

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
İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNDE BİR ARAŞTIRMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: Akın ARIKAN

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
İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Akın ARIKAN

Öğrenci No:

080778049

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Atila HAZAR

İSTANBUL, 2009

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, akademik etik ilkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik etik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına ant içerim. 11 / 09 / 2009

Aday: Akın ARIKAN

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

Enstitümüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 080778049 numaralı Akın ARIKAN “Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “**OTEL İŞLETMELERİNDE STRESYÖNETİMİ: İSTANBULDAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNDE BİR ARAŞTIRMA**” başlıklı Tezine 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

.....

Üye

.....

Üye

.....

OTEL İŞLETMELERİNDE STRES YÖNETİMİ: İSTANBULDAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Tezi Hazırlayan: Akın ARIKAN

Özet

Stres son yıllarda özellikle çalışma yaşamında önemle üzerinde durulan iş verimliliğini, ikili ilişkileri ve kişinin yaşam kalitesini direk etkileyen psikolojik temelde incelenen bir kavramdır. Belirli düzeyde stresin insan yaşantısı üzerine olumlu etkileri bulunmakla beraber kişisel farklılıklarla göz önüne alındığında, stres düzeyinin artması kişide psikolojik ve fizyolojik deformasyona sebep olabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin işletmedeki stres düzeyini ve çalışanlar üzerine yaptığı etkiyi ve mücadele yöntemlerini iyi bilmelidir.

Bu çalışmada İstanbul'da faaliyet gösteren uluslararası beş yıldızlı otellerin insan kaynakları bölümünde çalışan iş görenler üzerinde stresin etkileri incelenmiş, stres yaratan faktörler, çalışanların bunlara verdikleri tepkiler ve baş etme stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda, otel insan kaynakları bölümü üzerinde stres yaratıcı etkiye sahip en önemli etmenlerin örgüt yapısı ve politikasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Ayrıca stres durumunda gösterilen tavırlar da genel olarak performans ve verimliliği olumsuz yönde etkileyen etmenler olarak ortaya çıkmıştır. Stresle baş edebilme yöntemlerine ilişkin ortaya çıkan sonuç ise genellikle fiziksel ve manevi baş etme ve bastırma, kaçınma yöntemlerinin tercih edildiği yönünde gerçekleşmiştir.

Otel insan kaynakları çalışanlarının demografik özellikleri ile stres kaynakları boyutunda cinsiyet, stres durumundaki tavır boyutunda, stresle baş edebilme boyutunda ise yaş ve departmanlar açısından anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Çalışmanın sonunda elde edilen veriler literatürde yer alan araştırmalarla karşılaştırılmış ve bir sonuca gidilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, İnsan kaynakları bölümü, Stres Yönetimi, İstanbul

A RESEARCH ON STRESS MANAGEMENT IN HUMAN RESOURCE DEPARTMENTS AT FIVE STAR HOTELS IN ISTANBUL

Thesis prepared by: Akın ARIKAN

Abstract

Stress is a concept that is studied on a psychological basis, which is momentarily emphasized especially in professional life in recent years and directly affects one's efficiency at work, bilateral relations and quality of life. In addition to a certain amount of stress's positive effects on one's life, when personal diversities are considered, the increase of stress level may cause psychological and physiological deformation on people. For this reason, the supervisors must know the stress level and the effect it has on employees at a company.

In this study, the concept of stress, the various effects of stress on department employees and the causes of stress at the international five-star hotels' human resources departments in Istanbul, have been studied and how the employees reacted to them and their coping with stress strategies have been tried to be defined. As a consequence of the study, it has been established that the most important element which causes stress on hotel's human resources department is the organizational structure and politics.

In addition, the attitudes that come up under stress have emerged as elements which affect general performance and efficiency in a negative way. The result about the methods of coping with stress has been that employees generally prefer physical or spiritual methods to cope with stress.

Hotel Human Resources employees' demographic characteristics and the sources of stress, attitudes under stress have brought out substantive differences on coping with stress. The data which was achieved at the end of the study has been compared with the studies in the literature and the comparison has been deduced.

Key Words: Hotel Management, Human Resources Department, Stress Management, Istanbul

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni

Jüri Sayfası

Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler

İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)

| | |
|----------------------------------|------------|
| TABLOLAR LİSTESİ | iv |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | vi |
| KISALTMALAR LİSTESİ | vii |
| GİRİŞ | 1 |

I. BÖLÜM STRES KAVRAMI

| | | |
|------------|---|----|
| 1.1. | Stresin Tanımı | 4 |
| 1.2. | Stresin Fizyolojik ve Psikolojik Yönü | 5 |
| 1.3. | Stres Kaynakları | 7 |
| 1.3.1. | Bireysel Stres Kaynakları | 9 |
| 1.3.1.1. | Rol Çatışması | 10 |
| 1.3.1.2. | Rol Belirsizliği | 11 |
| 1.3.1.3. | İşkolik Olmak | 11 |
| 1.3.1.4. | Özel Hayattan Kaynaklanan Stres | 12 |
| 1.3.1.5. | A ve B Tipi Kişilikten Kaynaklanan Stres | 13 |
| 1.3.1.5.1. | A Kişilik Tipinin Özellikleri | 14 |
| 1.3.1.5.2. | B Kişilik Tipinin Özellikleri | 14 |
| 1.3.2. | Örgütsel Stres Kaynakları | 16 |
| 1.3.2.1. | Ücret Sistemi | 18 |
| 1.3.2.2. | Meslek Farklılıkları | 18 |
| 1.3.2.3. | Rollerdeki Belirsizlik | 20 |
| 1.3.2.4. | Kişiler Arası Çatışma | 20 |
| 1.3.2.5. | Sorumluluk | 20 |
| 1.3.2.6. | Yoğun İş Yükü | 20 |
| 1.3.2.7. | Vardiya çalışması | 21 |
| 1.3.2.8. | Katılım | 21 |
| 1.3.2.9. | Rol Çatışması | 22 |
| 1.3.2.10. | Haberleşme ve İletişim Eksiklikleri | 22 |
| 1.3.2.11. | Yönetim Tarzı | 22 |
| 1.3.2.12. | İş Güvenliği | 23 |
| 1.3.2.13. | Kariyer Engeli | 23 |
| 1.3.2.14. | Fiziki Mekan ve Çevre Şartları | 24 |
| 1.3.2.15. | Yetki ve Sorumluluk Devrindeki Problemler | 24 |
| 1.3.2.16. | Zaman Yönetimi | 24 |
| 1.3.2.17. | Değişim ve Gelişim | 25 |
| 1.4. | Stresin Etki Ve Sonuçları | 25 |
| 1.4.1. | Stresin Bireysel Sonuçları | 26 |
| 1.4.1.1. | Stresin Davranışsal Sonuçları | 27 |
| 1.4.1.2. | Stresin Psikolojik Sonuçları | 28 |
| 1.4.1.2.1. | Kaygı | 28 |
| 1.4.1.2.2. | Depresyon | 29 |

| | | |
|------------|--|----|
| 1.4.1.2.3. | Uykusuzluk | 29 |
| 1.4.1.2.4. | Tükenme Belirtisi..... | 29 |
| 1.4.1.3. | Stresin Fizyolojik Sonuçları..... | 30 |
| 1.4.1.4. | Ölçülü Stresin Yararlı Sonuçları | 31 |
| 1.4.2. | Stresin Örgütsel Sonuçları..... | 32 |
| 1.4.2.1. | Performans Düşüklüğü..... | 33 |
| 1.4.2.2. | İş Gören Devir Hızı Artışı..... | 33 |
| 1.4.2.3. | İşe Devamsızlık..... | 34 |
| 1.4.2.4. | Verimliliğin azalması..... | 34 |
| 1.4.2.5. | Tükenme Sendromu | 34 |

II.BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ İNSANKAYNAKLARI BÖLÜMÜNDE STRES YÖNETİMİ

| | | |
|--------------|--|----|
| 2.1. | Otel İşletmeleri ve Organizasyon Yapısı..... | 35 |
| 2.1.1. | Otel Tanımı..... | 35 |
| 2.1.2. | Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması | 36 |
| 2.1.2.1. | Kuruluş Yerine Göre Oteller..... | 36 |
| 2.1.2.2. | Sunulan Hizmet Çeşidine Göre Oteller..... | 36 |
| 2.1.2.3. | Büyükliklerine Göre Oteller..... | 36 |
| 2.1.2.4. | Çalışma Belgesi Şekline Göre Oteller | 37 |
| 2.1.3. | Otel İşletmeleri Organizasyon Bölümleri..... | 37 |
| 2.1.3.1. | Yönetim Bölümü..... | 38 |
| 2.1.3.2. | Hizmet Bölümleri..... | 38 |
| 2.1.3.2.1. | Muhasebe Bölümü | 38 |
| 2.1.3.2.2. | Satış ve Pazarlama Bölümü..... | 39 |
| 2.1.3.2.3. | Güvenlik Bölümü..... | 40 |
| 2.1.3.2.4. | Teknik Servis Bölümü | 40 |
| 2.1.3.2.5. | İnsan Kaynakları Bölümü | 40 |
| 2.1.3.3. | Faaliyet Bölümleri | 41 |
| 2.1.3.3.1. | Odalar Bölümü..... | 41 |
| 2.1.3.3.2. | Yiyecek-İçecek Bölümü..... | 41 |
| 2.1.3.4. | Diğer Yan Hizmet Bölümleri..... | 42 |
| 2.2. | Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Bölümü..... | 42 |
| 2.2.1. | Otel İşletmelerinde İnsan Unsuru..... | 43 |
| 2.2.2. | Otel İşletmeleri İnsan Kaynaklarına Genel Bir Bakış | 44 |
| 2.2.3. | Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Yeri ve Önemi | 46 |
| 2.2.4. | Otel İşletmeleri İnsan Kaynaklarını Temel Görevleri | 47 |
| 2.2.4.1. | İş Gücü Planlaması | 48 |
| 2.2.4.2. | İş Analizi ve İş Tanımları | 49 |
| 2.2.4.3. | Personel Eğitimi..... | 51 |
| 2.2.4.4. | İş Değerlendirmesi | 55 |
| 2.2.4.5. | Motivasyon Sağlama..... | 57 |
| 2.2.4.6. | Personel Bulma | 62 |
| 2.2.4.7. | Personel Seçme ve Yerleştirme | 63 |
| 2.2.4.7.1. | Otel İşletmelerinde Personel Bulma ve Seçme Sürecinin Analizi..... | 66 |
| 2.2.4.7.1.1. | Personel Bulma Sürecinin İncelenmesi | 66 |

| | | |
|----------|---|-----|
| | 2.2.4.7.1.1. Personel Seçme Sürecinin İncelenmesi | 78 |
| 2.3. | Stres Yönetimi | 88 |
| 2.3.1. | Stres Yönetimi Kavramı | 88 |
| 2.3.2. | Stres Yönetiminde Bireysel Faktörler | 89 |
| 2.3.2.1. | Beden İle İlgili Teknikler | 90 |
| 2.3.2.2. | Zihinsel Teknikler | 94 |
| 2.3.2.3. | Davranışçı Teknikler | 97 |
| 2.3.3. | Örgütsel Olarak Stres Yönetimi | 98 |
| 2.4. | Konu İle İlgili Yapılmış Daha Önceki Araştırmalar | 100 |

III.BÖLÜM

İSTANBULDA'KI BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNDE STRES YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

| | | |
|--------|--|------------|
| 3.1. | Araştırmanın Amacı | 101 |
| 3.2. | Araştırmanın Kapsamı | 102 |
| 3.2.1. | Sınırlamalar | 102 |
| 3.2.2. | Varsayım | 102 |
| 3.2.3. | Araştırmanın Modeli | 102 |
| 3.2.4. | Evren ve Örneklem | 103 |
| 3.2.5. | Veriler ve Toplanması | 104 |
| 3.2.6. | Verilerin Çözümü ve Yorumlanması | 104 |
| 3.3. | Bulgular ve Yorum | 115 |
| 3.3.1. | Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular | 115 |
| 3.3.2. | Otel Çalışanlarında Stres Yaratan Faktörler | 120 |
| 3.3.3. | Otel Çalışanlarının Stresle Mücadele Teknikleri ve Strese Karşı İzledikleri Tavrı | 121 |
| 3.3.4. | Otel Çalışanlarında Stres Yaratan Faktörlerin Stresle Mücadele Teknikleri ve Strese Karşı İzlenen Tavra Etkisi | 121 |
| 3.3.5. | Stres Yaratan Faktörlerin Otel Çalışanları Üzerindeki Etkisinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu | 127 |
| | SONUÇ VE ÖNERİLER | 140 |
| | KAYNAKÇA | 146 |
| | EKLER | 152 |

TABLolar LİSTESİ

| <u>Tablo No</u> | <u>Sayfa No</u> |
|--|------------------------|
| 1. Stres Kaynakları..... | 9 |
| 2. Strese Neden Olan Toplumsal Faktörler ve Ağırlık Puanları, Yaşama Bağlı Değişkenler Faktörler ve Ağırlık Puanları:..... | 13 |
| 3. A ve B Tipi Kişilik Karşılaştırılması..... | 15 |
| 4. Örgüt yapısındaki farklı unsurlardan doğan stres..... | 16 |
| 5. İş Yerindeki Stres Kaynakları..... | 17 |
| 6. Stresin Bireysel Sonuçları..... | 27 |
| 7. Stresin Örgütsel Sonuçları..... | 33 |
| 8. Güvenilirlik Değeri..... | 105 |
| 9. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri..... | 105 |
| 10. Güvenilirlik Değeri..... | 106 |
| 11. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri..... | 106 |
| 12. Güvenilirlik Değeri..... | 106 |
| 13. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri..... | 108 |
| 14. Toplam Varyans..... | 108 |
| 15. Temel Bileşenler Matrisi..... | 109 |
| 16. Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi..... | 110 |
| 17. Toplam Varyans..... | 111 |
| 18. Temel Bileşenler Matrisi..... | 111 |
| 19. Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi..... | 112 |
| 20. Toplam Varyans..... | 112 |
| 21. Temel Bileşenler Matrisi..... | 113 |
| 22. Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi..... | 113 |
| 23. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları..... | 114 |
| 24. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları (Devam)..... | 114 |
| 25. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı..... | 115 |
| 26. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı..... | 116 |
| 27. Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı..... | 116 |
| 28. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı..... | 117 |
| 29. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı..... | 118 |
| 30. Örneklem Grubunun Çalışma Süresine Göre Dağılımı..... | 119 |
| 31. Örneklem Grubunun Gelir Durumuna Göre Dağılımı..... | 119 |
| 32. Otel Çalışanlarında Stres Yaratan Faktörler..... | 120 |
| 33. Otel Çalışanlarının Stresle Mücadele Teknikleri ve Strese Karşı İzledikleri Tavrı..... | 121 |
| 34. Otel Çalışanlarında Stres Yaratan Faktörlerin Tepki Gösterme Yönteminin Kullanımına Etkisi..... | 122 |
| 35. Model Özeti..... | 122 |
| 36. Katsayılar..... | 123 |
| 37. Otel Çalışanlarında Stres Yaratan Faktörlerin Kaçınma Yönteminin Kullanımına Etkisi..... | 123 |
| 38. Model Özeti..... | 124 |
| 39. Katsayılar..... | 124 |
| 40. Otel Çalışanlarında Stres Yaratan Faktörlerin Bastırma Tavrına Etkisi..... | 125 |
| 41. Model Özeti..... | 125 |
| 42. Katsayılar..... | 126 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 43. | Otel Çalışanlarında Stres Yaratan Faktörlerin Paylaşma Tavrına Etkisi | 126 |
| 44. | Model Özeti..... | 127 |
| 45. | Katsayılar | 127 |
| 46. | Otel Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Cinsiyet Arasındaki İlişki | 128 |
| 47. | Otel Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Cinsiyetlerine Bağlı Olarak Değişimi | 129 |
| 48. | Otel Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Yaş Arasındaki İlişki | 129 |
| 49. | Otel Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Yaşlarına Bağlı Olarak Değişimi | 130 |
| 50. | Otel Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Medeni Durum Arasındaki İlişki | 131 |
| 51. | Otel Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Medeni Durumlarına Bağlı Olarak Değişimi | 132 |
| 52. | Otel Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Eğitim Arasındaki İlişki..... | 132 |
| 53. | Otel Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Eğitime Bağlı Olarak Değişimi | 133 |
| 54. | Otel Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Görevleri Arasındaki İlişki | 134 |
| 55. | Otel Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Görevlerine Bağlı Olarak Değişimi | 135 |
| 56. | Otel Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Çalışma Süresi Arasındaki İlişki..... | 136 |
| 57. | Otel Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Çalışma Süresine Bağlı Olarak Değişimi | 137 |
| 58. | Otel Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Gelir Durumu Arasındaki İlişki..... | 138 |
| 59. | Otel Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Gelir Durumuna Bağlı Olarak Değişimi | 139 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| <u>Sekil No</u> | | <u>Sayfa No</u> |
|-----------------|---|-----------------|
| 1. | Otel Organizasyonunu Meydana Getiren Bölümler..... | 37 |
| 2. | İnsan Kaynakları Organizasyon Şeması | 43 |
| 3. | İnsan Kaynakları Bölümünün İşletme Organizasyonundaki Yeri ve Amacı | 46 |
| 4. | Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı | 115 |
| 5. | Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı | 116 |
| 6. | Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı | 117 |
| 7. | Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı | 117 |
| 8. | Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı | 118 |
| 9. | Örneklem Grubunun Çalışma Süresine Göre Dağılımı | 119 |
| 10. | Örneklem Grubunun Gelir Durumuna Göre Dağılımı | 120 |

KISALTMALAR LİSTESİ

| | |
|----------|--|
| a.g.e. | Adı Geçen Eser |
| a. g. k. | Adı Geçen Kitap |
| a. g. m. | Adı Geçen Makale |
| Bkz. | Bakınız |
| Çev. | Çeviren |
| Ed. | Editör |
| İK | İnsan Kaynakları |
| İKY | İnsan Kaynakları Yönetimi |
| Örn. | Örnek |
| Üni. | Üniversite |
| s. | Sayfa |
| ss. | Sayfa sayısı |
| SPSS | Statistical Packages for the Social Sciences |
| TUREM | Turizm Eğitim Merkezi |
| TUGEV | Turizm Eğitim ve Gelişim Vakfı |
| Vb. | Ve Benzeri |

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz yüzyılda tarım toplumundan sanayi toplumuna hızlı geçiş yaşayan insanoğlu, sanayi toplumlarının en kıt kaynağı olan zamanı en verimli şekilde kullanmak adına, fiziksel ve ruhsal anlamda gerilim altına girmekte bunun sonucu olarak stres faktörü ortaya çıkmaktadır. Stres unsurunu tetikleyen etmenler başında yaşanan çevre, sosyal ilişkiler, iş yaşantısı gibi insanı direk olarak ilgilendiren, fiziki ve ruhsal boyutta baskı unsuru oluşturan yaşam kalitesini direk olarak belirleyen yoğun duygular olarak adlandırılır. Bu baskılar zamanla gerilime neden olarak bir tepkiye sebep olabilmektedir.

Çalışma hayatında yaşanan bu yoğun gerilim ve duygusal etkileşim ile başa çıkma kişinin iş yaşantısındaki başarısını doğrudan etkilemektedir. Yoğun stres çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını tehdit etmekte, dolayısıyla örgütsel iklimin bozulmasında birincil faktör olduğu ortaya çıkarak işletmenin verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Emek yoğun bir sektör olan turizm endüstrisinin en önemli özelliği, sunulan hizmetin yerinde alınması olup, hizmet sunan tarafın verimliliğini sürekli en üst seviyede tutmak zorunda olması, olumlu ve olumsuz stres unsurlarını sürekli olarak ortaya çıkarabilmekte ve özellikle turizm sektörüne konaklama hizmeti sağlayan otel işletmesi çalışanlarının, örgütsel başarıyı yakalaya bilmesi için stres düzeyini istendik seviyede tutulabilmesi çok önemlidir.

Bu araştırmada, otel işletmeleri insan kaynakları çalışanlar üzerinde stres yaratan etmenler, stres kaynakları, stres durumundaki tavır ve stresle baş edebilme yöntemlerine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan araştırma, İstanbul’ da faaliyet gösteren uluslar arası zincir olan 5 yıldızlı otel insan kaynakları çalışanları üzerinde uygulanan anket çalışmasının da yer aldığı üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, araştırmanın konusu kısaca tanımlanmış, araştırmanın inceleme konusu olan stres kavramı incelenmiş, bireysel ve örgütsel stres kaynakları açıklanmış, stresin sonuçlarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, otel işletmeleri genel olarak incelenmiş, beş yıldızlı otel işletmelerinin organizasyon yapısı üzerinde durulmuştur. Otel işletmesinin bünyesinde olan araştırmamızın yoğunlaştığı insan kaynakları bölümüne ayrıntıları ile yer verilmiş olup son olarak ta otel işletmelerinde stres yönetimi kavramı incelenerek bireysel ve örgütsel stres yönetimi üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise otel işletmesi insan kaynakları çalışanlarının stres kaynaklarını, stres durumundaki tavırlarını ve stresle baş edebilme yöntemlerini ortaya koymak amacı ile İstanbul bölgesinde yapılan anket çalışmasının sonucuna yer verilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket, Prof. Dr. Ali BALCI tarafından geliştirilen “Öğretim Elemanının İş Stresi Anketi”nin değiştirilmesi ile hazırlanmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, otel işletmeleri insan kaynakları çalışanlarının demografik özelliklerini saptamaya yönelik hazırlanmış 7 adet kapalı uçlu soru; ikinci bölümde, çalışanlar üzerinde stres yaratan faktörleri belirlemeye yönelik 17 adet kapalı uçlu soru; üçüncü bölümde, çalışanların stres durumunda gösterdikleri tavırları ortaya koymaya yönelik 8 adet kapalı uçlu soru ve son bölümde ise, çalışanların stresle baş edebilmek için kullandıkları yöntemleri belirlemeye yönelik 6 adet kapalı uçlu soru bulunmaktadır. Stres yönetimi ile ilgili bu tez çalışmasında Prof. Ali Balcı’ nın anketi esas alınmıştır.

Araştırmanın evreni, İstanbul’ da faaliyet gösteren uluslar arası yönetime sahip 5 yıldızlı zincir otellerin insan kaynakları bölümü çalışanları olarak belirlenmiştir. Araştırmada evrenden örneklem alınmak suretiyle veri toplanmıştır. Evren kapsamındaki tüm uluslar arası zincir otellere ulaşılabilmenin güçlüğü, anket uygulama aşamasında yaz tatilinin başlamış olması, zaman kısıtlılığı ve ekonomik nedenlerle örneklem seçilme yöntemi benimsenmiştir.

Anket formlarının uygulanma alanı İnsan kaynakları bölümü olduğundan direk olarak elden ulaştırılmıştır. Dağıtılan 120 adet anket formundan 102 ’ si geri dönmüş ve geri dönen anketlerin tamamının amaca uygun şekilde doldurulduğu tespit edilerek değerlendirmeye alınmıştır. Dolayısıyla anket geri dönüş oranı %85 olarak gerçekleşmiştir. Anket çalışmasıyla elde edilen veriler “SPSS 17” istatistik paket programına işlenerek analiz edilmiştir. Değerlendirme aşamasında; Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 102 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. Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla “Kolmogorov-Smirnov Z” testi yapılmıştır. “Kolmogrov Smirnov” testi örneklemin dağılımının normal dağılımdan farksızlığının sınındığı bir testtir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde “regresyon” analizi ve “varyans” analizi yöntemleri kullanılmıştır. Her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkan vermek amacıyla “Varimax” Yönlendirme metodu kullanılmıştır.

Otel insan kaynakları bölümü çalışanlarının demografik özelliklerinin ve çalışanlar üzerinde stres yaratan faktörler, çalışanların stres durumundaki tavırları ve stresle baş edebilme yöntemlerine ilişkin yargıların otel insan kaynakları çalışanlarının görüşlerine göre yüzde, frekans dağılımları ve aritmetik ortalamaları hesaplanmış; çalışanların demografik özelliklerine göre, oluşturdukları grupların yargılara ilişkin ortalamaları arasındaki farklılıkların anlamlılığını test etmek ve bağımsız örneklem için t-testi; çalışanların yaş, eğitim ve departman değişkenlerine göre oluşturdukları grupların yargılara ilişkin ortalamaları, arasındaki farklılıkların anlamlılığını test etmek için t-testi uygulanmıştır.

I. BÖLÜM

STRES KAVRAMI

Bu bölümde; Sosyal ve çalışma yaşamında gün geçtikçe daha sık kullanılan bir kavram olan stresin, tanımı ile farklı yönlerine ve kaynaklarına değinerek genel anlamda stresin sonuçları hakkında bilgi verilecektir.

1.1. Stresin Tanımı

Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durumdur. Tehdit ve zorlamalar karşısında canlı kendini korumaya yönelik bir tepki zincirini harekete geçirme özelliğine sahiptir. Bu özellik tehlike ile karşılaşınca ‘savaş yada kaç’ diye adlandırılan cevabın ortaya çıkmasıdır.¹

Stres sözcüğü, Latince "Estrictia"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.

Stres kelime olarak gerilim, gerginlik, bunalım, şiddet, zorlama gibi anlamları içermektedir. Kavramsal olarak stres ise, algılanan çevresel tehditlere bireyin fiziksel ve ruhsal bir tepki verme eylemi olarak ifade edilebilecektir²

Selye (1956), stres konusuyla ilgilenen öncü bilim adamlarındandır ve stresi, "vücuda yüklenen herhangi bir özel olamayan isteme karşı, vücudun tepkisi"³ olarak tanımlamaktadır.

Cüceloğlu'na göre stres, "bireyin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir"⁴.

¹ Baltaş, A. ve Batlaş, Z., Stres ve Başaıkma Yolları. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996, s.23

² Nahavandi, A. ve Malekzadeh, A. R., Organizational Behavior. Prentice–Hall, New Jersey, 1998, s. 534-536.

³ Johnstone, M., Stress in Teaching. An Overview Of Research. Midlothian: The Scottish Council For Research İn Education. Scrc Publication V4.

⁴ Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı. Remzi Kitabevi, 8. Baskı, İstanbul. 1998, s.321

Selye, stresi, bireyi etkileyen çevresel uyarıcı olarak görmüştür. 1950 yılında yaptığı bir çalışmadan sonra stres terimini, organizmanın içindeki çevreye karşı aldığı bir durum olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşımın sonunda Selye, stres ve stresör kavramlarını ön plana çıkarmış, bireyde bir dizi tepki yaratan çevresel uyarıcıyı stresör, bireyin bu tür uyarıcılara karşı gösterdiği tepkiye de stres demiştir. Sonuç olarak Selye, stresi "bireyin çeşitli çevresel stresörlere karşı gösterdiği genel bir tepki"⁵ olarak tanımlamıştır.

Selye, stresi, canlının içsel dengesinin o canlının içsel veya dışsal çevresi, ortamı tarafından zorlandığı bir durum olarak tanımlamıştır. Selye'ye göre stres, herhangi bir anda vücutta devam eden tüm farklı uyumların toplamıdır. Organların çalışması, kasların gerilmesi ve gevşemesi, salgı bezlerinin hareketleri buna örnek oluşturur. Stres, yaşam sonucu ortaya çıkan normal ve gerekli bir süreçtir.

