsuz düşüncelere sahip olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11. İşyerinde donanım yetersizliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	12. Yöneticilerin dışarıdan atama yoluyla gelmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13. Maaş azlığı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	14. Aşırı derecede sorumluluk duygusu içinde bulunma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15. Aileye yeterli zamanın ayrılamaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	16. Özgüven eksikliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	17. Aşırı disiplin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Asla Stres Yaratmıyor	Genellikle Stres Yaratmıyor	Bazen Stres Yaratıyor	Sık Sık Stres Yaratıyor	Her Zaman Stres Yaratıyor
<i>Stres Durumundaki Tavr</i>	1. Bulduğum ortamı kısa süreliğine terk ederim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Çalıştığım insanlarla işbirliği yapmam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. İnsanlara karşı kırıncı olurum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4. Aşırı alınganlık gösteririm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5. Sıkça izin alırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6. İşimden ayrılmayı düşünürüm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7. Yaptığım işten çabuk bıkarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	8. Sağlık problemleri yaşarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Asla Stres Yaratmıyor	Genellikle Stres Yaratmıyor	Bazen Stres Yaratıyor	Sık Sık Stres Yaratıyor	Her Zaman Stres Yaratıyor
<b>Stresle Başetme Stratejileri</b>	1. Gün içinde işyerinde olanları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Sorunlarını iş dışında yakınlarla paylaşmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. Kendi kendine gevşemeyi öğrenmek ( meditasyon ,yoga)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4. Manevi yönün güçlendirilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5. Profesyonel yardım almak (psikiyatrist veya psikolog)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6. Kişisel gelişime yönelik kurslara katılmak ( seminer ,toplantı vb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **Ek-2 Stres Yaratan Faktörler**

### **Ücret /Kariyer**

4. Personelin performansının değerlendirilmesi
5. İşyerinde terfi imkanının az olması
7. Yetki yetersizliği
9. İşle ilgili kararlara katılamamak
11. İşyerinde donanım yetersizliği
12. Yöneticilerin dışarıdan atama yoluyla gelmesi
13. Maaş azlığı

### **İş Yüğü**

2. On bürodaki iş yükünün fazlalığı ve zaman darlığı
6. Personelin çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi
8. İş yükünün Fazlalığı
14. Aşırı derecede sorumluluk duygusu içinde bulunma
15. Aileye yeterli zamanın ayrılamaması

### **Güvensizlik**

1. Önbüro ile ilgili işlerde sorumlulukların yerine getirilmesinde yetki yetersizliği
3. Önbüroya sürekli gelen otelle ilgili şikâyetlerin üst yönetim tarafından çözümlenmemesi
10. Diğer çalışanların hakkınızda önyargılı olarak olumsuz düşüncelere sahip olması
16. Özgüven eksikliği
17. Aşırı disiplin

## **STRES DURUMUNDAKİ TAVİR**

### **Tepki Gösterme**

1. Bulduğum ortamı kısa süreliğine terk ederim
2. Çalıştığım insanlarla işbirliği yapmam
3. İnsanlara karşı kırıcı olurum
5. Sıkça izin alırım



### **Kaçınma**

4. Aşırı alınganlık gösteririm
6. İşimden ayrılmayı düşünürüm
7. Yaptığım işten çabuk bıkarım
8. Sağlık problemleri yaşarım

## **STRESLE BAŞETME STRATEJİLERİ**

### **Bastırma**

1. Gün içinde işyerinde olanları unutmaya çalışmak
3. Kendi kendine gevşemeyi öğrenmek ( meditasyon ,yoga)
4. Manevi yönün güçlendirilmesi

### **Paylaşma**

2. Sorunlarını iş dışında yakınlarla paylaşmak
5. Profesyonel yardım almak (psikiyatrist veya psikolog)
6. Kişisel gelişime yönelik kurslara katılmak ( seminer ,toplantı vb.)

## ÖZGEÇMİŞ

12 Eylül 1982 tarihi, Sivas İli doğumluyum. İlköğretimi İstanbul'da, ortaöğretimi Balıkesir İli, Edremit İlçesi Anadolu Otelcilik Turizm Meslek Lisesi'nde tamamladıktan sonra, Gazi Üniversitesi, Mesleki Eğitim Fakültesi, Aile Ekonomisi ve Beslenme Öğretmenliği Bölümü'ne kaydoldum. Bu bölümden 2003 yılında mezun olduktan sonra özel bir şirkette bölge satış sorumlusu olarak çalışmaya başladım. 2006 yılında Özel Tudem Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi'nde meslek dersi öğretmeni olarak görev yapmaya başladım, 2008 yılın itibariyle aynı kurumda okul müdürü olarak görevimi sürdürmekteyim. 2007 yılında da, Beykent Üniversitesi, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım, turizm, eğitim, gastronomi,seyehat, kişisel gelişim ve yönetimdir.

Yabancı dilim İngilizce olup, evliyim.

Aday: Neriman ŞAKAR BAŞKAYA