Günümüzde belirli bir iş yerinde çalışan birey zamanının büyük bölümünü iş ortamında geçirmekte, belirli amaçlar doğrultusunda kendisinden beklenen rolleri ve görevleri yerine getirmek durumundadır. Bu durum iş yerinden kaynaklanan iş akışından veya ikili ilişkilerden doğan iş yeri stresini ortaya çıkarmıştır.

1.2. Stresin Fizyolojik ve Psikolojik Yönü

Doğada yaşayan en küçük canlı biriminden en gelişmişine kadar hemen hepsinin fizik varlığını sürdürmek, beslenmek ve üremek gibi ortak amaçlarının olduğunu görüyoruz. Yaşanan ortamın içten ve dıştan gelebilecek her türlü olumsuzluklarına karşı iç dengeyi ve ortak amaçları korumak otonom sinir sisteminin görevidir. Bu sistem; irade dışı (otonomik) çalışan hücre, yapı ve organlarla, bunların fonksiyonlarını düzenleyen bağımsız bir sinir sistemi parçasıdır. Vücutta oldukça yaygın ve komplike dağılımı ile, iç organlarımızın çalışmasını, sıvıların dengesini, hormonal ve bio kimyasal düzeni, enerji ve ısı metabolizmasını ayarlayarak, canlılığımızın devamını sağlar⁶. Kendi içinde de anatomik olarak iki bölüme ayrılır; sempatik ve parasempatik sistem. Sempatik sistem, organizmanın normal şartlar dışında aktivasyonu sırasında oluşan istenmeyen koşullara uyumunu sağlar. Bu, ani refleks korunma yanıtı verilirken enerji sarf eder ve yorulur. Oysa parasempatik

⁵ Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1999.

⁶ Bannister, R.A., Textbook of clinical disorders of the autonomic nervous system. Oxford University Press. Oxford, 1983, s.666.

sistem, organizmanın dinlenmesini sağlar, her an oluşabilecek iç ve dış tehdide karşı sempatik aktivasyon için gerekecek enerji ve öz kaynakları hazır bekletir⁷.

Yüzyılımızın başlarından bu yana, ABD ve Batı Avrupa'da sanayi ve endüstri hareketi hızla gelişerek sosyoekonomik ve kültürel değişimi birlikte getirmiştir. Sanayileşme yolunda olan ülkemizde de insanlar, tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişin hızlı yaşanmasından dolayı sosyo psikolojik olarak negatif yönde etkilenmişlerdir. Sanayi toplumunun gereği olan rekabetçi anlayış, fert bazında toplumun değer yargılarını değiştirmiş ve kişiyi sosyal yalnızlığa itmiştir. Fertler; para kazanmak için iş bulmak, işe uyum sağlamak ve fizik varlığını sürdürmek için de kıyasıya bir yarış içine girmişlerdir. Oysa tüm sıkıntıların ödülü de; hava kirliliği, trafik keşmekeşi, gürültü, endüstriyel atıkların kirlettiği faydalanılamaz doğal güzellikler olmuştur. Yaşamak zorunda olunan çevre ve iş ortamında, kişinin bedensel ve psikolojik dayanma gücünün sınırları zorlanmaktadır.

Uzun süreli yaşanan stresler; zaman içinde devamlı sıkıntı, korku, endişe, baş dönmesi, çarpıntı, nefes darlığı, titreme, uyuşma, karıncalanma, baş ağrısı, hastalanma ve ölüm korkusu, aklını yitirme korkusu gibi yakınmalara neden olabilir. Bunların yanı sıra; kalp hastalıkları, hipertansiyon, kalıcı psişik hastalıklar da ortaya çıkabilir⁸. Organizmamız çevreden gelen bu olumsuz uyarılara karşı, otonom sistem ve onun bağlantıda olduğu bazı önemli sinir sistemi yapıları ile birlikte karşı koyma ve tepki mekanizmasını devreye sokar. Stres olarak algılanan yada gerçekten stresör bir tehdide maruz kalan insanda, sempatik sistemin aktivasyonu artar. Damarlar genişler, kalp hızlanır böylece daha fazla kan ve glikoz vücuda pompalanır. Solunum sayısı artar, karaciğer ve iç salgı organları aşırı çalışarak enerji metabolizmasını harekete geçirir. Bu ve buna benzer zincirleme faaliyetlerle adeta organizma bir savaşa hazırlanmaktadır. Stres faktörünün yoğun, uzun süreli ve sık olarak yaşandığı çevrelerde, organizma bir süre sonra yorulur, yıpranır ve başa çıkamaz hale düşebilir⁹.

Günümüzde sanayileşmiş ve sanayileşmekte olan topluluklarda en önemli sorunlardan biri çevre kirliliğidir. Yalnızca biyolojik kirlenme olarak ele alınmayıp; gürültü, sıkışık kent yaşamı ve diğer stresör faktörler bağlamında değerlendirilmektedir. Kirlenen çevre ve yoğun iş ortamının insan üzerinde yarattığı psişik ve biyolojik

⁷. Kesken, S. ve Zorlu, Y., Otonomik Disfonksiyon, SSK Tepecik Hst. Derg., 1992; s.9-14.

⁸ Doğan, O., Ed.. Psikiyatrik Tedaviler ve Davranışçı Teknikler, Simpozyum Kitabı, Sivas, 1989, s.122.

⁹. Baltaş, A. ve Baltaş, Z., Stres ve Başa Çıkma Yolları, 9. Baskı, Remzi Kitabevi Yay., İstanbul, 1990, s.287.

rahatsızlıklar, zaman zaman çeşitli yakınmalarla hekim karşısına çıkmaktadır. Bu gibi sorunların tedavisinde, farmakolojik ilaçlardan yararlanılabildiği gibi, psikoterapi metotları da uygulanmaktadır. Bireysel, kognitif grup ve davranışçı psikoterapi teknikleri başarılı sonuçlar vermektedir. Temel hedef koruyucu tedavi girişimleri olmalıdır¹⁰.

Stres psikolojik bir uyarıcı olarak tanımlandığında karşımıza stresör olarak ifade edilen faktörler çıkar. Bu kaynaklar bireysel olabilecekleri gibi bireyin dışında da oluşabilirler. Stresörler, içinde zararlı sonuçlar barındıran olaylar veya durumlardır¹¹. Sabuncuoğlu'na göre stres durumunu ortaya çıkaran Etkilere stresör; stresörlere maruz kalan bireyin üzerinde ortaya çıkan psikolojik ve fiziksel etkilere de stres adı verilmektedir. Sabuncuoğlu'nun stresör tanımı kısmen doğru olsa da, stresör etkilerin stres oluşumunu beklemeden stres in ön hazırlığını yapan ve tetikleyen bir yapıya sahip olduğu da bilinmektedir.

1.3. Stres Kaynakları

Stres, insanların fiziksel ve sağlık durumlarını etkileyerek onlarda duygusal gerginlik yaratan bir süreçtir. Kısaca stres; “örgüt çalışanlarında fiziksel, psikolojik ve davranışsal değişimlere neden olan çevresel veya içsel şartlara karşı bir uyum sürecidir”¹² Stres her nereden gelirse gelsin, vücudun çevresel bir talebe gösterdiği belirsiz bir reaksiyondur¹³.

Genellikle stresin insan yaşamındaki olumsuz etkileri üzerinde durulur. Stres her zaman negatif bir olgu olarak görülmemeli; kontrollü olduğu sürece bireylerin güçlerini açığa çıkaracak bir faktör olarak görülüp, olumlu bir biçimde algılanabilmelidir.¹⁴ Stresin yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki boyutu vardır. Stres her zaman insanın çalışma çevresinin olumsuz bir bileşeni değildir. Aslında başarı elde etmek için belli bir miktar stres gereklidir. Ancak çatışmaya yol açan işyerindeki stres kaynaklarının ise ortadan

¹⁰ Öztürk, O., Ruh Sağlığı ve Bozuklukları, 2. Baskı, Evrimbasım Yayım. İstanbul, 1989; s.409.

¹¹ Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., Örgütsel Psikoloji 3. Baskı, Alfa yayınları, Bursa, 1998

¹² Güney, S., Stres ve Stresle Başa Çıkma, Yönetim ve Organizasyon. (Ed. Güney, S.), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007

¹³ Hamner ve Organ, A., International Journal of Stress Management, 1981, s.58-59

¹⁴ Rosenthal, U. ve Pijnenburg, B., Crisis Management and Decision Making, Kluwer Academic Publishers, London, 1991, s.106

kaldırılması gerekir.¹⁵ Buna göre, stresin her bakımdan olumsuz olduğu yönündeki yaygın kanaat doğru değildir.

Lorenzen'in stres kaynaklarının özellikleri ile ilgili yayınladığı bilgiler gözden geçirildiğinde, stres kaynaklarının 3 grupta toplandığı görülmektedir. Bunlar:

- a) Günlük olaylar
- b) Yaşam olayları
- c) Spesifik yaşam durumlarıdır.

Çalışma yaşamında stres yaratan faktörlerle ilgili yapılan değerlendirmeleri, Janke öncelik sırasına göre şu şekilde sınıflandırmıştır.¹⁶

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

Bu sınıflandırma yapılırken iş ile doğrudan ilgili unsurlar, çalışma yaşamındaki mesleki gelişme, çalışanların örgütteki rolü, örgüt dışı sosyal ilişkiler ve örgütsel iklim gibi temel noktalardan bazıları dikkate alınmıştır.¹⁷

Janke'nin stres yaratan faktör sınıflandırması günümüz çalışma yaşamında çok genel kalmış ve çalışanın sahip olduğu kişilik faktörü üzerinde durulmamıştır. Çalışma yaşamında stres yaratan faktörleri öncelikli olarak kişisel farklılığa bağlı olarak incelemek çok daha anlamlı bir yaklaşım olacaktır.

Can(1992) ise, stres kaynaklarını; çevresel etmenler, grup ve örgütsel etmenler, bireysel etmenler olmak üzere üç ana grupta sınıflamıştır. (Bkz.Tablo.1)

¹⁵ Palmer, M. ve Hyman, B., Yönetimde Kadınlar. çev. Vedat Üner, İstanbul: Rota Yayıncılık, 1993.

¹⁶ Lorenzen, www.stud.uni-wuppertal.de, Erişim tarihi: 15.08.2009

¹⁷ Taylan, B. ve Yarıoğlu, K., Karar Verme İşlevini Yerine Getirenler Açısından Stresin Önemi, İş Verimine Etkisi ve Alınabilecek Önlemler, 3. Ergonomi Kongresi, MPM Yayını, Ankara, 1991. S.213

Tablo 1. Stres Kaynakları

| Çevresel Etmenler | Grup. ve Örgütsel Etmenler | Bireysel Etmenler |
|---------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| Ekonomik | Kişinin işine ilişkin görev gerekleri | Ailevi sorunlar |
| Politik | Rol gerekleri | Ekonomik sorunlar |
| Teknolojik belirsizlikler | Örgütsel yapı | |
| | Örgütsel önderlik | |
| | Örgütün yaşam seyri | |
| | Kişiler arası ilişkilerden kaynak. | |

Kaynak: Can (1992) “ Organizasyon ve Yönetim” Adım Yayıncılık, Ankara

Can(1992)’ nin stres kaynaklarını sınıflandırdığı Tablo 1’de yeterli miktarda stresör etkinin işlenmediği saptanmakta bu yüzden yakın olmakla beraber daha açık bir sınıflamaya gitme ihtiyacı doğmuştur.

1.3.1. Bireysel Stres Kaynakları

Farklı kişilik özellikleri, aynı stresörlere karşı farklı tepkileri ortaya koyar. Bu tepkimedeki farklılıklar, kişilerdeki psikolojik ve davranışsal sonuçlarda da etkilidir. Kişilik ve demografik farklılıkların sonucunda, bazı kişiler iş, kariyer ve yaşamdaki stresleri olumlu karşılamada bazı zamanlarda başarılıdırlar ancak bu her zaman için geçerli değildir.¹⁸ Turizm sektörünün hangi iş kolunda çalışılırsa çalışılsın stres kaynağı ile karşılaşma oranı çok yüksektir, Özellikle müşteriler ile yakın ilişkide olan bölümlerdeki stres oranı diğer bölümlere göre daha yüksektir.

Otel işletmelerinin üretim faktörünün temel unsuru, iş görenlerdir. İş gören, mal ve hizmet üreten ve bunları konuk beklentilerine göre sunan, diğer bir ifade ile bütün girdileri bütünleştiren, bu süreçte sorunlarla karşılaşan ve stresi yaşayan kimsedir. İş görenin, örgüt içindeki işi ve toplumsal çevresi ile etkileşiminde, kendi kişiliğinin önemli bir etkisi vardır. Çalışanlar kendilerine ulaşan etkilere, kendi kişilik yapılarına uygun tepkiler verirler. İş görenin örgüt içindeki davranışında kişilik ne kadar önemli ise, bireylerin örgütsel stres kaynaklarından etkilenmesi de o kadar önemlidir. Bu açıdan bakıldığında iş görenlerin strese karşı duyarlılıkları birbirinden farklılık göstermektedir.

Bireyler; yaşadıkları çevre, yaşam standartları, eğitim düzeyleri, gelir seviyeleri gibi farklı değişkenlere sahip olmalarıyla birbirlerinden farklı yapıdadırlar. Gerek stresle

¹⁸ Matteson, M.T. and Ivancevich, J.M., Organizational Stressors and Heart Disease: A Research Model. The Academy of Management Review, Vol:4, No:3, July, 1979, s. 347-357

başa çıkmada, gerekse stresin etkilerindeki bireysel farklılıklar göstermesinde, stresörlerde kendisini göstermektedir. Bireylerdeki stres kaynakları farklı sebeplerden dolayı olmaktadır.

Konu ile ilgili yapılan diğer çalışmalarda İş görenlerde strese neden olan bireysel stres kaynakları, farklı sınıflamalar içinde ele alınmakla birlikte, bu çalışmada; rol çatışması, rol belirsizliği, iş kolik olmak, özel hayattan kaynaklanan stres ve A ve B tipi kişilikten kaynaklanan stres olarak sınıflandırılmıştır.

1.3.1.1. Rol Çatışması

Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalması ve bu rollerden birini diğerine karşı daha fazla benimsemesi, bireyin üstlendiği rol ile kişilik özelliklerinin uyuşmaması gibi durumlarda rol çatışması meydana gelmektedir.¹⁹

Bireyler, hem örgütlerde hem de toplum farklı rolleri üstlenirler. Bu rollerin her biri, söz konusu rol yükümlüsüne yönelik farklı beklentilerinin ve taleplerinin karşılanmasını gerekli görmektedir. Örneğin, örgütsel bir statüde yer alan herhangi bir birey için muhtemel rol beklentileri; örgütün ya da işin beklentileri, ait olunan grubun beklentileri, diğer grup ve bireylerin beklentileri ve rol yükümlüsünün beklentileridir. Bu farklı beklenti ve taleplerin birbiriyle uyuşmadığı ya da ters yönde geliştiği durumlarda bireyin karar verme mekanizmasında bazı aksaklıkların ortaya çıkması ve bunun sonucunda da uygun davranışı gerçekleştirememesi, rol çatışması olarak adlandırılır.²⁰

Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmesi ve bu duruma uyumsuzluğun sonucu görülen rol çatışması, roller arasındaki ilişki çatışması olarak da adlandırılır. Örgütlerde rol çatışması kişi-rol, rol içi ve roller arası çatışma olarak ortaya çıkabilir.²¹

Bir örgütte rol çatışması boy gösterdiğinde, işe ilişkin stres artar ve buna bağlı olarak yöneticilere ve örgüte olan güven azalır. Bu yüzden rol çatışması ile örgüt

¹⁹ Kaplan, G., Stresin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2004

²⁰ Balaban, J., Örgütsel Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Ana Bilim Dalı, 1998

²¹ Ivancevich, J.M. ve Matterson, M.T., Organizational Behavior and Management, Irwin, Boston, 1990

performansı ve memnuniyeti arasında ters ilişki; iş gören devir hızı ve kaygı düzeyi arasında ise pozitif bir ilişki vardır. ²²

1.3.1.2. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği bir iş görenin örgüt içindeki iş ve statü tanımının yapılmamasından doğan rolü veya rolleri hakkında yeterli bilgisinin bulunmamasıdır. Bireyin örgüt içinde sahip olduğu rolün tam olarak ne olduğunu bilmemesi, yapacağı iş konusunda tam bir bilgiye sahip olmaması gibi durumlar, iş görende gerginliğe ve sonucunda strese neden olan faktörlerdir. Bireylerin rollerindeki belirsizliği ne kadar stresli buldukları, bireylere göre farklılık gösterir. Bazı bireyler tecrübelerine dayanarak belirsizliği yenmekte, bazıları ise belirsizliği çok rahatsız edici bularak kendi kendilerine stres yapmaktadırlar. ²³ Rol belirsizliği, bireyin yavaş hareket etmesine ve işini geç yapmasına neden olur. Rol belirsizliği, iş görenin işine olan güvenini kaybetmesine yol açar. Bu güvensizlik başlı başına bir stres kaynağıdır ve ancak iş görenlerin hepsinin kendilerinden ne beklediğini gösteren görev tanımlarıyla ortadan kaldırılabılır. ²⁴

Rol belirsizliği ile iş tatmini arasında çok yakından ve önemli bir ilişki söz konusudur. Ancak bu ilişki genel iş memnuniyeti ile ilgili değildir. Yapılan çalışmalara göre, rol belirsizliği görev ve iş davranışlarına ilişkin örgütün bütününe kapsamayan, olumsuz yargıları ortaya çıkarmaktadır.

1.3.1.3. İşkolik Olmak

İşkolik sözcüğü ilk olarak Oates (1971) tarafından, aşırı derecede çalışma isteğine sahip bireyleri tanımlamakta kullanılmıştır. Oates, işkolikliği bireylerin sağlığına, mutluluğuna, bireyler arası ilişkilerine ve sosyal yönlerine zarar veren bir olgu olarak tanımlamıştır. ²⁵

²² Kaplan, a.g.e.s102

²³ Balaban, a.g.es79

²⁴ Kaplan, a.g.e102

²⁵ Oates, W., Confessions of a Workaholic: The Facts About Work Addiction. New York: World Publishing, 1971, s.100

Bazı araştırmacılar, işkolikler'in farklı yapıdaki davranış türlerine, iş performansı ile ilgili değişik algılamalara, çalışma ve hayat tarzları ile ilgili farklılıklara sahip olduklarını ileri sürmüşlerdir.²⁶

Genelde bilimsel yönetim felsefesini tam kavramamış işletmeler, işkolikleri bünyelerinde bulundurmayı seçmekte ve bu tip iş görenin işletmeye daha faydalı olduğunu düşünmektedir. Ancak kısa vadeli bir iş alanında bu düşünce yapısı doğru olsa da işletmelerin uzun vadeli hedeflerine hizmet etmekten çok uzak bir performans sergilerler. Çok hırslı, sürekli çalışan, işlerini yapmaktan doyum alan, işlerini hayatın merkezine oturtan, hatta tatil yapmaktan kaçınan sağlıklı işkolikler de vardır. Bu kişiler kendilerini işlerine adanmış sadece çalışırken mutlu olan insanlardır. Sağlıklı işkolikler aileleri tarafından kabul edilen, desteklenen ve işlerini iyi yapabilen yetenekli kişilerdir. İşkolikler bahsedilen özelliklerden biri olmadığında mutsuz olur ve stresin olumsuz etkilerine maruz kalırlar. Sağlıklı işkolikler, işlerinden dolayı stresli olmasalar da çoğu kez çevreleri için birer stres kaynağı durumundadırlar.²⁷

1.3.1.4. Özel Hayattan Kaynaklanan Stres

Holmes ve Rahe (1967) yaptıkları bir araştırmayla strese neden olan iş dışı faktörlerden olan bu hayat olaylarını ağırlık puanlarına göre bir listede toplayıp sıralamışlardır. 43 tane sosyal stres faktörünün yer aldığı sıralamada ilk beşe; eşin ölümü, boşanma, ayrı yaşama, hapse girme ve akrabalardan birinin ölümü olayları yer almaktadır.^{28 29} Bu konuyla ilgili olarak birçok araştırmacı tarafından değişik sınıflandırmalar yapılmıştır. Bazı Amerikalı psikologlar faktörleri sınıflamak yerine her bir olayın belirli bir stres ağırlığı yani "stres katsayısı" olduğunu ileri sürerek yaptıkları geniş çapta bir araştırmayla Amerikan toplumu içinde stres yaratan olayları listelemişlerdir. Salamon Sorios, 1982 yılında İzmir'de yaptığı araştırma ile Türk toplumunda strese neden olan toplumsal faktörler ve ağırlık puanlarını sınıflandırarak ortaya koymuştur.³⁰(Bkz.Tablo 2)

²⁶ Harpaz, I. and Snir, R., Workaholism: Its Definition and Nature. Human Relations: 56, 3, 292-320. University of Haifa, Israel, 2003

²⁷ Uluyüksel, D.M., Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Yönetimi Antalya Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, 2004

²⁸ Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Taylor, P., Donal, I. and Millet, C. The Experience of Work-Related Stres Across Occupations. Journal of Managerial Psychology. Vol. 20, No:2, 2005, s.178-187

²⁹ Kachef, N., The Experience of Work-Related Stres Across Occupations. Journal of Managerial Psychology. Vol. 20, No:2, 1991, s. 178-187

³⁰ Aydın, ř., "Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:4, 2004.

Tablo 2. Strese Neden Olan Toplumsal Faktörler ve Ağırlık Puanları, Yaşama Bağlı Değişkenler Faktörler ve Ağırlık Puanları:

| Sıra | Olay | Değer % |
|------|---|---------|
| 1 | Çocuğun ölümü | 92 |
| 2 | Eşin ölümü | 90 |
| 3 | Eş tarafından aldatılma | 87 |
| 4 | Anne veya babanın ölümü | 87 |
| 5 | Hapse mahkum olma | 86 |
| 6 | Çocuğun ağır bir biçimde hastalanması veya sakatlanması | 85 |
| 7 | Evlilik dışı hamilelik | 83 |
| 8 | İstenmeyen bir evlilik yapma | 83 |
| 9 | Eşin ağır hastalığı, kaza veya yaralanması | 79 |
| 10 | Anne-baba geçimsizliği veya ayrılma | 78 |
| 11 | Eş ile ciddi anlaşmazlık | 77 |
| 12 | Ağır hastalık, kaza veya yaralanma | 75 |
| 13 | Boşanma | 73 |
| 14 | Büyük miktarda borçlanma | 72 |
| 15 | Hakkında kötü söylentilerin çıkması | 72 |
| 16 | Evlilik dışı ilişkiye girme | 68 |
| 17 | Çocuk düşürme veya düşük yapma | 68 |
| 18 | Yakın bir dostun ölümü | 66 |
| 19 | İstenmeyen gebelik | 65 |
| 20 | Anne-baba ile anlaşmazlık ve onlardan baskı görme | 64 |
| 21 | Çocuğun okul başarısızlığı | 62 |
| 22 | Nişanlıdan ayrılma | 58 |

Kaynak : Cüceloğlu, 1998"den akt. Aydın, 2004, s.21.

Tablo 2.'de de görüldüğü gibi strese neden olan toplumsal faktörler doğrudan ya da dolaylı hep aile ile ilgili faktörlerdir. Aileler gerilimlerin, sıkıntıların ve üzüntülerin giderildiği aynı zamanda da bunları doğurabilen kurumlardır. Aile ortamı, bireylerin her türlü zorlanmada, yapay tavır ve kurallardan sıyrıldığı, anlayış, dayanışma ve sevginin yer aldığı bir ortamdır. Ancak, aile bu gibi psikolojik olumlu katkılar sağlamasının yanında, birey için stres faktörü haline dönüşen bir kurum da olabilmektedir.³¹

1.3.1.5. A ve B Tipi Kişilikten Kaynaklanan Stres

İnsan yapısının duygusal durumu, davranış biçimi, ilgi, yetenek ve tüm psikolojik özelliklerinin bütününden oluşmaktadır.³²

³¹ Ömek, A.Ş ve Aydın, Ş., 2006. Kriz ve Stres Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık. 2006, s.153

³² Baltaş ve Baltaş, a.g.k., s. 41

Birçok etkene bağı olarak ortaya çıkan stres, ayrıca bireylerin kişilik özelliklerine göre de onları farklı biçimde etkileyebilmektedir. Bireyler, stres oluşturan etkenlere karşı farklı toleranslara sahiptirler. Bazı bireyler strese karşı diğerlerinden daha fazla eğilim gösterirler. Bu farklılık, bireysel farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Ani değişiklikler ya da önemli olaylar bazı bireyleri çok çabuk etkilerken bazılarını ise fazla etkilememektedir. Strese karşı bireylerin bu farklı dayanma güçleri, onların stresle başa çıkmasını ve başa çıkmada kullanacakları yöntemleri farklı kılabilmektedir.³³

1.3.1.5.1. A Kişilik Tipinin Özellikleri

Stres ile kişilik arasındaki ilişkiler konusunda en fazla dikkat çeken, üzerinde en fazla araştırma yapılan kişilik tiplerinden birisi A Tipi kişiliktir. “A Tipi” aslında bir kişilik tipinden çok bir davranış kalıbıdır. A tipi davranışları sergileyen kişiler de bu yüzden “A Tipi Kişilik” olarak adlandırılmaktadır.³⁴

A Tipi insanlar, rekabetten korkmayan, iddialı, sabırsız, saldırgan, çabuk karar veren ve çabuk hareket eden inatçı kişilerdir. Bu insanlar, onlara hep son tarihleri düşündüren ve her geçen dakikadan faydalanmak istemelerine sebep olan bir acelecilik hastalığına yakalanmışlardı.³⁵

Tip A davranış özelliğini gösteren birey; hırslı, rekabetçi, saldırgan, ihtiraslı ve mükemmeliyetçidir. Hızlı yürür, hızlı hareket eder ve hızlı yemek yer. Aynı anda pek çok işi yapmaya çalışır. Televizyon izlerken telefonla konuşur, yemek yerken işi üzerinde çalışır. Daha iyi ya da daha hızlı yapabileceğini düşündüğü şeyleri başkaları yaparken seyredince sabırsızlanır. Karşısındakinin cümlesini bitirecek kadar acelecidir. Zaman konusunda çok duyarlıdır, dolayısıyla beklemekten hoşlanmaz. Kendi başarılarını yada başkalarının başarılarını sayılarla ölçerler. Örneğin, tedavi edilen hasta sayısı, yazılan makale sayısı, atılan gol sayısı gibi.³⁶

1.3.1.5.2. B Kişilik Tipinin Özellikleri

B tipi davranış biçiminin özelliğini gösteren bireyler, A tipi bireyler için sıralanan özelliklere sahip olmayan bireyler olarak tanımlanır. B tipi birey, kendini suçlu

³³ Balaban, a.g.e., s.51

³⁴ Akkoyun, N., Örgütsel Stres, A Tipi Kişilik ve Stresle Başa Çıkma: Jandarma Genel Komutanlığında Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, 2004, s. 59.

³⁵ Norfolk, D., “İş Hayatında Stres”, (Çev:L. Serdaroğlu), İstanbul: Form Yayınları, 1989, s.25

³⁶ Balaban, a.g.e.s78

hissetmeden rahatlayabilir ve telaşa kapılmadan çalışabilir. Sabırlı, sakin, A tipine göre daha az rekabetçi ve daha az hırslıdır. Bu tip bireyler başarılarını gösterme ya da tartışma ihtiyacı hissetmezler. Sosyal değerler için daha fazla kaygılanır. Zamanının esiri olmadan rahatlıkla çalışır ve karar vermede aceleci değildir. Ekiple kolayca çalışır. Özel hayatı ile iş hayatı arasında kolayca sınır koyabilir ve eve döndüğünde günlük kaygılardan tamamen uzaklaşabilir.³⁷

B Tipi kişilikler ivedilik ve sabırsızlık düşüncesinden uzak, gösteriş meraklısı olmayan ve sorulmadıkça başarılarını ya da yaptıklarını tartışma ihtiyacı duymayan, oyunu yarışma için değil, eğlence ve hoşça zaman geçirme için seven, suçluluk duymadan dinlenmesini seven özelliklere sahip bireylerdir. Evans (1987) a göre A tipi kişilik ile B tipi kişilik karşılaştırılması Tablo 3'teki gibi yapılmıştır.

Tablo 3. A ve B Tipi Kişilik Karşılaştırılması

| A Tipi Kişilik Özellikleri | B Tipi Kişilik Özellikleri |
|--|--|
| Aceleci bir yapıya sahip olmak | Sakin bir yapıya sahip olma |
| Başkaları ve kendisi ile yarışma güdüşüne sahip olma | Haytan zevk almaya çalışma |
| Devamlı gerilim altında olma | Yaşama daima gülümseyerek bakma |
| Devamlı kendisi ve başarıları ile övünme | Kendisini ve çevresindekileri rahatlatılma |

Kaynak: Evans, G. W. Palsane, Type A Behaviour and Occupational Stres, Journal Of Personality and Social Psychology, 1987, Vol. 52, No. 5, s. 1002

A Tipinin devamlı olarak doğru zaman kullanımı sorunu yaşarken B Tipleri zamanı planlı kullanırlar. Ayrıca, B Tipleri pozitif bir iklim yayarken A tipi genelde kendisi ile tükenmek bilmeyen mücadeleye girdiği için çevresine gerilim yayar.

Kuşkusuz ki bireyleri A ve B kişilik tipleri diye kesin kategorilere ayırmak mümkün değildir. Her insan A ve B tipi kişiliklerin bazı özelliklerine sahip olabilirler. B tip davranış özelliklerini taşıyan birçok birey, A tipi kişilik özelliklerini de gösterebilmektedir.³⁸

Genelde insanların çoğu bu iki tip arasında yer almakta, ancak bir ucun özelliklerine daha fazla sahip olabilmektedirler. Sahip olunan özellikler A tipine doğruysa bu, o birey için stres yönünden tehlike arz edebilir. Tip A davranış biçimi aslında sanayi toplumunun teşvik ettiği, istediği bir davranıştır. Tip A davranışında bireyler, yararlı çok

³⁷ Balaban, a.g.e.s78

³⁸ Örnek ve Aydın,a.g.k., s. 160.

şeyler yapmakta, ancak stresin verdiği gerginlik sonucunda bir yandan da kendi kendilerini yiyip bitirmektedirler.³⁹ Bruce Kirkcaldy ve arkadaşlarının kamu sektörü ve özel sektörde çalışan toplam 332 Alman yönetici üzerinde yaptıkları araştırma sonucuna göre; A tipi kişilik özelliklerine ve dışsal kontrol odağına sahip olanlar, B tipi kişilik özelliklerine ve içsel kontrol odağına sahip olanlardan daha yüksek düzeyde strese (özellikle kişiler arası ilişkilerde) sahip olmakta, iş doyumunu düzeyleri daha düşük olmakta, fiziksel ve zihinsel sağlıkları da daha kötü olmaktadır.⁴⁰

1.3.2. Örgütsel Stres Kaynakları

Bireysel stres kaynaklarında olduğu gibi bir çok araştırmacı örgütsel stres kaynaklarını değişik şekillerde sınıflandırmıştır.

Sabuncuoğlu Zeyad örgütsel stres kaynaklarının işletme politikaları ve stratejileri ile örgüt yapısının ve örgütsel tasarımın belirli unsurlarının bir araya gelerek stres kaynağı oluşturacağını düşünmüş ve Tablo 4'te olduğu gibi gruplandırmıştır.⁴¹

Tablo 4. Örgüt yapısındaki farklı unsurlardan doğan stres

| İŞLETE POLİTİKASI VE STRETEJİLERİ | ÖRGÜTYAPISI VE TASARIMI |
|---|---|
| Rekabetçi baskılar | Merkeziyetçilik biçimselleşme |
| Küçülme | Yükselme ve ödüllendirme yetersizliği |
| Başarı ve değerlendirmede ilkesizlik | Yüksek düzeyde uzmanlaşma- işin zorluğu |
| Vardiyalı çalışma İş rotasyonu | Ast, üst çatışması |
| Bürokrasi katı iş kuralları | Rol belirsizliği, Rollerde çatışma |
| İleri teknoloji kullanımı | Aşırı görev ve roller |
| Örgütün kuruluş veya gerileme aşamasında olması | Zayıf örgüt kültürü |
| | Birimler arası iş birliği eksikliği |

Kaynak:Ataman,G, Kavramlar Yeni Yaklaşımlar 2. Baskı, , İstanbul, 2001, s.169

Sabuncuoğlu'nun bu gruplandırmasında, işletme yapıları ve stratejilerinin yanında örgüt yapısı ve tasarımı unsurlarına yer verilmiş ancak bu gruplamanın makro düzeyde kaldığı görülmüş bu yüzden spesifik bir sınıflandırma olarak Akat'ın sınıflandırılmasına yer verilmiştir.

³⁹ Çakmur, G., "Yöneticilerde Kişilik Faktörleri İle Stres Arasındaki İlişki". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, 1993, s.20-21

⁴⁰ Kirkcaldy, B.D., Shephard, R.J. and Furnham, A.F., The Influence of Type A Behaviour and Locus of Control Upon Job Satisfaction and Occupational Health. Personality and Individual Differences, vol: 33, 2002, p. 1361-1371

⁴¹ Ataman, G., Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.169

Akat ise, İşletme Yönetimi isimli çalışmalarında iş yerindeki stres kaynaklarını daha mikro düzeyde gruplandırmıştır⁴². (Bkz.Tablo5)

Tablo 5. İş Yerindeki Stres Kaynakları

| |
|---|
| İş görenin işinden Kay. Öğeler |
| İş Ortamından Kay. Öğeler |
| Bireysel Öğeler Örgütsel Öğeler |
| İşin karmaşıklığı Bireyler arası ilişki Bireyin kişiliği Örgütün boyutu |
| Görevin sağladığı bağımsızlık |
| Bireyler arası rekabet |
| Bireyin özel hayatında stresli olay. |
| Hiyerarşik yapı |
| Göreve bağlı roller |
| İş yerinin fiziksel Özellikleri |
| Bireyin fiziksel Durumu |
| Örgütte değişimin Yarattığı belirsizlik |
| Stres yaratan diğer Durumlar |
| Bireysel kariyer |

Kaynak: Akat, Ü., Budak, Gönül ve Budak, Gülay, İşletme Yönetimi, İzmir, 1999. S36

Bir başka araştırmacı olan Mc Grath, stres kaynaklarına örgütsel açıdan bakmıştır. Örgütlerde stresin genellikle şu kaynaklardan doğabileceğini ileri sürmüştür.⁴³

1. Görev kaynaklı stres (işin zorluğu, belirsizliği ve iş yükünün fazlalığı)
2. Role bağlı stres (çatışma, belirsizlik, is yoğunluğu)
3. Davranış ortamından kaynaklanan stres (kalabalığın etkisi vb,)
4. Fiziksel çevreden kaynaklanan stres (aşırı soğuk, karşıt ya da düşman güçlerin varlığı gibi)
5. Sosyal çevreden kaynaklanan stres (bireyler arası anlaşmazlık özel yaşamla ilgili stres, dışlanma ve yalnızlığa itilme gibi)
- 6, Bireyin kendinden kaynaklanan stres (bireyin kaygı durumu, algılama düzeni vb, gibi)

⁴² Akat, Ü., Budak, Gönül ve Budak, Gülay, İşletme Yönetimi, İzmir, 1999. S36

⁴³ Ertekin, Y., Stres ve Yönetim, Ankara: Todaie, 1993, s.12

Örgütsel stres kaynakları ile ilgili, bir çok araştırmacı değişik sınıflandırmalar yapmıştır. Yapılan sınıflandırmalardan çıkan önemli görülen başlıklara aşağıda tek tek değinilecek, konu ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır.

1.3.2.1. Ücret Sistemi

İş gören kendisinin ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin temel istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için çalışır. Kazancı yetersiz bir çalışan ailesinin bu ihtiyaçlarını karşılamada güçlük çekecektir. Bu durumda çalışan ek gelire ihtiyaç duyacak ve fazladan mesai yapacaktır. Ailenin asgari şartlarda geçimini temin için çalışanın ek gelire ihtiyaç duyması ve bunun için fazladan mesai yapmak durumunda kalması, onda strese bağlı olarak çeşitli sağlık problemleri meydana getireceği gibi, aile ve sosyal hayat bundan olumsuz bir şekilde etkilenecektir.⁴⁴

Örgütlerin üretim hızını ve verimini artırmak için teşvik yöntemine başvurması, prim uygulamaları ve bu şekilde çalışanlar arasında rekabet ortamını oluşturması; ancak hızlarını arttırmalarıyla ücretleri yükselecek olan çalışanlarda strese bağlı endişe yorgunluk ve düşmanca duygular ortaya çıkarmaktadır. Sadece ücretteki artış olarak değerlendirilemeyecek olan teşvik, kıdem atlama, ücretli izin, özel sağlık sigortası vb. olarak da düşünülebilir.⁴⁵

1.3.2.2. Meslek Farklılıkları

Çalışanların stres düzeylerinin birbirinden farklı olduğu kesindir. Dolayısıyla farklı mesleklerde çalışanların ve aynı meslekte çalışsa dahi farklı görevler üstlenenlerin stres düzeyleri değişir.⁴⁶ Hatta aynı meslek grubundan olsa bile çalışma şartları fiziki olanaklar, çalışanların işlerindeki kontrollerinin derecesi stresin düzeyini değiştiren etkenlerdir.⁴⁷, tarım işçisi, hizmetçi, sanatkar, ağır makine operatörü, profesör ve personel işçisinin düşük stresli meslekler olduğunu belirtmektedir.

⁴⁴ Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s. 81

⁴⁵ Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s. 81

⁴⁶ Hargreaves, G., Stresle Baş Etmek. İngilizceden Çeviren: Ali Cevat Akkoyunlu. İstanbul: Doğan Kitapçılık, 1998, s.32

⁴⁷ Balcı, A., Öğretim Elemanlarının İş Stresi. Kuram ve Uygulama. Nobel Yayınları, 2000.

Amerikan Stres Enstitüsü'nün yaptığı araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, çeşitli özellikleri sebebiyle insanların hayat sürelerini kısaltma ihtimali olan meslekler şöyle sıralanmıştır. ⁴⁸

1- Günlük hayat problemleri ile etkili şekilde basa çıkmayı zorlaştıran meslekler:

Polislik, öğretmenlik ve hava trafik kontrol memurluğunun yüksek risk taşıdığı ortaya konmuştur.

2- İş üzerinde yeterli kontrol imkânı vermeyen meslekler: Telefon operatörleri, sekreterler, kasiyerler, danışma ve şikâyet servisi memurları gibi işlerinin insan ilişkisine dayanması sebebiyle psikolojik talebi yüksek, ancak kendiliğinden bağımsız karar verme yetkileri olmayanlar da meslek açısından risk taşımaktadırlar.

3- Fiziki şartları ağır olan meslekler: Maden işçiliği, gürültülü ve tozlu kavşaklarda trafik polisliği, sürekli havasız, rutubetli yerde işçilik gibi meslekler, insanların bedensel olarak kolay yıpranmalarına yol açmaktadır.

4- Zaman baskısı, rekabet ve riskle oynamayı gerektiren meslekler: Gazetecilik zaman baskısı ve rekabet açısından, borsa simsarlığı her üç faktör açısından da sağlığı olumsuz etkileme potansiyeline sahip mesleklerdir.

Mesleğin icra edilmesinde karşılaşılan zorluklar, mesleği yapmak için gereken bilgilerin yetersizliği ve bireyin kapasitesine bağlıdır. Çok karmaşık görevler ve bu görevler karşısında bireyin yetersiz kalması, bireyin üzerinde baskı yaratır ve dengesini bozar. İnsanların belli durumlara uyum gösterme yetenekleri birbirinden farklıdır. Bazı insanların uzmanlıkları yeterliklerini aşan görevlerle karşılaştıklarında tehlikeye girer, bu durumdaki insanlar stresle yüz yüze gelirler. Teknolojik yenilikler ve bunlara yetecek bilgi ve deneyime sahip olmayan bir çalışan, iki yanlı korku içindedir. Birincisi; makine veya donanımı bozarak zarar verme korkusu, ikincisi ise; yeni teknolojiye uyum gösteremediği için isini kaybetme korkusudur. Bu her iki durumda da birey baskı altındadır ve stresin yıkıcı etkisini hissetmektedir. ⁴⁹

⁴⁸ Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s. 63

⁴⁹ Akat, Budak ve Budak, a.g.k.

1.3.2.3. Rollerdeki Belirsizlik

“Rol belirsizliği; bireyin kurumdaki hakları, iş yükümlülükleri ve ayrıcalıkları ile ilgili bilgi eksikliğidir”.⁵⁰ Çalışanların çoğunun iyi bir performans gösterebilmeleri için, çalıştıkları işletmenin beklentilerin ne olduğunu bilmeleri, kendilerinden istenenlerin ne olduğunu anlamaları gerekmektedir. Bu beklentilerin ve isteklerin belirsiz olması bireyde strese neden olan faktörler arasında gösterilebilir.

Rol belirsizliği ile karşı karşıya kalan bir birey stresli olacağından verimli olması düşünülemez. Çalışanlarından verim almak isteyen bir kurumun, çalışanlarının rollerini tam olarak tanımlaması, görev ve sorumluluklarını açıkça belirtmesi gereklidir.

1.3.2.4. Kişiler Arası Çatışma

Çalışanın kurum hiyerarşisindeki yeri, ast-üst ilişkileri, aynı statüdeki çalışanların ilişkileri zaman zaman çatışma ve gerginliğe sebep olabilmektedir. Bütün bu ilişkilerdeki iletişim sağlıklı bir yapıda olmalıdır. Aksi halde çatışmalar ve gerginlikler kurumsal yapıya zarar vereceği gibi verimliliği de düşürecektir.⁵¹

1.3.2.5. Sorumluluk

Önemli stres kaynaklarından biri olan sorumluluk, çalışanda sürekli ve gizli gerginlik yaratan bir duygudur. Çalışan, diğer insanların sorumluluğunu üstlenmişse; alacağı her kararda, uygulamalarında, onların hayatlarına bir şekilde etki edeceğini bildiğinden strese girer.⁵² Anlamli derecede stres yaşayan ve insanlardan sorumlu olan denetçiler ve yöneticiler, denetledikleri insanlarla karşılaştırıldıklarında, stres sonucunda daha çok ülserli ve yüksek tansiyonlu olduklarını belirten Balcı (2000), bunların bütçe, proje ve donatım gibi insan dışı sorumlulukları olanlardan daha çok stres yaşadıklarını belirtmektedir.

1.3.2.6. Yoğun İş Yükü

Kapasite ve gücünün üzerinde çalışmaya tabi tutulan bir insanın yorgun düşeceğini; kas ve sinir sistemi merkezi sinir sistemi, dolaşım sistemi, solunum sistemi gibi işlevsel birimlerin zorlanacağına dikkat çeken Aytaç (1999), bu durumun kaygı ve gerginliğe yol

⁵⁰ Ivancevich ve Matterson, a.g.k., s.588

⁵¹ Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s.81

⁵² Şahin, N.H., Stresle Başa Çıkma. Olumlu Bir Yaklaşım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1995, s.28

açacağını belirtir. Aşırı iş yükü, günümüzde insanların çoğu zaman işini kaybetme korkusundan dolayı stres etkileri bilinmesine karşın kabullenilmektedir. Fazla hafif roller ise, kısa zamanda rutinelere 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.⁵³

1.3.2.7. Vardiya çalışması

Vardiya düzeni ile çalışma çeşitli fabrikaların yanı sıra, ulaşım, sağlık, posta ve haberleşme hizmetlerinde de uygulanmaktadır. Bu çalışma biçimi, çalışanın normal biyolojik, psikolojik ve sosyal yaşama kalıbını ciddi biçimde bozar. Vardiya çalışması beden normal biyolojik ritmi ile çeliştiği için stres faktörlerinin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır.

Gece vardiyasında çalışmak gündüz uyumak demektir ve bu da uykunun hem süresini, hem kalitesini etkiler. Yapılan araştırmalar, gece vardiyası çalışanlarının bir ila iki buçuk saat daha kısa uyduklarını, rüyalı uykunun daha kısa olduğunu, dış dünyadan yansıyan uyaranlarla daha sık kesildiğini ortaya koymuştur. Muhtemelen bütün bunların sonucunda azalan uyku miktarı zaman içinde birikerek kişinin kendisini sürekli olarak yorgun, huzursuz, sinirli ve gergin hissetmesine sebep olmaktadır.⁵⁴

1.3.2.8. Katılım

Katılım, kişinin kendi çalıştığı kurumdaki karar verme sürecinde, bir birey olarak etkisinin olup olmaması ya da kararları etkileme derecesi ile tanımlanır. İşyerinde olup biten değişikliklerin nedenine ilişkin bilgidir yoksun olmak, o birimde çalışanların kendilerine ilişkin güvenlerinin, morallerinin ve kontrol duygularının sarsılmasına neden olur.⁵⁵

⁵³ Akat, Budak ve Budak, a.g.k., s.349

⁵⁴ Baltas ve Baltas, a.g.e., s.89

⁵⁵ Şahin, a.g.k., s.29

1.3.2.9. Rol Çatışması

“Rol çatışması, örgüt içerisinde, üst kademeyle alt kademe arasından gelen emirlerin uygulanmasında yaşanan bir durumdur.”⁵⁶ Bireyin üstlendiği iki veya daha fazla rolün aynı zamanda ortaya çıkması, rol çatışmasına yol açar. Rol çatışması, bireyin aynı anda birden fazla rolü yerine getirme durumunda olup, rol gereklerinden birine, diğerlerine oranla daha fazla uymasındır.⁵⁷ Rol çatışmasının çalışmada içsel çatışmaya dönüştüğünü söyleyen Balcı (2000), bu çatışmanın iş doyumunu düşürdüğünü, üste güveni azalttığını, bununla beraber rol çatışmasının bireysel duygular ve kişiler arası ilişkileri de zedelediğini belirtir.

1.3.2.10. Haberleşme ve İletişim Eksiklikleri

Örgüt içindeki haber, veri, data ve mesaj akısındaki bozukluklar kişilerin görevlerini tam olarak yapamamasına, yada iletişim eksikliğinden dolayı yanlış adımlar atılmasına, kişilerin görevlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirememesine, strese girmelerine neden olmaktadır. Bu faktörün ortadan kaldırılabilmesi organizasyon içinde etkin bir haberleşme sisteminin kurulmasına bağlıdır.⁵⁸

1.3.2.11. Yönetim Tarzı

Kurumsallaşma ve modern yönetim anlayışının yerleşmediği çalışma organizasyonlarının otoriter bir hiyerarşiyle düzenlenmesi organizasyon içinde sık sık çatışma ve gerginliğe yol açmaktadır. Otokritik bir anlayışla yönetilen iş yerlerinde, özellikle tepeye doğru yükselen güç kullanımı, çalışanların stres içinde olmalarına yol açmakta, özellikle cezanın kullanımı, kişilerde gerilim oluşturmaktadır. Hele sınırlı kaynaklar ve sınırlı ödüller için çalışanları yarıştırmak stres yaratır. Performansı yükseltmek için yapılan aşırı yarışma, birinin kazanırken diğerinin kaybetmesine yol açtığından yıkıcı ve maliyeti yüksek olur.⁵⁹

Bu şekilde yönetilen bir örgütün etkili bir biçimde işleyişi tepedeki nispeten az sayıda kişinin kişisel çalışmalarındaki etkililiğe bağlıdır. Strateji belirleyenler, belli başlı politikalar hakkında karar verenler, örgütün en önemli kaynaklarının dağıtımını yapanlar

⁵⁶ Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s.88

⁵⁷ Ivancevich ve Matterson, a.g.k., s.175

⁵⁸ Koçel, T., “Yönetimde Stres Yaratan Faktörler”, Stres Yönetimi Semineri. Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü Gebze- Kocaeli, 1986, s.158

⁵⁹ Balcı, A., Öğretim Elemanlarının İş Stresi. Kuram ve Uygulama, Nobel Yayınları, 2000. s.78

ve örgüte yön verirken risk altına giren kişiler yalnızca yetenekleriyle değil, insan olarak kendi benlikleriyle de bir yatırım durumundadırlar. Her halükarda tartışma götürmeyen ancak genellikle ihmal edilen nokta az sayıda kişiden oluşan bir grubun orta büyüklükte bir örgütte bir ya da iki düzine kadar beden ve ruh sağlığının tüm örgütün isleyişinin kalitesini doğrudan etkilediğidir. Bu kişiler yönetsel yaşamın bir parçası olan baskıların etkilerini geçiştirmeyi ve kendi yaşam tarzlarını düşük stresli bir çalışma ve yasama tarzına göre düzenlemeyi öğrendikleri ölçüde etkili olabileceklerdir. ⁶⁰

İşyerindeki çalışma koşulları, ise devam, izin, ücret vs. gibi politikalarda bazen yönetici ve personel üzerinde stres yaratan faktörler olabilmektedir. Maddi koşulların yarattığı bedensel ve fizyolojik stres ve sorunlara ek, çeşitli politikalar bazen personelin psikolojik dengesini etkilemekte ve tipik stres davranışlarına sevk etmektedir. Bu stres faktörünü ortadan kaldırmanın yolu bir yandan maddi koşulları geliştirirken bir yandan da personeli, motivasyonunu kaybetmeye sevk eden politikaları sistemli bir şekilde inceleyip değiştirmekten geçmektedir. ⁶¹

1.3.2.12. İş Güvenliği

İşini kaybetme korkusu bireyin benlik saygısının azalmasına yol açabilmektedir (Du Brin, 1980). Özellikle yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı, şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanma kararlarının alındığı dönemlerde çalışanların stres düzeyleri yükselmekte olup, aile çevresini de olumsuz etkilemektedir. ⁶²

1.3.2.13. Kariyer Engeli

Kişinin daha fazla güç, saygınlık ve para elde etmek, kariyer gelişimini sağlamak yönündeki istek ve ihtiyacının örgüt tarafından karşılanamaması ve çeşitli şekillerde engellenmesi çalışmada strese neden olmaktadır. ⁶³ Kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları, başarması için gereken araçların belirlenmesi sürecidir. Kariyer planlaması hem bireyi, hem de örgütü etkiler; her ne kadar birey bu planın alıcısı ve uygulayıcısı olsa da örgütün bireyi desteklemesi gereklidir.

⁶⁰ Albrecht, K., Gerilim ve Yönetici, (Çev. K. Tosun), İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayın NO:197. 1989, s.136

⁶¹ Koçel, a.g.m., s.160.

⁶² Balcı, a.g.k., s.14

⁶³ Aytaç, S., "İnsanı Anlama Çabası", Ezgi Kitabevi, Şubat, 1999. S 103

1.3.2.14. Fiziki Mekan ve Çevre Şartları

İşin fiziksel çevre şartlarını oluşturan hava koşulları, aydınlanma, ısı, gürültü gibi unsurların çalışanların sağlığını, fizyolojik ve psikolojik durumunu etkilediği bilinmektedir. Yapılan araştırmalar sonucu, ısı, gürültü, ışık, titreşim, kirlilik vb. fiziksel koşullar, birey açısından kabul edilemez düzeydeyse, stres kaynağıdır. Gürültünün insanda sadece fiziksel değil, psikolojik rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir.⁶⁴ aşırı gürültü, sıcak ya da soğuk ortam, duruş ve oturuş biçimi, hava koşulları, yetersiz aydınlatma, ses ve titreşim gibi pek çok etken bireylerin performansına etki eder. Bu tür stresler altında bireyler beceriksiz, başarısız, uyumsuz, bezgin, bunalımlı, ve iş hevesini tümü ile yitirmiş bir hale gelebilmektedir.⁶⁵

1.3.2.15. Yetki ve Sorumluluk Devrindeki Problemler

Yetki devri bir örgüt için en önemli kaynak olan zamanı doğru ve planlı kullanmayı sağlar. Yetki devri, çalışanların eğitim ve geliştirilmesinde, onların moral ve tutumlarının örgüt lehine gelişmesine yardımcı olacaktır. Bu gibi yararlarının yanında yetki devrini sınırlandıran bazı etmenler de vardır. Bunlardan ilki, yetki devredilen astın konuya ilişkin bilgileri üstüne erdirmemesi ya da yanlış bilgi vermesi sonucunda ortaya çıkar. Bu durumda üst yönetici kontrolü kaybedebilir veya bir sorun çıktığında onu düzeltecek zamanı bulamamasından kaynaklanan stres yaşayabilir.

İkinci olarak, yetki ve sorumluluk kapsamının açıkça belirlenmemesinden, yetki kadar sorumluluk devrinin yapılmamasından dolayı yetkiyi devralan çalışan karmaşa yaşayacak ve kendini stres altında hissedecektir.⁶⁶

1.3.2.16. Zaman Yönetimi

Zaman bir örgüt için yerine konulamayacak kadar önemli sermaye kalemini işaret eder. Zamanı iyi kullanmak için yapılması gereken düşünce ve ayrıntılarla oyalanmayıp kısa zamanda çok iş yapmak değildir. Tam tersine amaç ve öncelikleri saptayarak insanın zamanını gerçekten yapmak istediği şeylere ayıkarak, hayatından daha fazla tat almasıdır. Zamanını iyi düzenleyemeyen bir insan, kaçınılmaz olarak stres altındadır. İçinde

⁶⁴ Akat, Budak ve Budak, a.g.k.

⁶⁵ Tükel, J., Büro Çalışanlarında Stres ve Stresin Etkilerini Azaltacak Bir Eğitim Modeli Önerisi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2002, s.23

⁶⁶ Akat, Budak ve Budak, a.g.k.s12

yaşadığımız çağın en önemli özelliklerinin başında hiç şüphesiz "zaman darlığı" gelir. (...) Günümüzde insanlar geçen yüzyıla kıyaslandığında daha az çalışmalarına, yakınlarına daha az zaman ayırmalarına rağmen, geçen yüzyılda yaşayan insanların sahip olmadığı "zaman darlığı" problemlerine sahiptirler. ”⁶⁷

Yapılacak işlerin fazla olması ve çalışanların zaman yönetimi becerilerine sahip olmaması işlerin gecikmesine neden olur. İşler geciktiğinde her an üstleriyle karşı karşıya geleceğini düşünen biri, üzerinde baskı hisseder. İşlerin yetişmeyeceği endişesini taşıyan bireyler, yemek saatlerinden, dinlenme saatlerinden fedakarlık etmeye başlarlar. Bu da çalışanlarda strese neden olmaktadır.

1.3.2.17. Değişim ve Gelişim

Hemen her organizasyonun sürekli bir değişim ve hedefleri doğrultusunda gelişim içinde olduğu bilinmektedir. Dış çevredeki yeni gelişmeler organizasyonları değişik iş yapma metotları bulmaya zorlamaktadır. Bunun sonucu olarak personelde yeni nitelikler gerekmektedir. Niteliklerini değiştiremeyen ve değişimlere ayak uyduramayan personel iş açısından yetersiz hale gelmekte ve tipik stres davranışına yönelmektedir. Bu stres faktörünü ortadan kaldırmanın en önemli yolu bir yandan "planlı değişim" olarak adlandırılan yönetim tekniğini uygulamak; bir yandan da personel eğitim ve geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.⁶⁸

İş görenin sürekli eğitimi, iş görene işini layıkıyla yapma yeteneğini kazandırır. Onun kendine güvenini artırır. Eğitim, aynı zamanda iş göreni, örgütteki geleceği için hazırlar. İş görenin işi karşısında yeterlilikleri arttıkça, kendisini daha yükseklerde görme isteğinden dolayı da stres artar. Yeterli görmediği durumlarda da stres söz konusudur.⁶⁹

1.4. Stresin Etki Ve Sonuçları

Tıp alanında yapılan çalışmalarda, aşırı stresin; hastalıklara direnci azalttığı, bedensel ve zihinsel rahatsızlıkları arttırdığı tespit edilmiştir.⁷⁰

⁶⁷ Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s.273

⁶⁸ Koçel, a.g.m.s 30

⁶⁹ Akat, Budak ve Budak, a.g.k., s.321

⁷⁰ Schermerhom, J.R. ve Hunt, J.G. ve Osborn, R. N. ‘‘ Managing Organizational Behavior’’ Third Edition, New York : Jhon Wiley & Sons, Inc., 1988. s321

Sosyal ve kültürel stres kaynaklarının, diyet iklim, kalıtım, din, toplumsal sınıf, aşırı kalabalık, konut tipi ve yalıtılmışlık duygusu gibi faktörlerden etkilendiği ileri sürülmüştür. Bunların tümü de kültür ve coğrafi yapıya göre değişmektedir.⁷¹

Amerikalı ünlü yönetim ve işletme uzmanı Karl Albrecht insanlara neler olduğunu belirleyebilmek için beş değişim alanı üzerinde durmuştur. Yazara göre bu beş alan, çağımızdaki tüm önemli değişimleri kapsamasa da bu yüzyılın “stres çağı” haline gelmesinin temel nedenini oluştururlar. Bu beş önemli değişim alanı ise şunlardır:

- A. Kırsal yaşamdan kentsel yaşama geçiş.
- B. Durağanlıktan hareketliliğe geçiş.
- C. Kendine yeterlilikten tüketim ekonomisine geçiş.
- D. Kapalı sitemden açık siteme geçiş.
- E. Bedensel aktiflikten hareketsizliğe geçiş.

Çoğu kez çalışanların günlük yaşantısından kaynaklanan sorunlar onların iş hayatını etkilemekte, işe dönük yetenek ve özelliklerinin başarıya yansımaları biçimlendirmektedir. Bu nedenle örgüt dışı yaşantıya bağlı stres kaynakları örgütsel stres kaynaklarını etkilemekte, bazı durumlarda örgütsel stresin çalışanlar üzerindeki etkisini göreceli olarak azaltmakta ve çoğunlukla da işletmelerde örgütsel stresi katlayarak artırmaktadır.⁷²

1.4.1. Stresin Bireysel Sonuçları

Tablo 6’da stresin bireysel sonuçları, sırayla; davranışsal, psikolojik veya fizyolojik düzeyinde belirtilmiştir.⁷³ Stres, genel olarak bireyin doğal düzenini bozan, psikolojik bir durumdur. Bireyin üzerinde stresin, davranışsal, fizyolojik ve psikolojik bakımdan çeşitli etkileri vardır.

⁷¹ Cooper, C.L. and Davidson M., Sources of Stress at Work and Their Relation to Stressors in Non-working Environment, Psychosocial Factors at Work, Editor; Raije Kalimo ve Arkadaşları, World Health Organization, Geneva, 1987, s.217

⁷² Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul: 1999, s.288.

⁷³ Öner, N., Süreksiz-Süreklı Kaygı El Kitabı, Boğaziçi Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1983, s.1-4

Tablo 6. Stresin Bireysel Sonuçları.

| DAVRANIŞSAL- PSİKOLOJİK- FİZYOLOJİK |
|--|
| Sigara |
| Alkol |
| Kaza yapma |
| Şiddet |
| İsteksizlik |
| Aile sorunları |
| Uyku düzensizliği |
| Depresyon |
| Psikolojik rahatsızlıklar |
| Tükenme belirtisi |
| Kalp hastalıkları |
| Bas ve sırt ağrısı |
| Kanser |
| Diyabet |
| Akciğer ve deri hastalığı |

Kaynak: Öner, N. (1983), Süreksiz-Sürekli Kaygı El Kitabı s1.

1.4.1.1. Stresin Davranışsal Sonuçları

Stresten kaçınmak için bireylerin en çok başvurduğu davranış kalıpları arasında sigara, alkol, çeşitli uyarıcılar, uyuşturucu madde kullanımı, aşırı yemek yeme, uyku düzensizliği gibi zararlı alışkanlıklar yer almaktadır. Alkol alma eğilimi en çok görülen davranışsal sonuçtur. Günlük sorunlardan kurtulmak için başvuru alkol, zamanla alışkanlık şekline alarak dozajı artmaktadır. Aynı durum sigara, uyuşturucu ve aşırı yemek için de söz konusudur. Stresin bir diğer etkisi de kişilerin dikkatini, uyanıklığını etkileyerek kazaya neden olması veya saldırganlık duygusu yaratmasıdır. Buraya kadar anlatılanlardan, tespit edilen bilimsel bulgulardan su sonuca ulaşmak mümkündür. Stresle ilgili çeşitli hastalıklar işyerinde hem örgüt hem de bireyler için ağır bir bedel ödenmesini gerektirmektedir. İş stresi aşağıda belirtilen olumsuz sonuçları nedeniyle işverenlerin önemli harcamalar yapmasını gerekli kılmaktadır.⁷⁴

- A. Verim düşüklüğü.
- B. İşe devamsızlık.
- C. Sağlık sigorta ödemelerinin artması.
- D. Personel devri.

⁷⁴ Schafer, W., Stress Management For Wellness, Mc. Graw Hill, NewYork, 1987, s.310

E. Personel tazminat talepleri.

F. Hırsızlık ve sabotaj.

Stres hem bireysel açıdan, hem örgütsel açıdan, hem de toplumsal açıdan mücadele edilmesi ve mutlaka başa çıkılması gereken bir hastalıktır. Yoğun stres, iş verimi üzerinde de olumsuz etkiler yapmaktadır. Çalışma temposunda düşme, enerji azlığı, kendini yorgun hissetme, tahammülsüzlük, karşılıklı anlayış ve hoşgörünün azalması sebebiyle iletişimde bozulma, öfkede artış, bireysel farklılıkları algılamada bozulma, stresin iş yaşamına olumsuz etkileridir.

İki insan aynı koşullar altında bile birbirinden çok farklı tepkiler gösterebilir. Biri kaygılı ve gerilimli iken, diğeri soğukkanlı ve sakin olabilir. Bu çok doğaldır. Her birimizin kişilik yapıları, stresle baş etme yolları farklıdır.⁷⁵

1.4.1.2. Stresin Psikolojik Sonuçları

Stres sonucunda bireylerde ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıkların en belirginleri; endişe, kaygı (anksiyete), depresyon, uykusuzluk, psikolojik yorgunluk ve tükenme şeklinde kendini göstermektedir. Mocan, Allen, Baltas, ve Timur, vücudun bazı hastalıklarda olduğu gibi stresli durumlarda da bazı tepkiler verdiğini söylemektedir. Bu tepkiler: “tansiyon yükselmesi, sindirim bozukluğu, terleme, nefes darlığı, baş ağrısı, yorgunluk, alerji ve mide bulantısıdır”⁷⁶. Stres sonucunda bireylerde ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıkların en belirginleri aşağıdaki gibi incelenebilir.

1.4.1.2.1. Kaygı

Kişinin içinde bulunduğu durumda huzursuzluk, endişeli, korkulu ve karamsar olması, kaygı sözcüğüyle tanımlanır. Stresli durum devam ettiği sürece birey huzursuz ve mutsuzdur. Kaygı, hayatın dönemlerinde geçici olduğu gibi, bazı kişiler için içten kaynaklanarak sürekli olarak vardır. Sürekli kaygı yaşayan kişi olayları stresli algılamaya yakın olur ve stresli kişide kaygı duymaya hazırdır.⁷⁷

⁷⁵ Schafer, a.g.k., s.311

⁷⁶ Mocan, G., Stresle Olusan Psikosomatik Hastalıklar, T. Sanayi Sevk vedaresi Enstitüsü, Stres Yönetimi Semineri, 25-26 Aralık, Kocaeli, 1987, s.63-65

⁷⁷ Baltas ve Baltas, a.g.k., s.110-157

1.4.1.2.2. Depresyon

Depresyon çeşitli nedenlerden ortaya çıkabilir. İşte başarısızlık, iş kaybı, bazı sorunlarla uzun süre uğraşma, çok yakın birini kaybetme ve bazı hastalıklar bunlardan bir kaçıdır. Çoğu sıkıntılı olayları kişiler kısa dönemli huzursuzluklarla atlatabilecekleri gibi, bazen de bunalımdan uzun süre kurtulmak mümkün olmaz.⁷⁸

Bu tür kronik depresyonun belirtileri şu şekilde açıklanmıştır.⁷⁹ Uyku düzensizlikleri, iştahsızlık, sosyal ilişkilerden hoşlanmama, kararsızlık ve erteleme, giyimde ve görünüşte değişim ihtiyacı, dağınıklığa meyilli olma, yorgunluk ve düşük konsantrasyon, beceriksizlik duygusu. Yapılan araştırmalar sonucu her altı kadından ve her on iki erkekten birinin kronik bunalımlı bir olay yaşadığını ortaya koymuştur. Bu veriler de her yöneticinin uzun yıllar süren çalışma hayatında depresif elemanlar ve üstlerle karşılaştığı anlamını vermektedir.

1.4.1.2.3. Uykusuzluk

Stresin ilk işaretlerinden birisi uyku düzensizliğidir. Stres durumunda kaslardaki gerilim azalmaz ve beyin merkezi uyanık kalır. Bu durum kronik olursa çeşitli sağlık sorunları ortaya çıkar. Uyku rahatsızlığı uzmanları ve stres psikologları, sık sık, yatağı yalnızca uyumak için kullanılması gerektiğini tavsiye eder. Bu sözle belirtilmek istenen, özellikle uykusuzlukla ilgili bir sorun varsa, yatakta kesinlikle çalışılmaması gerektiğidir. Bellek yatak ile çalışma arasında bir bağıntı kurar, yatakla rahatlama arasındaki bağıntı kaybolur ve uykuya dalmak zorlaşır. İnsan kendisini stres altında hissettiği zaman en son yapması gereken şey de az uyumasıdır.⁸⁰

1.4.1.2.4. Tükenme Belirtisi

Hayatı çekilmez olarak görme duygusu tükenme belirtisi olarak tanımlanmaktadır. Belirtileri, uykusuzluk, canlılığını kaybetme, baş ağrısı, göğüs ağrıları, ani öfke, patlama, sürekli kızgınlık, yalnızlık duygusu, çaresizlik, şüphecilik, cesaretsizlik ve can sıkıntısı şeklindedir. Daha çok profesyonel kadrolarda bulunan kişilerde görülmektedir.⁸¹

⁷⁸ Baltas ve Baltas, a.g.k., s.113

⁷⁹ Albrecht, a.g.k.s 213

⁸⁰ Baltas ve Baltas, a.g.k.s55

⁸¹ Vecchio, R.P., Organizational Behavior, 2.Ed., The Dryan Press, Rinehartand Winston, Inc., 1987,s.448

1.4.1.3. Stresin Fizyolojik Sonuçları

Günümüzde birçok hastalığın stresle olan ilişkisindeki açıklık giderek artmaktadır. Aşağıda sayılan hastalıkların oluşmasında diğer faktörler yanında stresinde etkili olduğu bilinmektedir.⁸²

- A. Dolaşım Sistemi, Kalp ve Damar Hastalıkları: Çarpıntı, kalp atışlarında düzensizlikler ve artışlar, göğüs ağrısı, miyokart enfarktüsü, hiper tansiyon.
- B. Solunum Sistemi Hastalıkları: aşırı soluk alıp verme, bronşiyal astım.
- C. Sindirim Sistemi Hastalıkları: İştahın kesilmesi, aşırı yemek yeme, hazımsızlık gastrit ve ülser gibi hastalıklar.
- D. Üreme Sistemi Hastalıkları: Cinsel iktidarsızlık, soğukluk.
- E. İç Salgı Bezi Hastalıkları: Hipertroid, şeker hastalığı.
- F. Deri Hastalıkları: Kurdeşen, egzama, sedef hastalıkları, saç dökülmesi ve kıl dökülmesi.
- G. Hareket Sistemi Hastalıkları: Kireçlenme, kas gerilemesine bağlı hastalıklar, migren kronik bas ağrıları.

Bu hastalıklardan en yoğun görünenleri kalp, yüksek tansiyon, mide ülseri, migren ve kanserdir. Aşırı salgılanan stres hormonu adrenalin, kalbin dakikadaki vuruş sayısını artırır, kalbi daha fazla çalışmaya zorlar, kalbin kasılma gücü artar. Aynı zamanda stres midedeki sinirleri uyararak hidroklorik asit üretir. Bu asit mide duvarını zamanla zorlayarak yara açılmasına neden olur. Öte yandan, kronik strese maruz kalma vücudun bağışıklık sistemini zayıflatarak kansere neden olmaktadır.

Stres yaratıcı bir olay ya da faaliyet insan vücudunda fizyolojik bir tepki oluşturur. İyi yönetilen stres kişinin daha da etkili çalışmasını etkiler. Buna karşılık stresin iyi yönetilmemesi vücuda ciddi şekilde zarar verir. Merkezi sinir sisteminde, strese tepki veren iki ana dal bulunmaktadır, bunlar: sempatik ve parasempatik sinir sistemleri'dir. Sempatik sinir sistemi, bir tehdit ya da güçlkle karşı karşıya kalındığında sempatik sinir sistemini harekete geçirir. Bu tepkinin diğer adı da "dövüş" ya da "kaç" mekanizmasıdır. Beyin, durum hakkında hipofiz bezini harekete geçiren bir mesaj alır. Bu uyarı sonucu,

⁸² Himmetoğlu, B. ve Kirel, Ç., Stres Yönetimi. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları. HPB Health Promotion Board. 2005. Second Hospital Avenue, 168937, March, Singapore. 1994, s.48

adrenalin salgılanmaya başlar ve zincirleme bir tepki oluşur. Sempatik sinir sisteminin tepkisi sonucunda fiziksel stres işaretlerinin faaliyeti artar: Çarpıntılar, çok sık nefes alıp vermek, mide problemleri, terli avuç içleri, kas sıkışmaları, soğuk el ve ayaklar. Parasempatik sinir sistemi, vücudun iyiliğine yönelik faaliyetleri yönetir; dinlenme, rahatlama, beslenme, sindirim sistemi ve deri onarımını düzenler. Sempatik sinir sisteminin aksine, parasempatik sinir sistemi kendi kendine harekete geçmez, sizden emir bekler ve bu özelliğiyle derin nefes alma, olumlu düşünce ve rahatlama ihtiyaçlarını açıklar. Gündelik hayatta vücut, dengede kalabilmek için her iki sinir sisteminin tepkileri arasında gidip gelir. Olağanüstü bir şey (ilk kez görülen bir olay) yaşandığında denge altüst olur. Uzun süreli stres, olağanüstü olaylara tepki veren vücudun yanı sıra taleplerin birikmesi ve hayat biçimindeki değişiklikler de uzun dönemde stres oluşturabilir. Gündelik dilde bu stres biçimi kronik ya da “damla damla” stres olarak tanımlanabilir. Böylesi bir stresin kaynakları arasında uzun yıllar evden ise, isten eve gidip gelmeyi ya da insanı tatmin etmeyen bir işte sıkışıp kalmayı sayabiliriz. Gerek ani, gerek uzun vadeli stres zararlıdır ve sağlığını bozmasını önlemek için etkin bir biçimde yönetilmeye gerek gösterirler. Bu belirtilerden; kalp çarpıntısı, soğuk ve terli eller, sürekli bas ağrıları, soluksuz kalma duygusu, mide rahatsızlığı, bulantı, bağırsak sancuları, unutkanlık, gerginlik, ağlama, kas ağrısı var ise, bu belirtilerden herhangi biri, stresten şikayetçi olduğunuz anlamına gelir”⁸³

1.4.1.4. Ölçülü Stresin Yararlı Sonuçları

Stres her zaman insanın çalışma çevresinin olumsuz bir bileşeni değildir. Aslında üstün bir başarı elde etmek için belli bir miktar stres gereklidir. Ancak çatışmaya yol açan işteki stresörlerin ortadan kaldırılması gerekir. ⁸⁴ Buna göre stresin her bakımdan olumsuz olduğu yönündeki yaygın kanaat doğru değildir. Başka bir ifadeyle, stresi zihinsel, fiziksel ve duygusal kaynaklarımızı tüketen psikolojik bir durum olarak görürüz ki bu genellikle stres konusundaki eksik bilgilerimizden kaynaklanır. Stres eşiğini aşmış aşırı bir stresin insanlar için olumlu yanları yoktur ve çeşitli psikolojik ve fiziksel hastalıklara neden olur.

Ancak bir stres eşiği ve olumlu stres düzeyinin varlığı da göz ardı edilmemelidir. Herkes için değişebilen olumlu seviyedeki stres etkin bir işleyiş için gerekli olan, bireyin içinde olan enerjinin açığa çıkmasının en önemli aracıdır. Denetlenebilen ve stres

⁸³ Hürriyet Gazetesi, 1999, s7

⁸⁴ Palmer, D.C. ve Donahoe, J.W., “Learning and Complex Behavior”, Journal of the Experimental Analysis of Behaviour, 58, 1993, s.31

toleransını aşmayan yönetilebilir bir stres, bireyde varolan potansiyelin açığa çıkmasında, katalizör etkisi yapar.⁸⁵

1.4.2. Stresin Örgütsel Sonuçları

Stresin örgüt üzerinde iki boyutta olumsuz etkisi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, örgütün temel amacı ile ilgili faktörlerden biri olan verimlilik ve performans düşüklüğü, diğeri de örgütte verimliliği, etkinliği ve performansı ortaya çıkaracak olan insan faktörünün yaşadığı yabancılaşma duygusudur.

Verimlilik ve etkinlikle olan ilişkisi nedeniyle stres, ekonomik açıdan olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. aşırı yüksek derecedeki stres iş görenin fiziksel ve zihinsel sistemini bozmaktadır. Hastalıkların çoğalması, kalifiye eleman kayıpları ödenen tazminatlar örgüte ağır bir mali külfet yüklemektedir. Amerika'da ve İngiltere'de yapılan araştırmalarda hastalıkların %75' i yönetilemeyen stres nedeniyle ortaya çıktığı gerçeğine ulaşılmıştır. Uluslararası raporlarda iş stresi ile ilgili maliyetlerin yükseldiğini göstermektedir. Amerika'da iş stresi ile bağlantılı ekonomik kayıpların yıllık 150 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir.⁸⁶ 1976 yılında Amerikan Kalp Enstitüsünün yaptığı bir araştırmaya göre yalnızca strese bağlı kardiyovasküler (kalp yetmezliği) hastalıklarının Amerikan ekonomisine yıllık maliyeti 26. 700 milyon dolar civarındadır. Yine strese bağlı kısa dönemli iş günü kayıpları sonucunda İngiliz sigorta şirketlerinin yıllık 55 milyon Sterlin ödemede buldukları görülmüştür.⁸⁷

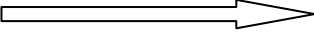
Sabuncuoğlu'na göre stresin örgütsel sonuçları kaynak denge ve etki olarak üç ana gruba toplanmıştır. (Bkz.Tablo7)

⁸⁵ Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları, Remzi Kitabevi. İstanbul: 1992. s. 295-297.

⁸⁶ Maureen, F.D. and Anthony, H.W., "Managing Occupational Stress: A National and International Perspective, International Journal of Stress Management", Vol. 3., No: 2, 1996, s.152

⁸⁷ Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Taylor, P., Donal, I. and Millet, C., The Experience of Work-Related Stress Across Occupations. Journal of Managerial Psychology. Vol. 20, No:2, 2005, s. 178-187.

Tablo 7. Stresin Örgütsel Sonuçları

| ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI | DENGELEYİCİLER | ÖRGÜTSEL STRESİN ETKİLERİ |
|---------------------------------|---|---------------------------|
| İş niteliğine ilişkin faktörler | Kontrol odağı | Psikolojik bunalım |
| Yönetimin rolü | Örgütsel bağlılık | İş doyumsuzluğu |
| Diğer personelle olan ilişkiler |  | İşten ayrılma niyeti |
| Kariyer & Geliştirme | | Algılanan iş baskısı |
| Örgütsel yapı& İklim | | |
| Aile&İş çatışması | | |

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z., Örgütsel Davranış, Bursa, 2009, s.16

Tablo 7'ye göre stres'in genel olarak örgütsel ortamda psikolojik bunalım, iş doyumsuzluğu ve işten ayrılma gibi etkileri olduğu görülmekte ve dengeleyicilerin olmadığı yerde işten ayrılma veya baskı unsurları ön plana çıkmaktadır.

1.4.2.1. Performans Düşüklüğü

Stres, performans ve etkinlik üzerinde yararlı ve zararlı etkiler gösterir. Bu konuda ilk kez 1908'de Yerkes ve Dadson araştırma yapmışlar, stres ile performans ve etkinlik arasında belli bir noktaya kadar doğrusal ilişki bulmuşlardır. Y-D yasası olarak bilinen bu araştırmanın sonucuna göre, belli bir noktadan sonra (kırılma noktası) stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır. Aşırı stres, özellikle zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel beceri gerektiren işlerde, dikkat azalması sonucu işletme için zarar verici sonuçlar ortaya çıkmaktadır.⁸⁸

1.4.2.2. İş Gören Devir Hızı Artışı

İş gören devir hızının yüksekliği stres altında olduklarının bir belirtisi olabilir. Bir örgütte sürekli olarak stres altında çalışmak kişilerin örgütle bütünleşmesini ve iş tatminini engeller. İş gören devir hızının yüksek olmasını engelleyen faktörler çeşitlidir. Kişilerin yeteneklerini kullanma ortamı bulamadıkları, kariyer gelişiminde problem olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen örgütler stres faktörü oluşturabilir. İş gören devir hızının optimum düzeyde olması, işletmeye taze kan gelmesi ve örgütsel amaçlara ulaşma yönünde etkilidir. Ancak bu oranın genel ortalamaya göre yüksek olması tehlike işareti olarak kabul edilmektedir.⁸⁹

⁸⁸ Johnson, Cooper, Cartwright, Taylor, Donal and Millet, a.g.k., s.178-187.

⁸⁹ Johnson, Cooper, Cartwright, Taylor, Donal and Millet, a.g.k., s.178-187.

1.4.2.3. İşe Devamsızlık

İşe devamsızlık, isteksizlik, sorumsuzluk, tembellik ve alkolizm etkisiyle olabileceği gibi, kalp krizi, hipertansiyon, ülser gibi hastalıklar nedeniyle de olabilmektedir. Devamsızlık gösteren kişilerin hangi hastalıklar nedeniyle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların %40'ının stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu görülmüştür. Devamsızlığın ortadan kaldırılması ya da en aza indirgenmesi için, devamsızlığa neden olan hastalıkların örgütsel kaynaklarına inilerek bunların düzeltilmesi gerekir.⁹⁰

1.4.2.4. Verimliliğin azalması

Günümüzde verimlilik işletmeler açısından son derece önemlidir. Verimliliğin artmasını sağlayan en önemli faktör insan olduğuna göre onun motive edilmesi önem kazanmaktadır. Düşük ücret, iş güvenliliğinin olmaması, çatışma vb. faktörler kişide stres yaratır ve işletmenin veriminin azalmasına neden olur.

1.4.2.5. Tükenme Sendromu

Bu evrede personel kendisini organizasyon parçası olarak görmez. Organizasyondan itildiğini hisseder ve örgütten uzaklaşmak ister. Bu çok çalışma ya da az doyum duyduğunda ortaya çıkan bitkinlik ve yorgunluk durumu ile desteklenerek Çalışanların işyerlerindeki ast-üst ilişkileri, düşük ücret ve terfi olanakları, olumsuz işyeri iklimi kişiyi strese sokar ve kişide iş doyumumsuzluğu ve moral çöküntüsü yaratır böyle durumlarda kişi tükenmişlik sendromuna girebilir.

Tükenmişlik düzeyi yüksek olarak çalışanlar dikkatlerini toplayamaz ve yoğunlaşamadıklarından iş kazaları meydana gelir.

⁹⁰ Albrecht, a.g.k.

II. BÖLÜM

2. OTEL İŞLETMELERİ İNSANKAYNAKLARI BÖLÜMÜNDE STRES YÖNETİMİ

Bu bölümde, tezin çalışma alanını ve bu alanın özelliklerini ortaya koyabilmek amacı ile otel işletmelerinin tanımı, özellikleri, sınıflandırılması ve otel işletmeleri ile ilgili bilgilerle beraber, otel işletmelerinde organizasyon yapısı, insan kaynakları bölümü ve stres yönetimine ait bilgiler sunulmuştur.

2.1. Otel İşletmeleri ve Organizasyon Yapısı

Otel işletmeleri, otomasyon ve mekanik iş gücü bakımından diğer işletmelere göre düşük kullanım alanına sahip olduğundan, yoğun iş gücü olarak insan faktörü önem kazanmaktadır. Emek yoğun yapıdaki otel işletmeleri iç işleyişlerini ve üretimlerini maksimum seviyede tutabilmek için örgütsel olarak organizasyon yapısını işletme amaç, prensip ve işgücüne bağlı olarak kurmaktadır.

Organizasyon kavramı, görüş açılarına göre farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Sosyologlar organizasyonu makro yaklaşımla ve bir sistem olarak ele almakta, psikologlar ise mikro yaklaşımla birey ve gruplar açısından incelemektedirler.

Tanımlar hangi bilim adına yapılırsa yapılsın ortak olan nokta organizasyonun amaçlar odağında yöneten ve yönetilen birimler olduğu ortaya çıkmaktadır.

Buna göre organizasyonun; “ belirlenmiş amaçlar doğrultusunda birlikte çalışan bir grup insan faaliyeti”¹ şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu tanıma göre otel organizasyonunu; oteli işletme hedeflerine ulaştıracak, ilgili bölümlerin ve iş bölümlerinin oluşturulduğu, iş tanımlarının yapıldığı ve geçerli şematik düzenin kurulduğu yönetimsel yapı olarak özetleyebiliriz;

2.1.1. Otel Tanımı

İnsanların ilk seyahatinden günümüze kadar olan bölümde konaklama ihtiyacını gidermeye yönelik faaliyet gösteren tesisler genel olarak otel adı ile anılmakla beraber farklı tanımlamalar yapılmış olup bunlardan bazıları;

¹ Mavis, F., Otel İşletmeciliği, İlke ve Kavramlar, Birlik Matbaası, Eskişehir, SSK, 1994, s.108

Otel işletmeleri, temelde geceleme ve yiyecek ve içecek faaliyetleri sunan aynı zamanda ziyaretçilerine çeşitli eğlence faaliyetleri sunan işletmelerdir.

Otel insanların konaklama, beslenme ve sair ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal bir işletmedir.

Bu tanımlardan da anlayacağımız gibi otel işletmeleri, kişilerin farklı amaçlar ile farklı zaman dilimlerinde yaptıkları seyahatlerinde asıl buldukları yere dönene kadar konaklama, yeme, içme, dinlenme vb. ihtiyaçlarını karşıladıkları işletmeler olarak tanımlayabiliriz.

2.1.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmelerinin uluslararası bir sınıflandırma standardı olmamakla birlikte ülkemizde genel olarak coğrafik, demografik, tarihsel ve ekonomik unsurların etkisi ile bir sınıflamaya gidilmiştir.

2.1.2.1. Kuruluş Yerine Göre Oteller

Bu sınıflamada otel işletmeleri buldukları yerleşim birimi, turizme konu olabilecek doğal kaynaklar ile ulaşım yolları yakınlığına göre gruplanmaktadır. Örnek olarak; şehir otelleri, sahil otelleri, hava alanı, termal bölgeler, dağ otellerini verebiliriz.

2.1.2.2. Sunulan Hizmet Çeşidine Göre Oteller

Otel işletmelerinde, konaklamanın yanında otel işletmelerinin sunduğu farklı hizmetlerin bulunması durumunda ki bunlar; kongre, spor, eğlence, sağlık, dinlenme vb. hizmetleri kapsar.

2.1.2.3. Büyüklüklerine Göre Oteller

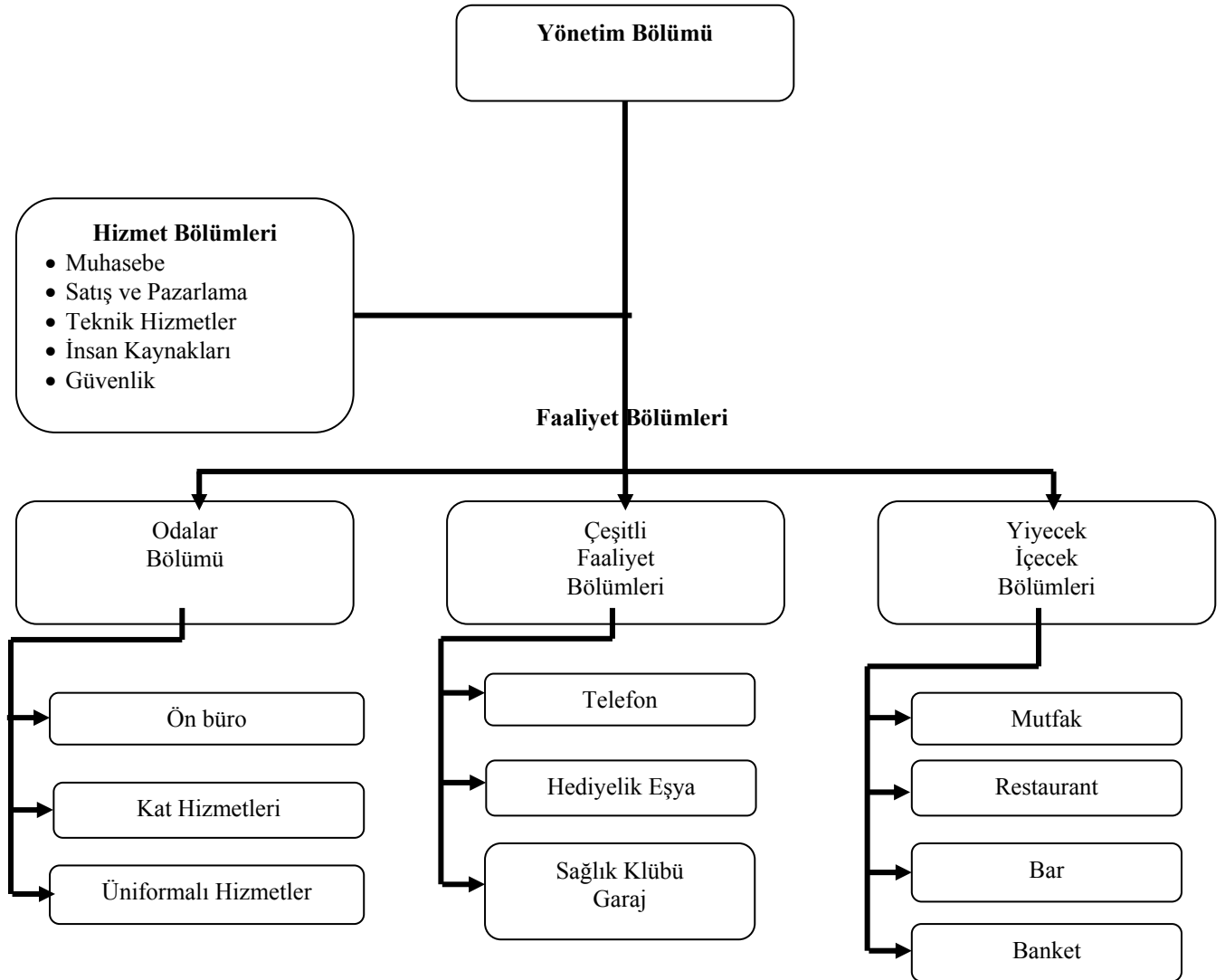
Otellerin oda sayısı ve sundukları hizmet çeşitliliğine göre sınıflamada değişiklik ortaya çıkmakta, genel olarak küçük orta ve büyük olmak üzere dört ana gruba ayrılmakta bu oranların belirlenmesinde temel esas oda sayısının; 25 ile 99 arası olan küçük, 100 ile 299 arası orta, 300 ile daha fazla odaya sahip oteller ise büyük oteller kapsamına girmektedir.

2.1.2.4. Çalışma Belgesi Şekline Göre Oteller

Bu sınıflamada oteller, turistik işletme belgeli oteller ve belediye belgeli oteller olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır. Turizm işletme belgeli oteller turizm bakanlığı tarafından kuruluş ve işleyişi düzenlenmekte, belediye belgeli oteller ise yerel mülki yönetim tarafından çalışma belgesi düzenlenmektedir.

2.1.3. Otel İşletmeleri Organizasyon Bölümleri

Bu tanımlara yakın olarak Met (1989) büyük ölçekli bir otel işletmesinin organizasyon yapısını Şekil 1'deki gibi oluşturmuştur.



Şekil 1. Otel Organizasyonunu Meydana Getiren Bölümler

Kaynak: Met, Ömer L. (1989), Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik. İnce Matbaası, Balıkesir, s.38

Genel olarak konaklama hizmet üreten işletmelere bakıldığında organizasyon yapılarının oluşumu için belli bir standart'tan bahsetmek pek mümkün değildir, bunun sebebi sağladıkları hizmet unsurlarının değişkenliği ve homojenliği olarak ortaya çıkmaktadır. Şekil 1'deki bölümlendirme her ne kadar yeterli gözükse de farklı kaynaklar kullanılarak sınıflandırma daha ayrıntılı incelenecektir.

2.1.3.1. Yönetim Bölümü

Yönetimle ilgili farklı kaynaklarda çok çeşitli tanımlara rastlanılmaktadır. Yönetim kavramının değişik bilimlerde farklı tanımlanmasının başlıca iki nedeni vardır. Birinci neden; pek çok yazarın, özellikle kendi izledikleri belirli ortamları göz önünde bulundurarak çeşitli tanımlar yapmaları, ikinci neden ise; yönetilen örgütlerin amaçlarının birbirinden farklı olmasıdır. Yönetimle ilgili tanımların belli başlıcaları aşağıda verilmiştir.

Çok boyutlu bir kavram niteliği taşıyan yönetim, hem bir sanat, hem bir bilim ve hem de evrensel bir süreç olarak tarih boyunca insanların dikkatini çekmiş ve bir tartışma konusu olmuştur. Tarihi süreç içinde farklı anlamlar yüklenen ve değişik uygulamalara sahne olan yönetim, günümüzde de önemini korumakta ve farklı disiplinler içinde tartışılmaktadır.²

Yönetim; “insanların iş birliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır”.³

2.1.3.2. Hizmet Bölümleri

Hizmet bölümlerini, otel işletmesinin yönetime direkt bağlı olarak çalışan, üretim yerleri dışında kalan ve işletmenin amacı olan misafir memnuniyetine dolaylı olarak etki eden yönetim alt birimleri olarak tanımlamak mümkündür. Hizmet bölümlerini sınıflandırmamız gerekirse;

2.1.3.2.1. Muhasebe Bölümü

Otellerde muhasebe departmanı 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

² Ataman, a.g.k., s.11.

³ Tosun, K., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1978, s.161

ihmalciliği önlemektir. Üçüncü olarak gereksiz harcamaları elimine etmeyi hedef alır.⁴

Tüm otel işletmelerinde muhasebe departmanı 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 ön büro ile muhasebe arasındaki ilişki gibi.

2.1.3.2.2. Satış ve Pazarlama Bölümü

Otel işletmelerinde satış ve pazarlama departmanı; hedef misafir kitlesinin potansiyelinin, ihtiyaçlarını ve beklentilerini araştırılması yeni pazar araştırmalarının yapılıp, gerçekleştirilmesi, otel işletmesinin misyon ve vizyonunun hedef kitleye iyi yansıtılması gibi görevleri vardır. 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 arttırıcı 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 otellerde ise, şirket politikası ile ilgili bu tür kararlar merkezden gelebilir. Fakat zincire bağlı olan mahalli otelin hitap edeceği piyasanın kesin sınırları, özellikle o otelin yönetimi tarafından belirlenmelidir.

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

⁴ Yılmaz, B. ve Yılmaz, Y., Kat Hizmetleri ve Yönetimi, Ince Ofset Baskı, ss. 72-89, Balıkesir, 1989, s.22

hizmetlerini koordine eder.⁵

2.1.3.2.3. Güvenlik Bölümü

Otel işletmeleri her zaman olağanüstü durumlarla karşılaşabilirler. Bu olayların en önemlileri; yangın, ölüm, kaza, eşya kaybı, otelin tesis ve demir başlarına müşteriler tarafından yapılan zarar, hırsızlık, çok asabi insanların kasten oluşturdukları olaylar ve sarhoşluktur. Oteller yukarıda sıralanmış bulunan olaylara karşı önleyici tedbirler almak ve hazırlıklı olmak zorundadırlar. Bu zorunluluk otelin prestijini korumak amacından doğar. Otellerde olağanüstü olaylara karşı alınan tüm tedbirler ve bu tedbirleri uygulayan personel, güvenlik bölümünü oluşturur.⁶

2.1.3.2.4. Teknik Servis Bölümü

Otelin ısı, ışık, havalandırma gibi işlemleri ile bina ve teçhizatındaki onarımlarla uğraşır. Teknik personel sayısı otelin büyüklüğü ve yaşına göre değişir. Özel teknik elemanlar, bu tür işlerin- dışarıda yaptırılmasından – içeri yaptırılması daha ekonomik olduğu zaman kullanılır.⁷

2.1.3.2.5. İnsan Kaynakları Bölümü

II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan işgücü teminindeki güçlükler ve işçi-işveren arasındaki ilişkileri daha iyiye götürmek amacıyla, personel bölümünün ayrı bir bölüm olarak organizasyon şemasında yer alması gerekli olmuştur. Otellerde insan kaynakları bölümünün görevi diğer işletmelerdeki personel bölümlerine oranla çok daha karmaşık ve önemlidir.⁸

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

⁵ Batman, O., Otel İşletmelerinin Yönetimi, 2. Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul, 2003, s.104,

⁶ Olalı, H. ve Korzay, M., Otel İşletmeciliği, Beta Basım Yayın Dağıtım A., 1993, s.560

⁷ Gökdeniz, A., Otel İşletmelerine Ön büro Yönetimi, Turhan Kitapevi, Ankara, 1995, s.47, Ankara

⁸ Batman, a.g.k., s. 105,

bölümü modern işletmelerde genel müdüre çok yakın görülmesinin en önemli nedeni genel müdüre sık sık danışmanlık yapmasıdır.⁹

2.1.3.3. Faaliyet Bölümleri

Otel işletmesinin üretim bölümleri olarak faaliyet bölümleri, “saha” tabir edilebilecek misafirlere doğrudan mal ve hizmet üretiminin yapıldığı bölümlerdir. Bu bölümlerde işletme hedefleri doğrultusunda hizmet faaliyetleri sunulmakta olup sınıflandırmasını aşağıdaki gibi yapabiliriz;

2.1.3.3.1. Odalar Bölümü

Odalar departmanı; resepsiyon, kat hizmetleri ve üniformalı hizmetler bölümünden oluşmaktadır.

Resepsiyon bölümünü temel fonksiyonları;

- Oda satışları yapmak
- Ön büro 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.¹⁰

Üniformalı hizmetler bölümü; misafir karşılanması ve uğurlanması aynı zamanda misafir ilişkilerinin düzenlenmesi gibi görevleri yürütür.

2.1.3.3.2. Yiyecek-İçecek Bölümü

Modern otel işletmeleri mutfak, restoran ve barsız düşünülemez. Yiyecek bölümünün karlı ve başarılı çalışabilmesi en geniş personel hacmine sahip bu bölümün iş tanımlarının ve organizasyonunun tam yapılması gerekmektedir aksi büyük ölçüde

⁹ Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000, s.23

¹⁰ Yılmaz ve Yılmaz, a.g.k., s.52

güçlükler yaratır. Bu nedenle buradaki faaliyetlerin çok iyi kontrolü gerekir.¹¹

Bir otelin en büyük gelir kaynağını odalar bölümünden sonra yiyecek-içecek bölümü, oluşturur. Otelin değişik hizmet alanları olabilir. Bunlar arasında genel ve özel yemek salonları kokteyl salonları ve barları bulunmaktadır. Ayrıca yiyecek ve içecek için bahçe restoranları, yüzme havuzu kenarındaki barlar, hafif bir şeyler yenebilen, kahve içilebilen pastaneler gibi özel tesisler de vardır.¹²

2.1.3.4. Diğer Yan Hizmet Bölümleri

Yine otelin tür ve büyüklüğüne göre müşterilerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılayan ve işletmeye gelir sağlayan departmanlarıdır. Çamaşırhane ve telefon gibi.

Çamaşırhane departmanı; otelin odalar bölümü ve yiyecek-içecek bölümlerinde yıkanılması gerekli çamaşırlar ile müşteri çamaşırlarının temizlenmesi için faaliyet gösterir. Bu durumda bir maliyet merkezi olduğu halde dışarıya iş yaptırdığı takdirde gelir de getirebilir. Bu işler, içeride yapılması ekonomik olmadığı takdirde dışarıda yaptırılır.¹³

Telefon bölümü; otelde 24 saat süre ile hizmet veren telefon bölümü, otelin müşteri odaları ve yönetim büroları dahil, her tarafında iletişim görevi yapmaktadır. Telefon operatörü müşteriyi hiçbir zaman görmemesine rağmen konuşma biçimi, ses tonu ve hitap şekli otel ve sunduğu hizmetler hakkında müşterinin görüşünü etkileyebilir.¹⁴

2.2. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Bölümü

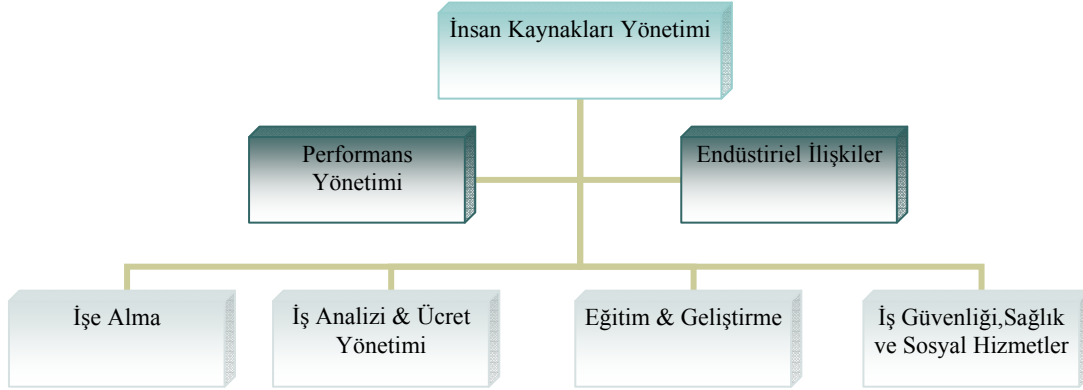
Üretim faktörleri içinde yönetilmesi en zor ve karmaşık olan faktör entelektüel sermaye olarak adlandırılan insan kaynağıdır. Hizmet sektörünün lokomotifleri olarak adlandırabileceğimiz otel işletmelerinde hizmet talep eden ve hizmet sağlayan olarak insan unsurunu yeri çok önemlidir. Günümüzde diğer sektörlerle nazaran otomasyon ve mekanizasyonun sınırlı olduğu otel işletmelerinde, iş gören olarak insan faktörü işletme hedeflerinin gerçekleşmesinde çok önemli bir role sahiptir. Şekil 2 de otel işletmesi insan kaynakları organizasyon şeması ayrıntıları ile açıklanmaya çalışılmıştır.

¹¹ Aktas, A., 'Otelciliğin Tarihsel Gelişimi ve Türkiye'de Otelcilik', Turizm Dünya Dergisi, Sayı:18, 1991, ss. 13-51

¹² Batman, a.g.k., s.101

¹³ Gökdeniz, a.g.k., s.48

¹⁴ Mavis, Feri 1992, Otel İşletmeciliği, İlke ve Kavramlar, Birlik Matbaası, Eskisehir, 34-127-113



Şekil 2. İnsan Kaynakları Organizasyon Şeması

Kaynak : Barutçugil, İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 2009, s.48

Modern örgüt ve yönetim biçimini benimseyen ve uygulayan otel işletmelerinde personel bölümü yeri giderek insan kaynakları yönetimine bırakmaya başlamıştır. Bu gelişme içinde insan kaynakları bölümü işletme üst yöneticisine çok yakın bir yerde ve ona doğrudan doğruya bağlı bir organ olarak yer almaktadır.

İnsan kaynakları işletme içerisinde planlı olarak personel verimliliğini en üst seviyede kullanmak üzere kendi içinde bölümlere ayrılmış olsa da, işletmenin işkolu ve ihtiyaçları doğrultusunda homojen bir yapıda sergileyebilmektedir.

2.2.1. Otel İşletmelerinde İnsan Unsuru

Hizmet sektörü içinde yer alan turizm sektörü, diğer sektörlerden farklı olarak, bir sektör kesiti görünümündedir. Turizm sektöründe; konaklama, yiyecek- içecek, ulaştırma, haberleşme, eğlence vb ekonomik faaliyet alanlarından üretim yapıldığından sektörel yapı oldukça yaygın ve karmaşık bir yapı göstermektedir.¹⁵

Bu günkü ve gelecekteki önemi sürekli artan turizm sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli özellik, bu sektörün hizmet sektörü oluşu, dolayısıyla turistik ürünlerde

¹⁵ Aktas, a.g.m., ss. 13-51

kaliteye ulaşabilmenin tek yolunun insan gücüne bağlı olmasıdır.¹⁶

Ekonominin hiçbir sektörü turizm sektöründe olduğu kadar insanlarla yada bireylerle doğrudan doğruya ilgili değildir. Bir taraftan turizm talebini oluşturan bireysel faaliyetler ve bireylerin doğrudan hareketleri diğer taraftan da turizm arzına anlam kazandıran ve talebe yanıt verebilecek duruma getiren en önemli unsur yine bireylerdir.¹⁷

Turizm sektörü emek-yoğun bir sektör olduğu için nitelikli işgücü istihdam etme zorunluluğunda olan bir sektördür. Çünkü otel işletmeciliğinde temel unsuru insan faktörü oluşturmaktadır. Örneğin; insanlar otele geldiklerinde ilk olarak ön büro personeli tarafından karşılanmakta, yemekleri aşçılardan tarafından hazırlanmakta, servisleri servis personeli tarafından yapılmakta, odaları kat hizmetleri tarafından temizlenmekte, eğlence hizmetleri animatörlerce gerçekleştirilmekte ve otelden ayrılışlarına kadar tüm hizmetler işletmede çalışan personel tarafından karşılanmaktadır.

2.2.2. Otel İşletmeleri İnsan Kaynaklarına Genel Bir Bakış

Turizm sektörü emek-yoğun bir sektör olması nedeniyle makineleşme ve otomasyona gidilmesi bazı üretim dallarında belirli oranlar dışında mümkün olmadığından insan faktörü ön plana çıkmaktadır. Bu unsurun işletmelerde giderek önem kazanması; iş görenlerin rekabet avantajını yakalamak isteyen işletmelerde en önemli kaynak olarak görülmesine neden olmuştur. Bu açıdan, hizmet sektöründe yer alan ve işletme başarısının temelinde çalışana bağlı olduğu otel işletmelerinde bu kaynak daha da önem kazanmaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerinde iş görenlerden maksimum fayda sağlanması, onlara yatırım yapılmasına ve onların tatmin edilmesine bağlıdır.¹⁸

İnsan kaynakları yönetiminin otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde; bu yönetim yaklaşımın otel sektöründe, diğer sektörlerle oranla daha yavaş bir gelişim trendi izlediğini söylemek doğru olacaktır. Günümüze kadar otel işletmelerinde oluşturulan personel politikalarının insan kaynaklarının geliştirilmesinden ziyade, yönetim

¹⁶ Aktas ve diğerleri, 'Konaklama Sektöründe İnsan gücü Araştırması ve Antalya Örneği', Kültür Turizmi Semineri, 21-22, Karaelmas Üniversitesi Safranbolu Meslek Yüksek Okulu, 1999, s.128

¹⁷ İçöz, O., 'Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Unsurunun Önemi', Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı:23-24, 1991, s.15

¹⁸ Bolat, T., Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII, 2426 Kasım Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir, 2000, ss. 148-159,

maliyetlerinin kontrolüne ağırlık veren bir görüntü çizmesi bunu doğrulamaktadır.¹⁹

Turizm endüstrisi emek-yoğun bir sektör olmasına rağmen dünyadan konaklama sektöründeki insan kaynaklarının önemi 1980’li yıllarda anlaşılmıştır. Otel işletmelerinin fiziki yapıları, yıldızlama standartlarının yaygın bir şekilde uygulanmaya başlamasından sonra belli çerçevelere çekilmiştir. Müşteri tatmini, kalite, verimlilik gibi konularda insan kaynakları ön plana çıkmıştır. Çalışanların hizmet ettiği tarafın yine insan olduğu konaklama sektöründeki yüksek rekabetten dolayı, hizmet kalitesi için gereken ayrıntıları fiziki yapılardan çok, insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımıyla sağlanacağı anlaşılmıştır.

Otel işletmelerinde yapılan yatırımlar, genelde fiziksel ve teknoloji konularında olmasına rağmen makro düzeyde ekonomik kalkınma, mikro düzeyde işletmenin büyümesi ve başarısı için çalışanların duygu, düşünce, davranışı, iş ortamı ve yaptığı işlerden tatmin olmaları gibi ruhsal ve psikolojik yönlerinde mutlaka ele alınması gerekmektedir.²⁰

İnsan kaynakları yönetimi, iş gücünü verimli kullanılması konusunda çok etken bir rol oynamaktadır. Bu durum özellikle otel işletmeleri gibi, ağırlıklı olarak insan emeğine dayalı olarak çalışan işletmelerde daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü otel işletmelerinde geliri de gideri de yaratan insan faktörüdür.²¹ İşletmelerde insan unsurunu iyi yönetilmesi iş gücünü verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Otel işletmeleri gibi, birebir ilişkilerin ve ‘insanın insana hizmeti’ olgusunun en yoğun yaşandığı bir sektöre ise insan unsurunun yönetilmesi, ancak bu alanda özel bilgi ve beceri gerektiren insan kaynakları yönetimi ile mümkündür.

İnsan kaynakları yönetiminin görevlerinin yanında birtakım da özellikleri bulunmaktadır. Otel işletmelerinde istihdam edilen insan kaynaklarının başlıca özellikleri ve niteliklerinin önem sırasına göre aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.²²

- Meslek sevgisi olmalıdır.

¹⁹ Seymen, O.A., ‘İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi’, 1995, ss. 6-82,

²⁰ Asıkoğlu, S., ‘Konaklama Sektöründe Personelin İş Tatmini Analizi’, Anataolia Turizm Araştırmaları Dergisi, yıl:8, 1997, ss.131-145

²¹ Ağaoğlu, O.K., İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektöründe Uygulanması, No: 457, Ankara,1992, ss. 64,

²² Kozak, N., M. Akoglan Kozak ve M. Kozak, Genel Turizm İlkeler, Kavramlar, Turhan Kitabevi, Ankara, 2000, s.8

- Nazik ve kibar olmalıdır.
- Sakin yapılı ve hoşgörülü olmalıdır.
- İyi bir dinleyici olmalıdır.
- İşletme hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır.
- Güçlü beşeri ilişkiler kurabilmeli, iş arkadaşları ile iyi geçinmeli, yardımlaşmalı ve ekip çalışması yapabilmelidir.

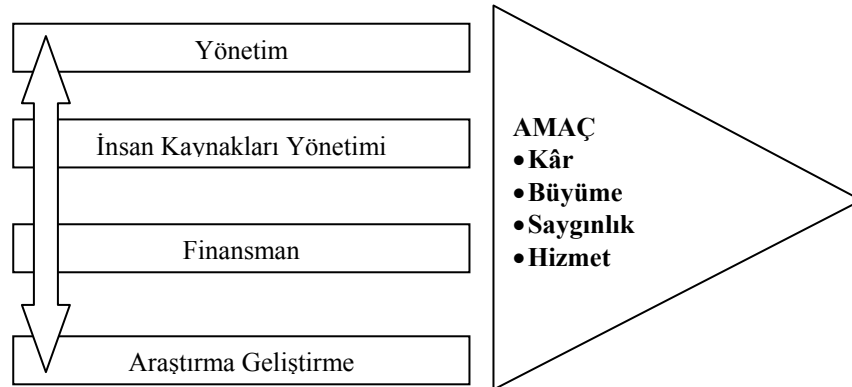
Turizm endüstrisinde gelişmiş ülkeler incelendiğinde, o ülkeleri ilginç ve çekici yapan unsurun sadece maddi kaynakları, yatırımları, tarih ve tabiat zenginlikleri değil, onları değerlendiren insan ve organizasyon gücü olduğu görülmektedir.²³

Buna göre, bir ülkede turizm sektörünü geliştirilmesi açısından özellikle arz tarafındaki insan unsuru büyük önem taşımaktadır.. Bu durum yalnız otel işletmeleri için değil, turizm sektörü içerisinde doğrudan ya da dolaylı olarak yer alan bütün işletmeler için geçerlidir.²⁴

2.2.3. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Yeri ve Önemi

İnsan kaynakları yönetimi, işletme amaçlarına ulaşmak üzere yönetim unsurları ile koordineli olarak çalışarak, iş gören unsurunu maksimum verimlilik esasına göre organize etmektedir. Tüm yönetim ve yardımcı unsurları işletme amacına hizmet etmek üzere organize olmuşlardır. Şekil 3'te görüldüğü gibi;

Şekil 3. İnsan Kaynakları Bölümünün İşletme Organizasyonundaki Yeri ve Amacı



Kaynak : Barutçugil İsmet, Stretejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 2009,s93

²³ Koz, O. ve Hiltay, O., ' Türkiye'de Turizm Eğitiminde Sorunlar, ' TurizmEgitim Konferans- Workshop, Ankara, 9-11 Aralık 1992, ss.159-166,

²⁴ İçöz, a.g.m., ss. 15-18

Bir işletmenin çalışmasında teknoloji unsurunun önemi ve katkısı artık tartışılmaz boyuttadır. Bu teknolojik gelişmelerle üretkenliğin artırılması, kalitenin tutturulması, yüksek karlılığın sağlanması gibi hedeflere ulaşılmaya çalışılmaktadır. Çoğu şirket bu alana ciddi boyutlarda yatırım yapmaktadır. Ancak ne kadar büyük olursa olsun yeterli değildir. İşletmelerin hedeflerine tam olarak varabilmesi başka şeyleri de gerektirmektedir. (örn; hammadde, pazar, ekonomik koşullar, finansal kaynaklar, insan kaynakları vb.). Bunların arasında en dikkat çekici olan ise insan faktörüdür.

İnsan faktörü dinamik yapısı ile bir örgütün yönünü belirlemektedir. Örgüte katılacak elemanlar, işe başvuran adaylar arasından özelliklerine göre, örgüte en uygunları seçilerek yapılmışsa, ekipten başarı beklentisi daha yüksek olacaktır. Bu sebeple işe, iş yerine, örgütün iklim ve yapısına en uygun adayı, seçebilmek gittikçe önem kazanmaktadır. Otel işletmelerinde insan unsurunun büyük önem taşıması, bu işletmelerde bu alanla ilgili ayrı bir bölümün olmasını gerektirmiştir. Otel işletmelerinde bu alan insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır.

2.2.4. Otel İşletmeleri İnsan Kaynaklarının Temel Görevleri

İnsan kaynakları yönetimi; bir kurum çalışanlarının kuruma maksimum verim sağlaması amacı ile organize edilmiş faaliyetler bütünüdür. İşletmelerde iyi bir insan kaynakları politikasının oluşturulması ve personel ilişkilerinin geliştirilmesi, her şeyden önce çalışanların yaptıkları işler karşılığında neler beklediklerinin bilinmesiyle mümkündür.

İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, personel ilanlarının yapılması ve uygun iş görenlerin seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, iş görenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması gibi birçok uygulamayı kapsamaktadır.²⁵

Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi; iş gücü planlaması, iş analizi, personel bulma, işe alma, eğitim, motivasyon, personel değerlendirme, iş değerlendirme, ücretleme, disiplin, verimlilik ve endüstriyel ilişkilerle ilgili fonksiyonları yerine getirir.²⁶

²⁵ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.5

²⁶ Kozak, N., M. Akoglan Kozak ve M. Kozak 2000, a.g.k., s.8

2.2.4.1. İş Gücü Planlaması

İnsan kaynakları planlaması veya işgücü planlaması konusunda yapılan tanımları iki grupta toplamak mümkündür. Bunlardan birinci grup, işgücü planlamasını örgüt planlaması olarak görmektedir. Bu yaklaşıma göre, işletmelerde planlama uğraşları öncelikle örgütün durumunu örgüt şemasında göstermekle başlar. Örgüt şeması, örgütün yapısını örgüt içindeki yetki ve sorumlulukların dağılımını, kimlerin hangi görevlerde çalıştığını gösterir. İdeal bir örgüt şeması geleceğe dönük hazırlandığında, yalnız çalışan personelin durumunu göstermekle kalmaz, yakın ve uzak gelecekte ortaya çıkması beklenen personel değişikliklerini de göz önüne serer.

İkinci grup, işgücü planlamasını makro yönüyle inceleyen yaklaşımdır. Bu anlamdaki işgücü planlaması, bir ülkenin çalışma gücünü nitelikleri ve nicelikleri yönünde saptar. Bir ülkenin işgücü politikaları paralelinde, beşeri kaynakların geliştirilmesi ile ilgili programların hazırlanmasını kapsamına alır.

İşletmelerin işgücü planlamasına yönelten nedenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.²⁷

- İşletmeler arasında yaşanan rekabet,
- İş gücü maliyetlerinin işletmenin toplam giderleri arasında önemli bir yer tutması,
- Teknolojik ve çevresel değişmelerin etkileri,
- Nitelikli işgücüne duyulan gereksinim
- Yöneticilerin tutum ve davranışları,
- Eldeki verilerle gerekli iş gören sayısını belirlemek,
- Gerekli görev sayısının belirlemek,
- Çalışanların yetenek ve özelliklerinde en iyi şekilde yararlanmak,
- Bireysel amaçlarla işletme amaçlarını bütünleştirmek,
- İş görenin hangi kaynaklardan sağlanacağını belirlemek.
- Otel işletmelerine yönelik yapılacak insan kaynakları planlaması;
- İşletmedeki mevcut çalışan personel sayısının,

²⁷ Denizer, D. ve diğerleri, 'Otel İşletmeciliği', Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1995, ss. 8-27,

- Gelecek dönemlerde beklenen işten ayrılmaların
- Beklenen işletme içi yer değiştirmelerin, atamaların terfilerin,
- İşletmelerin gelişme potansiyelinin, işe alınması tahminlerini ki iş sayısının ve bunların, görev dağılımlarını dikkate alınması gerekmektedir.

Bununla birlikte, mevsimlik faaliyet gösteren otel işletmelerinde iş gücü planlaması konusunda yeteri kadar önem verilemediği, daha çok anlık kararlar ya da sezonu kurtarma şeklindeki yaklaşımların uygulandığı ve uzun dönemli bir planlamaya gidilemediği görülmektedir.

Otel işletmelerinde iş gücü planlaması çalışmalarına gereken önemin verilmemesi; işletme açısından büyük maliyet ve düşük hizmet kalitesi, personel açısından da düşük verimlilik sorunlarını beraberinde getirmektedir. Ayrıca işin ve işi yapacak personelin özelliklerinin ve sayısının bilinmemesi sonuçta, aynı departmanda çok sayıda personelin istihdam edilmesine ya da personelin özelliğine uygun olmayan işlerde görevlendirilmesine yol açmaktadır.

Bunun sonuçları düzensiz çalışma saatleri, personelin aşırı yorgunluğu ve iş gücü devir hızının yükselmesi sorunlarını ortaya çıkarmaktadır.²⁸

2.2.4.2. İş Analizi ve İş Tanımları

İş analizi; yapılacak işlerin, sorumlulukların, çalışma koşullarının belirlenmesi, iş grupları ile iş bölümleri arasındaki ilişki, iş görenin seçimi ve eğitimi, ödemeler ve iş görenle ilgili diğer konuların belirlenmesi için yapılan sistematik çalışma, yöntem ve işlemler bütünüdür. Dolayısıyla iş analizi, işletmelerde insan kaynaklarına yönelik uygulama ve değerlendirmelerde doğru yerde doğru insanla, doğru hedefe ulaşmak için atılan ilk ve en önemli adımdır. İş analizini oluşturan 2 ana bölüm bulunmaktadır bunlar:

- **İş (Görev) Tanımı:** işin yeterliliklerini tanımlayan sistematik bir metoddur. İşin yeterliliklerinin tanımlanması ise “doğru işe doğru eleman” sürecinin ilk aşamasıdır. Görev tanımında görev, sorumluluk, çalışma koşulları, yükselme olanakları, yetki, ücret gibi bilgiler yer alır.

²⁸ Kozak, M.A., Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık, Ankara, 1999, ss. 18-20

• **İş yeterlilikleri (İş Gereker-İş Nitelikleri):** Bu bölümde işi gerçekleştirecek olan insan unsurun yeterlilikleri üzerinde durulur. İş yeterlilikleri aşamasında personelde aranan nitelikler aşağıdaki gibi sıralana bilir²⁹:

- Yetenek
- İş bilgisi
- Akli yeterlilik
- Çaba
- Sorumluluk
- Çalışma koşulları

İş analizi yaparken izlenecek üç adet yöntem mevcuttur.

• İlk yöntemde, görüşme teknikleri kullanarak çalışanlara işlerin içeriği hakkında sorular sorulur ve daha sonra çalışanlarla bireysel, küçük gruplar ya da panel tartışması halinde görüşmeler yapılır.

• İkinci yol yapılandırılmış ölçekler ve envanter kullanmaktır. Tipik bir iş analizi ölçeği o işin içerdiği aktiviteleri içerir. Yanıtlayan kişi ise bu aktivitelerin ne kadar sıklıkla uygulandığı, işi için ne kadar önem taşıdığı hakkında değerlendirmelerde bulunur.

• Üçüncü yöntem ise, direk gözlem metodudur ve çalışanlar işlerinin başındayken müdahale edilmeden gözlemlenirler. Bazen gözlemler videolar sayesinde kayıta da alınabilir. Doğrudan gözlem metodu çalışanların hangi koşullar altında iş aktivitelerini gerçekleştirdiklerini anlama açısından mükemmel bir teknik olmasına rağmen neden bu davranışların oluştuğu konusunda fazla bilgi sağlamaz. İzlenecek en son yöntem ise, çalışanlardan günlük iş aktivitelerini bir iş günlüğüne yazmaları metodudur. Daha sonra iş analizini yapacak kişi bu günlükleri okuyarak işin içeriği hakkında bilgi sahibi olur. Bu yöntem en az tercih edilen iş analizi yöntemidir, çünkü herkesin farklı günlük tutma ve yaptıkları işleri anlatma tarzı olduğundan standardizasyonu sağlamakta güçlükler doğmaktadır.

²⁹ Gürüz, D.Y., İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul, 2007, s.104

2.2.4.3. Personel Eğitimi

Turizm sektörünün öznesinin insan olması, otel işletmelerinde çalışma iş görenlerin önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü; teknolojik gelişmeler, gelir düzeyinin ve yaşam standartlarının artması gibi nedenler, insanların gittikleri yerlerde daha fazla beklenti içerirse girmelerine neden olmaktadır. Bu beklentilerin bir de turistik tüketicilerin gittikleri yerlerdeki otel işletmelerinde daha kaliteli hizmet alma arzularıdır. Hizmet ise otel işletmelerinde ancak insan eliyle yerine getirilebilecek bir unsurdur ve otel işletmelerinde kaliteli hizmetin sunulabilmesi yollarından biri “İş gören Eğitimi”dir.

En basit tanımıyla eğitim; toplum yaşamında, iş yerinde iş güzünün kişilik ve yeteneğinin ortaya koyup geliştirmeleri için onların beceri ve anlayışı kazanmasına ve gerekli temel ve mesleki bilgileri edinebilmesine yönelik yapılan etkinlikler bütünüdür.³⁰

Personel eğitimi; personele işini daha iyi yapabilmesi için gerekli olan bilgileri sistematik biçimde kazandırarak personelin teorik, pratik, davranışsal ve yönetsel becerilerini arttırmayı amaçlayan bir süreçtir.³¹

Otel işletmelerinde eğitim programlarının oluşturulması ve uygulanması gerek işletmeye gerekse personel büyük faydalar sağlamaktadır. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilir.³²

Personel Eğitiminin İşletmeye Sağlayacağı Faydalar;

- Öğrenme hızında artış,
- Performans kalitesinde gelişme,
- Kaza sayısında azalma,
- Personel devir hızında yavaşlama,
- Personelin devamsızlığında azalma,
- Üretim verimliliğinde artış,
- Personel Eğitiminin İş Görenin Kendisine Sağlayacağı Faydalar;
- Kazanç gücünün artması,

³⁰ Özer, K., ‘İş Dünyasında Psiko Teknik Testlerin Kullanımı’, Human Resources, Subat 1998, s.126

³¹ Saruhan, S.C., ‘Turizm Sektöründe Personel Eğitiminin Araştırması, ’1996, s.119

³² Olalı ve Korzay, a.g.k., s.16-48

- İşinde yükselmenin kolaylaşması,
- Kendine güvenin artması ve ekonomik özgürlüğüne kavuşmasıdır.

Eğitim programlarının hazırlanmasında öncelikle eğitim ihtiyacını belirlenmesi, eğitim hedeflerinin konması, eğitim konularının ve öğrenme ilkelerini gözden geçirmesi gibi konulara dikkat etmek gerekmektedir. Otel işletmelerinde kullanılan eğitim yöntemleri iş başı ve iş dışı olmak üzere başlangıçta iki gruba ayrılır.

İş başı eğitim yöntemleri: Bu yöntemler, personelin işini yaparken eğitilmesini amaçlamaktadır. İş başı yöntemleri şu alt yöntemlerden meydana gelir;

- Rotasyon,
- İş üzerine eğitim, -Çıraklık eğitimi,
- Yetki devri

İş dışı eğitim yöntemleri ise, eğitilecek personelin eğitim süresince işinden ayrılarak otel içerisinde veya dışında bir eğitim programına katılması ekinde gerçekleşir. Bu yöntemler;

- Konferanslar,
- Simülasyon,
- Örnek olay,
- Rol oynama,
- Programlanmış öğrenme,
- Laboratuvar eğitimi.

Eğitim ve öğrenimin kalitesinin yükseltmek için konaklama işletmeleri yöneticileri işletme düzeyinde belirli çalışmalar yapmak zorundadır. Bu çalışmalar için tüm birim yöneticileri ve insan kaynakları yöneticisinin içinde olacağı, aynı zamanda tepe yöneticisinin katılacağı toplantılarla eğitim programı hedefleri belirlenmelidir. Bu hedefleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.³³

- Öğrenim için basamaklar oluşturması,

³³ Anderson, A., '2001'e Doğru İnsan Kaynakları Aşaması', Sabah Yayıncılık A. s, İstanbul, 2000, ss. 72-80

- Net/açık görev eğitimleri sağlanması,
- İstenilen uygun davranışa model oluşturulması,
- Eğitim sırasında öğrenimin yükseltilmesi,
- Aktif biçimde katılımın sağlanması,
- Çalışanın öz-yeterliliğinin yükseltilmesi,
- Eğitim teknikleri, eğitimi alan kişinin öz-yeterliliğine uydurmaya çalışılmalı,
- Eğitilenin yeni davranışları uygulayabilecekleri fırsatların yaratılması,
- Zamanında, belirgin ve tanımlanabilen geribildirim sağlanması,
- Eğitim sonrası da istenilen performansı devam ettirmek,
- Hedeflerin belirgin bir şekilde ortaya konulması,
- Uygun teşvik ve ödüllendirme sistemleri,
- Uygun ödüllendirme sistemlerini geliştirmek için gerekirse bunu uygulayan kişilerinde eğitimini sağlamaktır.

Konaklama işletmelerinde iş görenin eğitilmesinin hem iş gören hem de işletme açısından çok büyük bir önemi vardır. Amacına ulaşılan eğitimin işletme, iş gören ve eğitimi veren kişilerin daha sonraki çalışmalarının da moral açısından olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Eğitimin hem çalışanlar hem de işletme için olan katkıları aşağıdaki gibi sıralanabilir.³⁴

- 1) Eğitimin çalışanlar için katkıları;
 - Eğitim çalışana moral kazandırır.
 - Çalışana şirketin hedeflerini tanıtır.
 - Güven, açıklık ve yaratıcılığı çoğaltır.
 - Üst-ast ilişkisini güçlendirir.
 - Eğitim çalışanın gelişimine katkıda bulunur.
 - İş bilgisi ve becerileri geliştirir.
 - Çalışanın değişime ayak uydurmasını sağlar.

³⁴ Anderson, a.g.k.s83

- Zamanı etkin ve verimli kullanmayı sağlar.

- İşin gereklerini öğretir.

- Yaratıcılığı geliştirir.

2) Eğitimin işletme için katkıları;

- Çalışanın daha doğru kararlar almasına ve problemleri etkin bir şekilde çözmesini sağlar.

- Kişisel gelişimi ve özgüveni yükseltir.

- Liderlik, iletişim becerileri ve özgüveni yükseltir.

- Hizmet kalitesini yükseltir.

- Maliyetleri azaltır.

- Verimliliği arttırır,

- İşletmenin hedeflerine ulaşmada kolaylık sağlar.

- İş gören kalitesini yükseltir.

Eğitimde, öğrenmenin ilkeleri programın önemli bir parçasını oluşturur. Öğrenmenin ilkeleri ise, öğrenmenin en etkin bir biçimde gerçekleşmesini sağlayan rehberlerdir. Öğrenme ilkeleri, öğrenim sürecinde ne kadar sık kullanılırsa öğrenme o kadar etkili olur. Bu ilkeler;

- Katılım; Eğitilen, öğrenmeye ne kadar katkıda bulunursa öğrenme o kadar hızlı ve kalıcı olur.

- Tekrar; her ne kadar sıkıcı olma riskini taşısa da bilgilerin hafızaya kalıcı bir şekilde yerleşmesini sağlar.

- İlgililik; öğrenilen konu eğitilenle ne kadar ilgili ve anlamlıysa öğrenme o kadar kolaylaşır.

- Transfer; öğrenilenler iş ortamına uygulandığı zaman öğrenme o kadar kalıcı olur.

- Geribildirim; eğitilenlerin, gelişimleri hakkında bilgilendirilmeleri eğitimin yerleşmesi ve kalıcılığı için çok büyük önem taşımaktadır.

2.2.4.4. İş Değerlendirmesi

İş değerlendirme; işletmede yapılan her işin bir değerine kıyaslanarak zorluk sırasına dizilme işlevidir. Böylece hangi iş değerine göre önemlidir, zordur ve hangi işe daha fazla ödeme yapılmalıdır? Gibi sorulara yanıt bulanacaktır. İş derlendirmesi genellikle personel değerlendirme ile karıştırılmaktadır. Personel başarı değerlendirmesinde çalışan kişinin iş başarımı; iş değerlendirmede ise, yapılan işin bir diğer işe göre nispi önemi araştırılmaktadır.

Konaklama işletmelerinde iş değerlemesi, işletmede bir işin tanım ve ayrıntıları yapılarak diğer işlerle karşılaştırılıp aralarındaki farklılıkların, önem derecesine, niteliklerine zorluk ve kolaylık derecesine göre belirlenmesidir. İş değerlemesi belirli bir süreçten geçerek gerçekleşir. Bu süreç aşağıdaki aşamalardan oluşur;

- İş analizi,
- İş tanımı,
- İşin gerekleri,
- İşlerin derecelendirilmesi,
- Ücretin belirlenmesi,
- İş görenin sınıflandırılması

İş değerlendirmesi, iş analizi verilerinin en yaygın kullanım şeklidir. Bu doğrultuda, iş tanımlamaları bir işin işletme için değerinin belirlenmesinde kullanılır. Çoğu zaman iş analizi, iş değerlendirmesi ve hatta bireysel değerlendirmeler birbirine karışmaktadır. İlki bir işin gerekli olan görevlerin belirlenmesinde, ikincisi işlerin ücretlendirme amaçları için sıralandırılmasında ve sonuncusu ise belirlenmiş iş görevlerine en uygun olan kişinin belirlenmesi sürecinde kullanılır. Özellikle ücretlendirme sisteminde iş değerlendirmesi büyük rol oynamaktadır. Çünkü, eğer işletmeler ücretlendirme standartlarını düşük tutarlarsa çalışanlarını yüksek ücretler ödeyen şirketlere kaybedebilirler. Aynı şekilde, piyasanın üstünde bir ücretlendirme sistemi kullanmak işletmeler için gerekenden fazla bir maliyet demektir. Bunun için izlenecek iki yol mevcuttur. İlki dışsal eşitlik sistemidir ve bunun için işletmeler ücret araştırma analizleri yaparak piyasadaki mevcut adil ücretlendirme sistemlerinin bu doğrultuda oluşturabilirler. İkinci yol ise, içsel eşitlik metodudur. Burada işletme içinde adil bir ücretlendirme sistemi kurmak gerekir ve devreye

iş değerlendirmesi girer. Yapılan iş değerlendirmesi sonucunda bir iş için ödenmesi gereken en yüksek ücretten en düşüğe bir sıralama yapılır ve kişinin yetenekleri, gösterdiği performansı ölçüsünde ücretlendirme sistemi kurulur. İş değerlendirmesi yaparken, performans değerlendirme sonuçları göz önünde bulundurmak işletmeler için daha verimli kararlar alınmasına yardımcı olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde yapılan iş değerlendirmesinin belirli amaçları vardır. Bu amaçlar aynı zamanda iş değerlendirmesinin işletmelere yararlı olarak da ifade edilmektedir.

İş değerlendirmesinin işletmelere sağlamış olduğu yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Adaletsiz ücret dağılımını ortadan kaldırmak ve belli bir düzene oturtmak
- Etkin bir ücret sistemini oluşturmak,
- İletişimin sağlıklı olması
- İş gören seçimi, eğitimi ve terfilerinin objektif bir şekilde yapılmasını sağlamak,
- İş ve işçi güvenliği sisteminin daha düzenli gerçekleştirilmesini sağlamak,
- Teknolojilere ve yeniliklerine uyarlanmasına yardımcı olmak,
- Çalışma koşulları hakkında bilgi sahibi olmak,
- Hizmet , üretim, denetim, bakım ve iş akışını kolaylaştırmak
- İş gören yönetime yardımcı olmak,
- İşin basitleştirilmesi

İş değerlemede şu yöntemlerden yararlanılmaktadır:

Sıralama Yöntemi; bu yöntemde işler, iş analizi bilgilerine dayanılarak yukarıdan aşağıya doğru zorluk sırasına göre dizilir. Fazla detaylara gidilmeden yapılan bu iş değerlendirme yönteminde, işleri birbirinden farklı kılan bazı önemli noktalarının gözden kaçması mümkündür.

Sınıflandırma Yöntemi; bu yöntemde de işler yine bir bütün olarak ele alınır. İş analizleri bilgilerin incelenmesi sonucunda işlerin ortak özellikleri belirlenir. Bu ortak özellikler bir araya getirilerek belli iş sınıfları oluşturulur. Bu sınıflara standart tanımlar adı verilir. Böylece, her iş dahil olduğu sınıfa göre iş riskine ve çalışma ortamı koşullarına göre değerlendirilir ve bu değerlendirme sonucuna göre ücretlendirilir.

Faktör Karşılaştırma Yöntemi; bu yöntemde işler bütün olarak değil, kritik faktörler denilen ve işin ölçülmesinde önemli roller alan kıstaslara göre değerlendirilir. Bu kritik faktörler; sorumluluk, yetenek, düşünsel ve fiziksel çaba ile çalışma koşullarında oluşmaktadır. Bu faktörlerin ağırlıklarına göre işler karşılaştırılır ve alınan puanlar toplanır. Daha sonra, elde edilen toplam puana göre ücretlendirme yapılır.

Puanlama Yöntemi; sıralama ve sınıflandırma yöntemlerinde daha sistematik olduğundan, daha sık kullanılan bir yöntemdir. Yöntemin esası, bir işi oluşturan elemanların değerinin sayısal olarak ifade edilmesinde oluşmaktadır. İş oluşturan faktörler bu yöntemde de; beceri, zihinsel ve bedensel çaba, çalışma koşulları, sorumluluk olarak belirlenmiştir. İş tanımlarına ve iş görenlerle yapılan görüşmelere dayanılarak belirlenen iş için gerekli çeşitli faktör derecelerine puanlar verilir. İşlerdeki faktörler aynı önem derecesinde olmadığından her faktöre önem düzeyine göre farklı puanlar verilir ve her bir iş aldığı toplam puanına bağlı olarak değerlendirilir. Bu yöntemde ücretlendirmede her işin aldığı toplam puana göre yapılır.³⁵

2.2.4.5. Motivasyon Sağlama

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel fonksiyonlarından bir diğeri, çalışanların motivasyonunu sağlamaktır. Motivasyon en basit şekliyle, bir veya birden çok insanı belirli bir amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak tanımlanabilir.³⁶

İş gücünün etkili ve verimli kullanımında motivasyonun büyük önemi vardır. Davranışın istenen yönde değişimini sağlayacak olumlu bir yönlendirme veya yöneltme olarak tanımlanabilen motivasyon konusundaki, en geniş kabul gören teorilerden birisi Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisidir.

Maslow insan ihtiyaçlarını, temel biyolojik gereksinimlerden başlayıp, daha karmaşık psikolojik gereksinimlere doğru yükselen bir hiyerarşi ile sınıflandırır. Maslow' a göre insan ihtiyaçları şu şekilde basamaklandırılır:

1. Düzey: Fizyolojik İhtiyaçlar: Yiyecek, su, hava ve fiziksel rahatlık için gerekli olan her şey.

³⁵ Kozak, a.g.k., ss. 32-33

³⁶ Oral, S. ve Kurgun, O. A., Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1997, ss. 143

2. Düzey: Güvenlik İhtiyaçları: Kendine güven, emniyet içinde ve tehlikeden uzak hissetmek.
3. Düzey: Ait Olma ve Sevgi ihtiyacı: İnsanlarla iyi ilişkiler kurmak, kabul edilmek ve bir yere ait olmak.
4. Düzey: Saygı ve Taktir Edilme İhtiyacı: Başarı, konusunda yeterlik, yetkinlik benimsenme, onur ve güçlülük isteği.
5. Düzey: Kendine Gerçekleştirme İhtiyacı: Kişinin amaçlarını gerçekleştirmek üzere potansiyelinin ortaya çıkarması.

Teorinin başarılı olabilmesi için buna göre, birinci düzeydeki ihtiyaçlarla ilgili olarak; çalışma ortamının sağlıklı ve güvenli olması, araç, gereç ve makinelerin güvenlik önlemlerinin alınmış olması, çalışanlarının iş yükünün onların beden gücüne ve genel yeteneklerine göre saptanmış olması.

İkinci düzey ihtiyaçlarda; eşitlik ilkesinde hareketle çalışanların tüm haklarının titizlikle korunması, geleceklerini güvence altına alabilecek uygulamaların yaşam geçirilmiş olması.

Üçüncü düzey ihtiyaçlarda; performansın temel ölçüt olarak alınıp, çalışanların terfi olanaklarının teşvik ve prim haklarının gözetilmesi, tazminat ve sigorta güvencesinin sağlanması, emeklilik haklarının işletilmesi.

Dördüncü düzey ihtiyaçların karşılanması; oryantasyon eğitimi ve mesleki geliştirme programlarının, özellikle de iş başında eğitim olanaklarının çalışanlara düzenli olarak tanınması, kurum hedeflerinin saptanmış görev tanımlarının yapılmış olması, sağlıklı ve demokratik bir ortamın sağlanması, danışmanlık hizmetlerini verilmesi, iş yeri kurallarının açıkça belirtilmiş olması.

Beşinci düzey ihtiyaçların karşılanmasında ise, çalışanların etkin katılımlarının sağlanması, iş ve meslek grupları arasındaki ilişkinin güçlendirilmesi, eğlence ve dinlenme fırsatlarının yaratılmış olması gerekmektedir.³⁷Otel endüstrisinin doğası gereği emek-yoğun bir yapıya sahip olması ve bu işletmelerde müşterilerle çalışanlar arasında sürekli ve yoğun bir ilişki yaşanıyor olması, motivasyonu yüksek bir işgücünü daha da önemli hale getirmektedir. Örneğin, bir kalem fabrikasında herhangi bir çalışanın moralinin ve

³⁷ Olalı ve Korzay, a.g.k., ss. 19-36

motivasyonunun düşük olmasının yaratacağı kalite sorununun, daha sonraki kontrollerle, kalitesiz kalem müşteriye ulaşmadan önce ortadan kaldırılması şansı mevcut iken, aynı durumda bulunan bir otel çalışanın yaratacağı bir sorun veya kalitesiz hizmetin müşteriye ulaşmasını engelleyecek etkin bir kontrol mekanizması bulunmamaktadır. Çünkü, otel işletmelerinde üretim ile tüketim aynı anda gerçekleştirilmektedir.

Motivasyonu yüksek iş görenlerin işletmeye dolaylı ve dolaysız birçok olumlu etkisi bulunmaktadır. Bu olumlu etkileri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İşletmenin karlılığı, yeni yatırımları ve yeni teknolojileri takip gücü artar,
- İş günü kısalır ve daha çok üretmek için zaman kalır,
- Maliyetleri düşürücü rol oynar.

Bir işletmede yöneticinin en önemli görevi, işletmede çalışan her bireyin işletmenin amaçlarına uygun bir şekilde çalışmasını sağlayarak etkin bir işletme yaratmaktır. İşte bu nedenle işletmede çalışan bireylerin istekle çalışmalarını sağlayabilmek için onların motive edilmesi gerekmektedir. Bu motive araçlarını sıralayacak olursak.³⁸

- Tatmin edici ve adil ücret

Yönetim ve verimlilik arasındaki ilişkiler konusu incelenirken de belirtildiği üzere, işletmenin temel amaçlarından birisi; personele hak ettiği adil ücreti vermektir.³⁹ Personelin tatmin edici adil bir ücret beklentisi karşılandığı ölçüde işten duyduğu tatmin derecesi, işe bağlılığı ve verimi artırmaktadır.

- Sosyal Güvenlik

Personelin çalışma hayatında, kendisi, ailesi için gelecek endişeleri taşımaması, onun işinden tatminini ve verimli çalışmasını sağlayan önemli bir faktördür.

- Çalışma Güvenliği

Personelin ulu orta veya yersiz bir nedenle işinden uzaklaştırılmayacağı veya uzaklaştırılmayacağına güven duyması, iş doyumluluğu olumlu yönde etkileyen bir etkidir.

³⁸ Aktas, a.g.k., s.49

³⁹ Oral, S., Çiçek, O. ve Aktaş, G., ' Turizm Bilincinin Oluşturulmasında Yaygın Eğitimin Yeri ve Önemi, ' I. Turizm Sempozyumu, Ankara, 17-18 Kasım 1994, ss. 173 -227

- İş Güvenliği

Personel için çalışma yerinin sağlık koşullarına sahip olması, güvenilir fiziki koşullara sahip bir iş yerinde çalışmak işe bağlılığı, işin sürekliliğinin, iş tatmininin ve verimliliğin önemli bir unsurudur.

- İş-Beceri-Bilgi Dengesi

Personelin bilgi düzeyi, becerisi ile dengeli iş görmesi, iş tatmininin ve verimliliğin önemli koşullarından birisidir. İşinde hoşnut olmayan, zevk duymayan bir insanın başarıya ulaşması rastlantılara bağlıdır.

- İşten Doğan Gurur

Personel yaptığı işten gurur duymalıdır. İşten gurur duymanın göstergesi, personelin, üretim faaliyetlerini sonucunda insanların ihtiyaçlarına cevap veren bir ürün yaratmış olmanın verdiği bir hazdır. Ancak işini seven bir insanın yarattığı ürün kişiye gurur verir, tatmin sağlar.

- İşletme Politikaları

İşletmenin politikaları, piyasadaki prestiji, imajı personelin, işinden tatmin olmasını sağlayan bir faktördür.

- Geleceğin Yönetici Asasını Taşımak

Otel işletmelerinde her çalışan gelecekte gelişmek, yükselmek otelin yönetim kademelerinde görev almak veya bağımsız bir işin sahibi olmak umudunu taşır. Bu nedenle, personelde yükselme kapılarının açık olduğu inancı verildiği ölçüde, personelin çalışma şevki, verimliliği, iş tatmini en yüksek performansa ulaşır.

- Sosyal İklim

Personelin, iş arkadaşları ile amirin tutumu ile katılımcı bir yönetim ile uyumlu bir sosyal atmosferde çalışma olanağı iş tatminini sağlayan bir unsurdur.

- Sendikalara Güven

Personelin, sendika yöneticilerine güveni, menfaatlerinin ve haklarının

korunacağına olan inancı personel tatminini artırıcı yönünde etki gösterir.⁴⁰

İş tatmini personel açısından, fiziksel ve ruhsal sağlığın, işletme açısından iş verimliliği ve toplum açısından ekonomik gelişmenin ve kaynak tasarrufunun sosyal israfi önleminin en önemli bir faktörüdür. Öte yandan işin verimliliğinin artması da iş tatminini de arttıran bir etkidir. Lawler ve Porter verimliliğin iş tatminine olanak sağladığını belirleyen bir model geliştirmişlerdir.

İş tatmini ile verimlilik arasındaki karşılıklı ilişkiler dikkate alındığında her işletmede olduğu gibi otelcilik işletmelerinde de;

- Yapılacak göreve göre personel
- Eğitim,
- Performans değerlendirmesi,
- İş tatmini,
- Verimlilik .

Özellikle, turizm ve otel işletmelerinde iş tatminsizliğinin sonucu olan,

- Tükenme sendromu,
- İş gören devir hızı
- Verim kaybı ,
- İşe devamsızlık üzerinde durulmasının gerekliliğini belirtmek ve bunu önleyecek önlemlerin alınması konusunda son derece dikkatli davranılmasının gerekliliğini vurgulamakta yarar vardır. Çünkü personel devri, otel işletmelerinde diğer işletmelere göre daha ağırlıklı olarak gözlenen bir olgudur.

Otel işletmelerinde başarı için bir çok fırsat vardır. Bu fırsatlardan biri, çalışanların gelecekle ilgili yönlendirilebilmesidir. Otel işletmelerinde insan kaynakları bölümü, çalışanlara önerilerde bulunarak ve geleceğe yönelik karar verebilmelerinde onlara gerekli bilgileri sağlayarak yardımcı olmaktadır.

⁴⁰ Bingöl, D., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1990, s.25

2.2.4.6. Personel Bulma

İşletmelerde işlerin genişlediği, yeni görev yerlerinin kurulmak istendiği ya da çalışanların görevlerinde ayrıldığı durumlarda yeni personele gerek duyulur. Personel adaylarını bulmak için girişilen eylemler, personel bulma ya da aday toplama olarak değerlendirilir.

Personel ihtiyacı ve iş tanımlarının gözden geçirilmesinde sonra iş gereklerine bağlı olarak hazırlanan iş gören gerekleri belirlenir. Bu işe alınması mümkün olmayan adaylar için boşuna zaman, para ve enerji harcanmasını engeller. Daha sonraki aşamada personelin işletme içinden mi yoksa işletme dışından mı bulunacağına karar verilir. Son olarak da işletme içinde çalışan herkesin, özellikle de yeni personel alımından etkilenecek kişilerin bundan haberdar olması sağlanır ki, ortaya çıkabilecek değişikliklere hazır olabilsinler.⁴¹

İnsan kaynağı bulma çalışmalarına başlamadan önce, alınacak personelin sahip olması gereken özelliklerin ve otel işletmesinde yürütülmekte olan işlerin tanımlanmış olması, bu standart bilgilerin sağlanması için de iş analizlerinin yapılmış olması gerekmektedir. İş analizleri ile işletmelerdeki tüm işler tek tek analiz edilerek iş ve görev tanımları yapılır. Bu tanımlar yardımıyla işin nelerden oluştuğu, işin yapılış süresi, çalışma ortamı, işi yapacak kişi sayısı, iş riski gibi konular belirlenir.

Yapılacak işle ilgili özellikler bu şekilde belirlendikten sonra, yine iş analizleri yardımıyla bu işi yapacak olan kişilerdeki işle ilgili özellikler de belirlenir. Örneğin, resepsiyon memurunun yabancı dil bilmesi, garsonun konu ile ilgili olarak gerekli iş becerisine sahip olması vb. gibi. Bu iki konu belirlendikten sonra, işe uygun eleman alımı söz konusu olabilir. İnsan kaynağını bulma aşaması, ilanların verilerek aday aranması ile başlar ve yetenekli adayların işletmeye başvurması ile sona erer. Bu aşamada daha önce iş gücü planlaması sonuçlarından da yararlanılır. Bu sürecin yürütülmesinde izlenecek tek bir yöntem yoktur. Her işletme kendi belirlediği bir yöntemle bu süreci yürütür.⁴²

Alley ve Darby, henüz bütünüyle açıklığa kavuşturulmamış bir konu olmasına rağmen yine de insan kaynakları seçimi uygulamalarının sonucunda başarılı ve karlı olmak için aşağıdaki beş maddeye dikkat etmek gerektiğini belirtmektedirler;

⁴¹ Lundberg, D.E., The Hotel and Restaurant Business. CBI Publishing Co, Boston, 1979, p.88

⁴² Kozak, M.A., a.g.k., s.22

- Başvuran kişi havuzu nicelik ve nitelik olarak geniş olmalıdır.
- Doğru karar verebilmek için iş ile ilişki yüksek geçerlilikte işe alma testleri geliştirmelidir.
- Alternatif değerlendirme şansı sunacak yöntemlerden yararlanılmalıdır.
- Seçme testlerinin ayırıcı niteliğini arttırabilmek için farklı geniş alanları test etmelidir.
- Farklı şartlara ve işe alma piyasasına uyum sağlayabilmek için standartlar esnek olabilmelidir.

Doğru seçim yapmanın tek getirisi bilançolarda görülecek karlar değildir. Çalışan için özelliklerine uygun bir işte çalışma, huzurlu bir çalışma ortamı, kendini ispatlayabileceği bir iş, başarı duygusunu yakalama fırsatı, dolayısıyla verimli olması demektir.

Sonuç olarak, insan kaynakları seçiminin sağlıklı olması için aranan kişinin ne bir biçimde kim olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Bundan sonra iki temel grupta verilerin toplanması gerekmektedir. İlki, işin özelliklerinin saptanması, ikincisi bu özelliklere en uygun adayların niteliklerinin belirlenmesidir.

Konaklama işletmelerinde istihdam edilen iş görenlerin seçiminde nitelikli elemanları işe alma yerine rasgele seçildiği durumlar da görülmektedir.⁴³Bu yönetime başvuran işletmeler profesyonel yönetimden uzak, hizmet sektörünün önemini kavrayamamış olan yöneticilerle yönetilmekte ya da bazı şartlar onları böyle bir yola zorlamaktadır.

2.2.4.7. Personel Seçme ve Yerleştirme

İnsan kaynağını bulma çabaları sonucunda nitelikli adaylardan oluşan bir aday grubu içinden bu işe en uygun olanının seçilmesi aşamasıdır. Seçim sırasında, kriter olarak şu formülün işletilmesi, doğru adamın ya da işe göre adamın işletmeye kazandırılması açısından önemli bir yaklaşım olmaktadır.

İşe alınan adayların niteliklerinin iş gereklerine uymaması durumunda ki işi zor bulup ayrılabilir, işletme bu işe uygun başka bir aday bulup personeli işten çıkartabilir veya

⁴³ Kozak, M.A., a.g.k., s.23

yeni alınan bu kişinin işe uyumlaştırılması uzun bir süre alabilir. Bunların hepsi zaman ve maliyet kaybı olduğundan işletme aleyhine olan durumlardır.

İşletmelerde personel seçme işini etkileyen unsurlar şöyle sıralanabilir;

- İş gücü planları,
- İş analizleri,
- Personel bulma aşamasına verilen önem,
- Ahlaki değerler,
- Örgütsel engeller

İşletme için personel seçim yöntemleri hakkında aşağıdaki gibi bir sınıflandırma yapılmıştır:

A) Sınav Yöntemi:

İşletmelerde insan kaynağı bulma konusunda en çok başvurulan araçlardan biri yazılı veya uygulamalı olarak yapılan sınavlardır. Sınavlarda soruların iş özelliklerine uygun olması, adayın bilgi, yetenek ve dünya görüşünü belirlemeye imkan vermesi gerekir. Geleneksel sınav uygulama yöntemlerinde her tür işe aynı tip sınav ya da test uygulanmaktaydı. Ancak günümüzde her işe uyarlanan genel sınavların istenilen niteliklere elemanı seçmede yeterli olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, işe uygun farklı testlerin geliştirilmesine başlanmıştır.

İş gören seçiminde uygulanan sınavlar çeşitli amaçlara yönelik olabilir.⁴⁴

- Başarı testleri; bireyin işte başarılı olup olmayacağını ölçmek için
- Yetenek testleri; bireyin potansiyelinin ölçmek için.
- Motivasyon testleri; kişilik ilgi ve davranışını ölçmek için uygulamaktadır.

B) Görüşme Yöntemi;

Seçim görüşmeleri adaylarla yüz yüze yapılan konuşmalardır. Görüşmelerin yapılmasındaki amaç, adayın işe kabul edilebilirlik düzeyini belirlemektir. Turizm

⁴⁴ Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Volkan Matbaacılık, Ankara, 1998, s. 100-105

sektöründe özellikle, yönetici eleman seçiminde planlı görüşmelerden yararlanılarak daha detaylı ve sistematik bilgiler elde edilmesi amaçlanmaktadır. Tüm görüşme yöntemlerinde görüşme süreci; hazırlık, iletişim kurma, bilgi alışverişi, sonuç ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Seçim görüşmelerinin yararlı yönleri olduğu kadar eksikleri de vardır. Görüşmelerin güvenilirliği ve geçerliliği zaman zaman tartışma konusu olmaktadır.⁴⁵

C) Değerleme Merkezi Yöntemi;

İnsan kaynakları seçiminde kullanılan görüşme ve sınav yöntemlerine göre yeni bir yöntemdir. Bu sistem belirli bir işe seçilecek bireyin yeteneklerinin değerlendirilmesinde birçok farklı fakat birbirini tamamlayan tekniğin bir arada kullanılmasını içerir. Böyle adayların mevcut ve geliştirilmesi gereken yetenekleri konusunun belirlenmesine yardımcı olur. Değerleme merkezinde yoğun bir bilgi birikimine ihtiyaç olduğu için uzman kişilerin görev alması gerekir.

Yöntem şu şekilde uygulanmaktadır; adaya ihtiyaç duyulan materyal ve bilgi içeren, çözülmesi gereken bir sorunlar paketi verilir ve adayın bir yönetici olarak belli bir süre sorunları ele alması beklenir. Bu yöntemde ayrıca, lidersiz grup tartışmaları, sözlü sunuş araştırmaları, rol alma ve oynama, bireyin motivasyon ve başarısını ölçmeye yarayan psikolojik testlere de yer verebilir. Bu yöntemle bireyin sadece bilgi ve yeteneğini değil, belli olaylar karşısındaki tutum ve davranışlarını da belirlenmesi sağlanır.⁴⁶

D) Referans ve Tavsiye Mektupları;

Otel işletmelerinde kullanılan bu yöntemde adayın daha önce çalıştığı işletme, görevi, süre ve iş hayatı ile ilgili çeşitli bilgiler yer almaktadır. Ayrıca bu yöntem ile adaya referans olan tanıdık başka kişilerin de güvenini almış olması olumlu bir etkidir.

Referans amaçları açısından iki gruba ayrılır. Birincisi, özel referanslardır. Özel referanslar adayın sağlam karakterli biri olduğuna tanıklık eden referanslardır. Bu tür referanslar genellikle adayın ailesinin veya yakınlarının imzasını taşır. Özel referansların tarafsızlığından emin olunmadığı için personel seçiminde nadiren kullanılır. İkinci grup referanslar adayın çalışma hayatını yorumlayan referanslardır. Bunlara istihdam

⁴⁵ Kozak, M.A., a.g.k., s.25

⁴⁶ Kozak, M.A., a.g.k., s.25

referansları adı verilir. İstihdam referansları, adayın bir önceki işinde sorumlu olduğu ilk yönetici tarafından verilir. Şayet aday ilk kez çalışmaya başlıyorsa, adayın eğitim kurumundan alacağı bir referans da istihdam referansı olarak geçebilir.⁴⁷

E) Biyografik Envanter Yöntemi;

Kişinin başvuru formlarında belirtmiş olduğu bilgilerden yararlanılarak geçmişteki başarılarının gelecekte de başarılı olacağı kanısına varılarak yapılan değerlendirme sonucu adayın seçilmesini sağlar. Bu form, genellikle başvuru formlarından toplanan bilgilerle hazırlanmaktadır. Ancak, biyografik envanter bu şekilde hazırlandığında, çok sınırlı miktarda bilgi toplanmaktadır.

F) Transfer Yöntemi;

İşletmelerin gereksinim duyduğu elemanların başka işletmelerden, daha uygun koşullar sunularak sağlanmasıdır. Konaklama işletmelerinden daha çok yönetim kademesi için kullanılan bu yöntem, diğer kademelerde gereksinim duyulan ve alanında uzman kişiler için de kullanılmaktadır.

2.2.4.7.1. Otel İşletmelerinde Personel Bulma ve Seçme Sürecinin Analizi

Otel işletmelerindeki personeli istihdam ederken belirli bir süreçten geçmesi gerekir. Bu sürecin aşamaları:

2.2.4.7.1.1. Personel Bulma Sürecinin İncelenmesi

İş gören bulma ve seçme teknikleri bir işletmenin insan kaynakları yönetiminin en önemli ve en zor konusunu oluşturur. Söz konusu ögenin işletmenin gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu yada sorun olarak değerlendirilir. Bu nedenle daha önce insan kaynakları bölümünün örgütlenmesi konusunda değinildiği gibi büyükçe işletmelerde bu bölüme bağlı bir alt birim olarak işe alma şeflikleri, iş gören bulma ve seçme sorumluluğunu yüklenirler.

Personel seçiminde öncelikle, seçilecek olan adayların belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonra belirlenene adaylar arasından uygun adayların, personel seçimi teknikleri ile seçim işleminin tabi tutularak seçilmesi gerekir. Personel seçimi yapılırken seçimi yapacak

⁴⁷ Kozak, M.A., a.g.k., s.26

olan kişiler, işe başvuru yapan adayları yakın tanımalı, bilgi-yetenek-kişilik gibi kriterleri göz önüne alarak adaylar arasında tutarlı kıyaslama yaparak işe yatkın elemanı seçmeleri gerekmektedir.⁴⁸ Verim açısından seçimin böyle olması gerekirken aday seçimleri çoğu zaman objektif yöntemlerle yapılmakta özellikle referansın güçlülüğü diğer seçim yöntemlerinin gölgede bırakmakta veya uygun değerlendirme sistemi kurulmadığından başarısız sonuçlar elde edilmektedir.

Başvuruda bulunmuş olan adayların yeterince analizinin yapılmaması, işe alınacak kişilerin en uygun şekilde seçilmesi için gerekli önlemlerin tespit edilmemesi günümüz işletmecilerinin ve davranış bilimcilerin üzerinde az durdukları konulardan biridir. İyi bir personel seçimi belirlenmiş hedeflere ulaşmak için hazırlanan ve geçerli yöntemler ve adayların analizine olanak veren sistemlerle gerçekleşir. Bu amaçla personel seçiminde gerekli olan metod ve yöntemlerin tespiti personel seçimi için önem arz eder.⁴⁹

Personel bulma süreci esas itibari ile dört ana unsuru kapsar. Bunlar; personel standartları, hedef pazar, personel bulmada yararlanılan kaynaklar ve maliyettir. Bu unsurların her biri birbirine son derece bağlıdır. Örneğin; işletmenin ne istediği, hangi işe, ne tür nitelikte personel aradığı belirsiz ise işletmenin aday personeli bulmak için yöneldiği iş gücü pazarı da muhtemelen yanlış anlaşılacaktır.⁵⁰

Personel bulma sürecindeki aşamalardan birisi de, otel işletmelerinin personel ihtiyacı olan ilgili bölümlerinin bu ihtiyacını insan kaynakları departmanına iletmesi ile ilgilidir. Otel işletmeleri bu iş için genellikle bir ‘personel talep formu’ kullanırlar.

• İş gücü Planlamasının Personel Bulma Süreci Açısından İncelenmesi

İşletmelerde işlerin genişlediği, yeni görev yerlerinin kurulmak istendiği ya da çalışanların görevlerinden ayrıldığı durumlarda yeni personele gerek duyulur. Personel adaylarını bulmak için girişilen eylemler, personel bulma yada aday toplama olarak değerlendirilir.⁵¹ Bir işletmede personel bulma işlemlerine geçmeden önce yönetimce bazı hazırlıkların yapılması gerekir.

Personel ihtiyacı ve iş tanımlarının gözden geçirilmesinden sonra iş gereklerine

⁴⁸ Ergül, Ş., Personel Yönetimi, Araştırma Yayınları, İstanbul, 1996, s.15

⁴⁹ İbac, S., ‘Uzman Sistemlerle Personel Seçimi’, Sakarya Üniversitesi Bitirme Tezi, Adapazarı, 1996

⁵⁰ Riley, M., Human Resource Management A Guide To Personel Practice, 1992, s.91

⁵¹ Aldemir, C., Ataoğlu, A. ve Budak, G., İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, Dördüncü Baskı, İzmir, 2001, s. 83

bağlı olarak hazırlanan iş gören gerekleri belirlenir. Bu, işe alınması mümkün olmayan adaylar için boşuna zaman, para ve enerji harcamasını engeller. Daha sonraki aşamada, personelin işletme içinden mi yoksa işletme dışından mı bulunacağına karar verilir. Son olarak da işletme içinde çalışan herkesin, özellikle de yeni personel alımından etkilenecek kişilerin bundan haberdar olması sağlanır ki, ortaya çıkabilecek değişikliklere hazır olabilsinler.⁵²

Bu aşamada yapılması gereken hazırlıklardan biri de, personel seçme ve yerleştirme çalışmalarını yürütecek kişilerin seçilmesidir. Bu kişilerin doğru seçilmesi, doğru adayların bulunmasında çok önemlidir çünkü pek çok aday işletme hakkındaki ilk izlenimlerini bu kişileri algılayışlarına göre edinirler.^{53 54}

Personel bulma sürecinden önceki son hazırlık aşaması ise, ilgili bölümlerde oluşan personel talebinin insan kaynakları departmanına iletilmesidir. Bunun için genellikle büyük otellerde bir 'personel talep formu' kullanılır. Bu yöntemin uygulanmaması veya bu formların eksik ve yanlış bilgilerle doldurulması yöneticilerin, işletmenin ihtiyacına cevap veremeyecek adaylarla yapılan görüşmelere boşuna zaman harcamasına neden olacaktır.

İnsan kaynaklarının planlama, tüm organizasyon personeli açısından doğru zamanda doğru insanın işe alınmasına imkan sağlar.⁵⁵ Konaklama endüstrisinde ve dolayısıyla otel işletmelerinde, sektörün yapısı gereği yüksek düzeyde iş gören devir hızının varlığı, kalitenin ön plana çıkmasıyla artan kalifiye işgücü gereksinimin ve istihdamın sosyo-ekonomik gelişmelerden çok çabuk etkilenmesi, etkin bir insan kaynakları planlamasının önemini artırmaktadır.⁵⁶

Bununla birlikte, insan kaynakları planlamasının oteller açısından şu konuları içerdiği söylenebilir:⁵⁷

- Otel personelinin mevcut problem ve gereksinimlerinin belirlenmesi,

⁵² Lundberg, D.E., The Hotel and Restaurant Business, CBI Publishing Co, Boston, 1979, p. 88,

⁵³ Woods, R. H., Human Resources Management. Educational Institute, American Hotel & Motel Association, Usa, 1997

⁵⁴ Wotruba, T. R. and Tyangi, P. K., Met Expectations and Turnover in Direct Selling. Journal of Marketing, 55, 1991, s.24.

⁵⁵ Paksoy, M., Avrupa Birliği İle Bütünleşme Sürecinde Türk İşletmelerinin Yönetim Sorunu ve Çözüm Yolları, Yayılım Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.64

⁵⁶ Seymen, O.A., 'İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi, 1995, s. 32

⁵⁷ Dalli, Ö., ' Turizmde İnsan Kaynakları Planlama ve Geliştirmesi, ' I. Turizm, 1998, s.1

- Otelin bütün departmanlarının ihtiyaç duyduğu personel sayısı ve her işi için gereken niteliklerin belirlenmesi suretiyle gelecekte ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının projelendirilmesi,
- İnsan kaynaklarında istenen kalifikasyonun sağlanması için gereken eğitim ve öğretim programlarının hazırlanması.

Otel işletmelerinde, mümkün olan en kaliteli hizmetin emek gücünden ekonomik ve sosyal bakımdan optimal bir biçimde yararlanılarak esas olduğundan, kullanılan iş gücünün istenilen düzeyde yeterli bir eğitim almış olması gerekmektedir. İhtiyaç duyulan miktarda personelin eğitilmesi ise insan kaynakları planlaması ile olmaktadır.

Otel işletmelerinde insan kaynakları yapılırken iş yükü de dikkate alınmaktadır. Örneğin, mevsimlik olarak faaliyet gösteren otel işletmelerinde iş gören talebi yıl içerisinde çok farklı olarak değişebilmektedir. Sayfiye yerlerinde faaliyet gösteren otellerde yaz aylarında ihtiyaç duyulan personel sayısı çok fazla iken, kış turizmine hitap eden otellerde durum tam tersinedir ve personel ihtiyacı doğal olarak kış mevsiminde aşırı bir şekilde artmaktadır. Planlama yapılırken bu gibi unsurların da dikkate alınması gerekmektedir. Otel işletmelerinde insan kaynakları planlaması çalışmalarına gereken önemin verilmemesi; işletme açısından yüksek maliyet ve düşük hizmet kalitesi, personel açısından da düşük verimlilik sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Ayrıca; işin ve işi yapacak personelin özelliklerini ve sayısının bilinmemesi aynı departmanda çok sayıda personelin istihdam edilmesine yada personelin özelliğine uygun olmayan işlerde görevlendirilmesine yol açmaktadır. Bu durum ise işletmenin verimliliğini ve karlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

• **İş Analizi Sürecinin Personel Bulma Süreci Açısından İncelenmesi**

En kısa tanımla iş analizi için kendisini inceler. İş, bir kişinin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamı olarak tanımlanır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi iş, iş görenin yapmakla sorumlu olduğu görevdir. İş analizi, iş örgenler tarafından tek tek yada toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı bir biçimde incelenmesini amaçlar.

Bir örgüte personel sağlamada temel adımlardan biri olan 'personel bulma süreci'nin ana konusu; boş pozisyonları doldurmaya yönelik en iyi niteliğe sahip kişileri işletmeye çekebilmektir. Bununla birlikte aday personeli işe almadan önce doldurulacak

pozisyon ile ilgili işin açık bir şekilde anlaşılması zorunlu olmaktadır. Bu durum, işletmelerde 'iş analizi' olarak adlandırılır.

İş analizi, işletmenin herhangi bir birimindeki bir işin en kısa zamanda ve en iyi şekilde yapılabilmesi için gerekli bilgilerin sistemli olarak toplanması, incelenmesi ve değerlendirilmeleri sürecidir.⁵⁸

Bir işi yerine getirmede birden fazla yol vardır. İş analizi süreci; işin kalite standartlarına göre en ekonomik, en uygun ve en elverişli şekilde nasıl yapılması gerektiği konusunda avantaj sağlamaktadır.⁵⁹

İşlerin özellikleri; yapılacak iş analizleri ile personelin özellikleri ise personel seçim yöntemleriyle saptanabilir. İş analizleri ve personel seçim yöntemleri iş-birey, birey-iş uyumunun sağlanmasına yardımcı olur.⁶⁰

İş analizi bilgileri işletmelerde dört farklı alanlarda kullanılabilir. Bunlar; eleman seçme ve değerlendirme, performans değerlendirme, iş değerlemesi ve ücretlendirme ve son olarak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesidir.

Seçime dönük iş analizinin temel yaklaşımını, iş yapacak olan kişinin işletmede yapacağı işe ve bu işi başarabilmek için taşıması gereken özelliklere ilişkin bilgi oluşturmaktır. Analiz çalışmasının sonucunda elde edilen bilgiler derlenmekte, işin unvanı belirlenmekte, kısaca iş özetlenmekte iş verenin görevleri açık olarak belirlenmekte, son olarak iş görende aranacak bilgi, kişilik, zihinsel ve bedensel özellikler saptanmaktadır. Şüphesiz tüm bu çalışmalar iş tanımını oluşturup kişinin yapacağı işe göre seçilmesine olanak hazırlaman için yapılmaktadır.⁶¹

- **Personel Bulmada Başvurulan Kaynakların İncelenmesi**

Genel olarak otel işletmelerin personel bulmada iki tür kaynağa başvurduğu görülür. Bunlar iç kaynaklar ve dış kaynaklardır. Bununla birlikte, işletmelerin personel bulma işlemi aşmasında hangi kaynakları kullanacağını ve ne tür işe göre bir personel alma

⁵⁸ Arslan A. E., 'Personel Seçimi,' Human Resources, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yönetim Dergisi, 1999, s.38

⁵⁹ Forest, L.C., Training For The Hospitality Industry, Educational InstituteOfAmerican Hotels&Motel Association, Michigan, 1990, ss. 28

⁶⁰ Öztürk, Z., İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri, MPM Yayınları, Verimlilik Dergisi, Ankara, 1995, s.44

⁶¹ Erdoğan, a.g.k., s.43-45

politikası izleyeceğini kesin olarak belirlemesi gerekmektedir.

Bu noktada işletmeler için şu konuların açığa kavuşturulması yararlı olacaktır:

- İşletmenin aramış olduğu sayı ve nitelikteki personelin iş gücü piyasasında var olup olmadığı
- Dışarıdan toplanacak adaylar için katlanılacak seçme ve işe alıştırma süresi ve maliyeti,
- İşletme içinde görevi başarıyla yürütebilecek elemanların olup olmadığı,
- Dış kaynaklardan aday bulma ile işletme içinden aday bulmanın sağlayacağı yarar ve sakıncalar.

Otel işletmelerinde personel bulma işleminden önce bu konuların açığa kavuşturulması, işletmenin istediği sayı ve nitelikte personel bulmasına yardımcı olacaktır.

Kuşkusuz yeni kurulan her işletmede bütün görevler için dış kaynaklardan personel bulma yoluna gidilir. Fakat hali hazırda faaliyette bulunan işletmede boşalacak pozisyonlar ya da yeni açılan görevler için personel bulunmasında iki seçenek karşımıza çıkmaktadır. Bu seçeneklerden birisi bir terfi politikasını izlemek suretiyle işletmenin mevcut personelinden bir başka deyişle iç kaynaklardan yararlanma, diğeri ise işletme dışı kaynaklardır.

Bazı işletmeler her iki kaynaktan da yararlanırlar. Örneğin Delta hava yolları sadece alt kademe iş görenleri dış kaynaklardan sağlarken nezaretçi ve yönetim kademelerindeki boşlukları işletme içi kaynaklardan doldurmakta, bunu da etkin bir kariyer planlaması sayesinde başarmaktadır.^{62 63}

A) İç Kaynaklar

Herhangi bir otel işletmesinin yeni açılması söz konusu ise, ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikteki tüm personel gereksinimini dışarıdaki çeşitli kaynaklardan sağlamsı söz konusu iken, faaliyetlerini devam ettiren bir işletmede mevcut boş kadroların doldurulması

⁶² Woods, a.g.k., s.93

⁶³ Wotruba, T.R. and Tyangi, P.K., Met Expectations and Turnover in Direct Selling. Journal of Marketing, 55, (3), 1991, s.24

sırasında işletme içindeki mevcut personelin de göz önünde tutulması zorunlu olmaktadır.⁶⁴

Otel işletmelerinin mevcut boş işler için personel sağlamada iç kaynaklara başvurma gereği; iş değişimi, yeni görevlerin doğması, personelin işten ayrılması veya gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkabilir.⁶⁵Böyle bir durumda, boşalan işler için uygun niteliklere sahip personel bilgilendirilir. Bu bilgilendirme işletmelerde duyuru şeklinde olur. Söz konusu duyuruda; başvuruların kime veya nereye, nasıl, ne zaman yapılacağına ilişkin bilgiler yer alır. Böylece uygun niteliklere sahip olduğunu düşünen istekli personelin ilgili işe bizzat başvurması veya üstlerince aday olarak önerilmesi sağlanmış olur.⁶⁶ Burada şunu da belirtmek gerekir ki eski personel işletme ve uygulamaları konusunda daha fazla bilgi sahibi olduğundan yeni adaylara göre daha avantajlı durumdadır.

İç kaynaklardan personel sağlamada bazı yöneticilerin boşalan işleri, sadece istedikleri kişi veya kişileri duyurarak onların başvurmasını ve atanmasını sağlamaya yönelik informal bir yaklaşımı tercih ettikleri gözlenmektedir. Bu, hem seçim kararının doğruluğu hem de iş gören ilişkileri açısından sakıncalı bir yoldur. Bu yüzden aday bulmada iç kaynaklardan etkin olarak yararlanabilmek için, boşalan işlerle aranan niteliklerin ilgili tüm personele duyurulması ve mevcut personelin bu işlere nasıl başvurabileceğinin nesnel bir düzene bağlanmış olası son derece önemlidir.⁶⁷

İşletmelerin personel bulmaca iç kaynaklara başvurması, yatay ve dikey düzeyde iş değişikliklerine yol açar. Dikey düzeyde bir uygulamada “ yükseltme “ söz konusu iken, yatay düzeyde “ iç transfer” gerçekleşir.

a) Terfi

Terfi, bir iş görenin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde mevkiye (işe) yükseltilmesini ifade eder. Biçimsel olarak terfi kararları, iş görenin kıdemi, başarısı ve potansiyeli gibi faktörler dikkate alınarak verilebilir. İnfomal olarak ise,

⁶⁴ Askun, Ü. C., İşgören, İktisadi ve İdari İlimler Akademisi, Eskişehir, 1978, s:28

⁶⁵ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.84

⁶⁶ Acar, A.C., ‘İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi, ’ İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Fakültesi Yayını, İstanbul, 2000, s.129

⁶⁷ Acar, a.g.m., ss.129-130

terfilerde adayın kişiliği ve kişiler arası etkileri gibi ölçütler kullanılır. ⁶⁸Yükselme, iş yerinde üst düzeylere gelmek isteyen ve bunun için çok çalışan iş görenler için fırsatlar sağlayan bir çalışma ortamı yaratır. Gerçekte işletmede uygulanan etkili bir yükselme politikası önemli bir personel bulma aracıdır ve pek çok işletme personel bulma programının bir parçası olarak kariyer planlaması çalışmaları yapmaktadır.

Bir başka tanıma göre terfi, iş görenin daha yüksek konumdaki bir göreve dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. ⁶⁹ Örneğin bir otel işletmesinde görevli ön büro müdürünün herhangi bir nedenden dolayı işinden ayrılması sonucu, yerine resepsiyon şefinin getirilmesi işletmelerde dikey düzeyde bir yükseltmeyi ifade eder. Aynı şekilde, otel işletmesinin restoranında görevli bir kominin garsonluğa atanması da otellerde yükseltmeye örnek olarak gösterilebilir.

Genel olarak işletmelerde personelin yükseltilmesi sırasında iki kriter göz önünde bulundurulmaktadır. Bunlar; kıdeme göre terfi ve performansa dayalı terfi yöntemidir.

- Kıdem Durumuna Göre Terfi : Meslek yaşamında uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı deneyim gücü işe uyumu kolaylaştırır, işin gerektirdiği kural ve ilkeleri yakında tanımaya olanak sağlar. Bu nedenle elde edilen deneyime dayanarak uzun yıllardan bu yana kıdem derecesi terfinin en geçerli kriteri olagelmiştir.

Kıdem durumuna göre terfi, anlaşılması ve uygulanması oldukça basit olup iş görenlere güvence vermesi açısından da üstünlük taşır. Buna karşılık eskilik ile yetenekli olmak arasında her zaman dolaysız ilişki kurmak zordur. Ayrıca genç ve dinamik elemanlara yükselme yolunu kapatmak ve tembelliğe yol açmak gibi sakıncaları vardır.

- Performans Durumuna Göre Yükselme :Terfide yerleşmiş bir yöntem de performansa bağlı bir yükselmedir. İş gören işinde gösterdiği bir başarı ve disiplin ya da işletmeye olan bağlılığı yükselmeyle ödüllendirilebilir.

b) İç Transfer

İşletmede bir görev boşaldığı zaman bu yere aynı düzeyde bir başka elemanın atanması halinde iç transferlerden söz edilir. Bir başka anlatımla iç kaynaklardan yatay

⁶⁸ Acar, a.g.m., s.130

⁶⁹ Oral, S., Çiçek, O. ve Aktas, G., ' Turizm Bilincinin Oluşturulmasında Yaygın Eğitim in Yeri ve Önemi, ' I. Turizm Sempozyumu, Ankara, 17-18 Kasım 1994, s.223

düzeyde yararlanma söz konusudur. Örneğin, bir ustabaşı işinden ayrıldığı zaman onun yerine yine işletme içinden o görevi yapabilecek deneyim ve yeteneğe sahip olan bir başka ustabaşı atanabilir.

İç transfer yoluyla iş gören sağlama, işletme açısından en ucuz ve kolay yoldan eleman bulma olanağı sağlar. Ayrıca aynı işletme içinde bir iş değişikliği söz konusu olduğu için işletmeye uyum sorunu olmaz. Bu karşılık bir elemanın eski işini bırakması orada yeni eleman bulma sorunu doğuracaktır.

Öte yandan, elemanın yeni atandığı işte tıpkı dışarıdan gelen biri gibi yeni iş gerekleri ve koşullarına uyum süreci işletme ve için bir zaman ve ekonomik kayıp yaratabilir.⁷⁰

İç transfer, iş görenlerin ücret, yetki, sorumluluk vb bakımdan aynı düzeydeki işler arasında yatay olarak yer değiştirmesini ifade eder.

Bu genelde birbirine yakın bölüm, birim ve işlevler arasında yer değiştirme şeklinde ortaya çıkar. Örneğin, otelin barında çalışan bir servis personelinin oda servisi bölümüne getirilmesi, otel işletmelerinde personel bulmada iç transfer yönetimini ifade eder.

B) Dış Kaynaklar

Otel işletmelerinin, ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikte personeli iç kaynaklardan sağlama olanağı yoksa zorunlu olarak dış kaynaklara başvurması gerekecektir. İşletmelerin dış kaynaklara başvurma nedenleri şu şekilde özetlenebilir.

- İşletmenin yeni kurulması veya genişlemesi sonucu, işlerin ortaya çıkması durumunda dış kaynaklardan personel sağlanması zorunlu olur,
- Özellikle üst pozisyonlara yeni birinin atanması durumunda, mevcut işletme içi elemanların söz konusu görev için uygun nitelikleri taşınamaması işletmeleri dış kaynaklara yöneltir.
- İşin niteliklerine uygun personelin sağlanması, aday personel sayısının arttırılabilmesi ile mümkündür. Aday personel sayısı ise dış kaynaklara başvurularak arttırılabilir.

⁷⁰ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.36-37

İç kaynaklardan personel sağlamanın işletmelere getirmiş olduğu bir takım avantaj ve dezavantajların dış kaynaklardan personel sağlamada da geçerli olduğu söylenebilir. Buna göre, dış kaynaklardan personel bulmanın avantajları ve dezavantajlı yönlerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

Avantajları:

- Personel bulmada dış kaynaklardan yararlanılması ilgili pozisyon için yetenekli adayların bulunmasında daha geni bir aday personel grubundan yararlanmayı sağlayacaktır.
- Dış kaynaklardan personel sağlama işletmeye yeni fikir ve güçlerin girmesine imkan verecektir.
- Dış kaynaklardan personel sağlama, iş gücü piyasasındaki yetişmiş nitelikli iş gücünü işletmeye kazandırır, ayrıca işletmenin mevcut çalışanları arasında olumlu yönde rekabet ortamı doğmasına olanak verir.
- Dezavantajları:
 - Kalifiye personeli işletmeye çekme, ilişki kurma ve değerlendirme çok daha zor olmaktadır.
 - Dış kaynaklardan bulunan personelin işletmeye alışması ve motive olması uzun zaman alabilecektir.
 - Dış kaynaklardan personel bulma; işletmenin mevcut personeli arasında, ilgili iş için uygun niteliklere sahip olduğunu düşünen personeli moral açısından olumsuz yönde etkileyecektir.

Otel işletmelerinin dış kaynaklardan personel sağlamada yararlanacağı araçlar genel olarak; ilan ve duyurular, kişisel başvuru veya özgeçmiş (c. v.) gönderme, işletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri, İş ve İşçi Bulma Kurumu, eğitim kurumları, sendikalar, iş gören kiralama, insan kaynakları danışmanlık firmaları, kelle avcılığı ve Internet şeklindedir.

a) İlan ve Duyurular

Bu yöntemde, oteller ülke veya bölge düzeyindeki yayınlayan gazete veya dergilerde iş ilanı vermektedirler. Söz konusu ilanda çalışma yeri, işin unvanı, sorumluluk,

çalışma koşulları gibi bilgiler yer almaktadır. Bununla birlikte verilen ilanda; yaş, eğitim, düzeyi, yabancı dil, mesleki deneyim ve yetenekler gibi aranan personelin taşınması gerektirdiği asgari niteliklerin belirlenmesi gerekmektedir.⁷¹

b) Kişisel Başvuru ya da Özgeçmiş Gönderme

Doğrudan başvuruda işletmenin dış kapısına özellikle vasıfsız işçi bulma amacıyla bir duyuru yazısı yapıştırıldığı da görülür. Bu tür başvurular genellikle firma kapısında güvenlik görevlilerine yapılır ve kapıda bir istek formu doldurulur.

Doğrudan başvuruda yaygın olarak görünen yöntem de cv olarak bilinen öz geçmiş bilgilerini içeren yazıların adaylar tarafından firmalara postayla veya faxla gönderilmesidir. Bu özgeçmişlerde işletme için eleman bulma ve aday havuzu oluşturmada önemli araçlardır.

c) İşletme Çalışanlarının ya da Tanıdıklarının Tavsiyesi

İş gören bulmada oldukça yaygın biçimde kullanılan araçlardan bir diğeri de işletme içinden ya da dışından bazı kişilerin aracılığı ile işe alım yoluna gitmektir. İşletmede çalışanlar boşalan işleri yakından izlediklerinde tanıdık ya da yakınlarının bu açık görevlere girmelerine aracılık edebilirler. Özellikle küçük işletmelerde boşalan görevlere eleman bulunmasında çalışanların öğütlerinde yararlanır. Çalışanların gerek ve özelliklerini yakından tanıdıkları için iyi niyetli olmak koşuluyla otel iş gören bulmada işletmeye gerçekten yardımcı olabilirler. Ancak bu yolla personel bulunmasının kötüye kullanılması olasılığı oldukça yüksektir.

d) Eğitim Kurumları

Uluslararası turizm dünya genelinde hızla önem kazanmaya devam ederken, turizm hareketlerine katılan yerli ve yabancı turistlerin kalitesi ve arzuladıkları hizmet anlayışı giderek karmaşıklaşmakta, bununla birlikte, kaliteli hizmet alma arzuları her geçen gün daha da artmaktadır.

Kaliteli hizmet sunumu dikkate alındığında, kaliteli insan gücüne gereksinim duyulması söz konusu olmaktadır. Artan rekabet koşullarında bir otel işletmesinin rekabet gücünü arttırması, büyük ölçüde bu alanda mesleki eğitim almış elemanları istihdam

⁷¹ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.79

etmesiyle mümkündür. Aksi durumda turistik tüketiciler alternatif imkanlar sunan, başka bir ifadeyle daha kaliteli hizmet sunan işletmelere yönelebileceklerdir.⁷²

Bu durum, otel işletmelerinin personel sağlamada eğitim kurumlarına daha farklı gözle bakmasını gerektirmektedir. Bununla birlikte, otel işletmelerinin bu yöntemle personel sağlarken farklı düzeydeki eğitim kurumları ile bağlantıya geçtiği görülmektedir. Bu kurumlar; Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri, Meslek Yüksekokullarının Turizm Otelcilik Bölümleri, Lisans eğitimi veren Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulları gibi örgün eğitim kurumları olabildiği gibi, Turizm Eğitim Merkezleri (TUREM), Otelcilik Kursları (TUGEV), Turizm ve Otelcilik Kursları-Çıvraklık Kursları gibi yaygın eğitim veren kurumlar da olabilmektedir.

Fakat turizm sektörü özellikle üniversite düzeyinde turizm eğitimi almış öğrencilere istihdam açısından pek sıcak bakmadığı ve mevcut işgücü kaynakları arasında üniversite mezunlarından eleman temin etme oranının yaklaşık % 4 seviyesinde kaldığı görülmektedir.⁷³

e) İnternet

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan en önemli değişimlerden biri de teknolojik gelişmelerdir. Bu nedenle, günümüzde işletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri, teknolojik gelişmeleri sürekli takip etmelerine bağlı olmaktadır.

Teknolojik yeniliklerle birlikte ortaya çıkan en önemli olgulardan biri de internettir. Günümüzde İnternet, otel işletmelerini her geçen gün bu ortamın içine çekmekte ve bu olgulardan yaralanmaya otel işletmeleri için gelecekte büyük kayıplarla karşılaşma riski doğmaktadır.

f) İş gören Kiralama (Taşeron şirket)

Bu uygulamada kiraya veren leasing firması, iş görenleri seçmekte, eğitmekte, ve personel ihtiyacı olan işletmelere bu personeli kiralamaktadır.

Bu şekilde personel temini özellikle iş gücü maliyetleri ve devamlı statüde personel

⁷² Batman, Orhan ve diğerleri, 'Ön Lisans Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Mesleğe İlişkin Tutumları ve Sakarya Üniversitesi Örneği', Turizm İşletmelerinden İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII, 24-26 Kasım, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir, 2000, s.220

⁷³ Batman ve diğerleri, a.g.m., s.218

çalıştırmanın bazı sakıncaları taşımaması bakımından tercih edilebilmektedir. ‘iş gören taşeronluğu’adı da verilen bu yöntemde, işletme sosyal yardımlar, sigorta, vergi vb. ile işten çıkarma durumunda tazminat ödememekte, iş görenler için tek bir ücret ödemektedir. Ayrıca iş gücü talebi daraldığında bu kişilerin kolayca işten çıkarılması mümkün olmaktadır.⁷⁴

g) İnsan Kaynakları Danışmanlık Firmaları

Yurt dışında ve giderek ülkemizde resmi iş ve işçi bulma kurumunun dışında özel istihdam bürolarının da oluştuğu ve özellikle beyaz yakalı olarak tanımlanan orta ve üst düzey yöneticiler, büro elemanları ve mühendisler gibi teknik elemanların bulunmasında ve seçiminde işletmelere belirli bir danışmanlık hizmeti verdikleri izlenmektedir.

Bu bürolar verdikleri hizmet karşılığında işverenden ya da elemandan belli bir ücret talep eder ve bu ücret bazen oldukça yüksek olabilir. Fakat iyi bir kaynak olduğundan bir çok eleman ve organizasyon bu kurumlara başvurur. Bu kurumların bir avantajı, kendilerine başvuran adayları işverene göndermeden önce iyice araştırmalar, böylece firmanın yapacağı araştırmayı büyük ölçüde kolaylaştırırlar.⁷⁵

2.2.4.7.1.1. Personel Seçme Sürecinin İncelenmesi

Personel seçimi insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri sayılır. Yüksek personel devir hızının konaklama işletmelerine yüklediği maliyetler, etkili bir personel seçim sistemiyle en aza indirilebilir. Bununla birlikte hala bazı yöneticiler, bir bulaşık makinesini seçmek için harcadıkları zaman ve emeği, o makineyi kullanacak olan kişiyi seçmek için harcamaktadırlar.

Personel seçimi uzun zamandan beri konaklama işletmelerindeki işleri yönetme başarısının bir anahtarı olarak düşünülmüştür. Konaklama işletmelerinde işe alınacak personelin kişiliğinin en az onun yetenekleri kadar dikkate alınması gerektiği bir gerçektir. Bundan yaklaşık yüz yıl önce, Ellsworth Statler otel yöneticilerine, ‘Sadece iyi huylu insanları işe alın’ diyerek bunu vurgulamaktadır.

Doğru insanı seçmenin bir işletmeye sağlayacağı pek çok avantajdan söz edilebilir:

- Her şeyden önce doğru iş görenin verimliliği yüksektir.

⁷⁴ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.84

⁷⁵ Winters, K. and Palmer, T. M. İnsan Kaynakları. (Çev: D.Şahiner), Ankara, 1993, s.74

- İşletmeye ve işine alışma süresi çok daha kısadır
- Daha az eğitim ve denetim gerektirir.
- Uzun süre çalışma eğilimindedir.
- Daha az denetim ve ilgi gerektirdiğinden yöneticiler yönetim faaliyetlerini yerine getirebilmek için çok daha fazla zamana sahip olurlar.⁷⁶

Personel seçiminde isabetli karar verme, diğer işlevlerin yerine getirilmesindeki başarıyı etkileyici bir role sahip olacaktır. Bu konuda yapılacak hataların sonradan düzeltilmesi oldukça güçtür ve işletme açısından maliyet ve zaman kaybına yol açacaktır.⁷⁷ Bu durum otel işletmelerinde personel seçim sürecinin her aşamasına gereken özenin gösterilmesini gerekli kılmaktadır.

Otel işletmelerinde istihdam edilecek personelin çoğunluğunun müşteri ile doğrudan ilişki halinde olması, bu işletmelere seçilecek olan personelin diğer işletmelerde çalışan personele göre bazı özel niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir. Buna göre, otel işletmelerinin genel olarak personelinde aradığı nitelikler şunlardır:⁷⁸

- Tatmin edici bir genel görünüş ve fiziksel yapı
- Çabuk kavrama
- Ciddiyet
- Sorumluluk
- Sakin bir mizaç
- İyi bir yabancı dil
- Doğruluk
- İş yerine uyum yeteneği
- İş arkadaşlarıyla birlikte çalışma yeteneği.
- Çalışacağı iş ile ilgili yeterli bir eğitim ve mesleki bilgiye sahip olmak.
- İyi bir genel kültür.

⁷⁶ Harwey, D.B. and Bruce, R., Human Resource Management on Experiental Approach, Prentice Hall Inc., New Jearsy, 1996, ss.83-84

⁷⁷ Bingöl, D., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1990

⁷⁸ Oral, S. ve Kurgun, O. A., Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1997, ss. 36-37

- Otelcilik hizmetlerinde çalışmanın özel koşullarını bilmek

Personel seçimi, personel sağlama süreci sonucunda yaratılan aday personel potansiyelinin iş gerekleri ölçütüne göre değerlendirilerek adayların işe alınıp alınmama kararının verildiği İKY sürecidir. Bu aşama, personel sağlama sürecinin tersi bir nitelik gösterir. Zira; personel sağlama süreci ile açık işin gereklerine uygun aday personel sayısı arttırılmaya çalışılırken, seçim süreci ile aday sayısı azaltılarak en uygun personelin seçilmesine çalışılmaktadır.

Yetenekleri işin gereklerine uygun elemanların seçilmesi işletmeyi bazı yönlerden avantajlı duruma getirecektir. Bunları da şu şekilde özetlemek mümkündür:⁷⁹

- İşi yapmaya her zaman gönüllüdürler,
- İşi yapmaktan zevk alırlar,
- İşlerinde daha hızlıdır,
- İşin niteliklerine uygun olanlarla kaliteyi yakalamak daha kolay olur,
- Çok fazla denetim ihtiyacı göstermezler,
- Yetenekleri işe uygun kişiler; işi yaparken iş tatmini alırlar,
- İş tatmini alan kişi kendini geliştirmekle kalmaz; içinde bulunduğu çevreyi ve işletmeyi de geliştirir,
- İşine ve çevresine daha kolay uyum sağlarlar,
- Çevresinde daha çabuk kabul görürler.

• **Ön Görüşme**

Bu görüşme tanışma amaçlı bir yöntemdir iki tarafın birbirini tanıması sağlanır ve değerlendirilir.⁸⁰

Personel seçme işlevinde iki yönlü seçme söz konusudur. Öncelikle aday işletmeyi seçerek iş için başvurur, daha sonra işveren adayı seçer. Ön görüşme aşamasında genellikle

⁷⁹ Telman, N., 'Endüstri Psikolojisinin İnsan Kaynaklarındaki Yeri', İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl:2 Sayı:5, 1998, s. 48

⁸⁰ Yalçın, S., Personel Yönetimi, Yön Ajans, İstanbul, 1988, s.70

personel bölümünden bir yetkili adayla bir "nezaket görüşmesi" yapar. Bu görüşme sırasında adayların nasıl bir iş aradıkları eğitim düzeyleri ve işletmeden beklentileri sohbet havası içinde öğrenilir. Görüşmede, işe uygun olmadığı net bir biçimde görülen adaylar elenir. İş e uygun adaylara ise birer başvuru formu doldurtularak ön görüşme aşaması sonuçlandırılır.⁸¹

- **Başvuru Formu Doldurma**

Başvuru formlarının temel amacı; adayın geçmişi ile ilgili bilgi edinmektir. Genellikle de adayın bir önceki iş tecrübesi, öğrenim düzeyi, çalışma hayatı referansları ve diğer kişisel bilgiler bu formda adaya yöneltilecek sorularla öğrenilmeye çalışılır.⁸² Bununla birlikte başvuru formları, görüşme esnasında personel seçiminde görevli kişilerin ellerinde adayla ilgili bilgilerin bulunması ve adayların nitelikleri arasında daha adaletli bir karşılaştırma yapılabilmesi amacıyla da kullanılırlar.

- **Personel Seçim Sınavı ve Psikoteknik Testler**

Test türlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

A)Test Türleri

Personel seçme sürecinde doldurulacak olan pozisyona bağlı olarak bir çok test yöntemi kullanılmakla birlikte bu alanda en yaygın test türleri zeka testleri, kişilik testleri ve başarı testleri şeklindedir.

- Zeka Testleri

İşletme yönetiminde zeka, kişilerin çevrelerine uyumunu sağlayan, olayları karşılaştırma ve kavrama yeteneğini oluşturan zihinsel bir yapıdır. Bu tanım açısından zeka testleri, belirli tipteki zihinsel- yetenekleri ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu yetenekler; düşünsel özellikler, ifade düzgünlüğü, hafıza, uyum çabukluğu algılama hızı vb. dir.⁸³

Zeka testleri, kişinin ilgili işte göstermesi muhtemel başarıyı tahmin etmekte kullanılan etkin bir araçtır. Zeka testlerinin uygulanmasındaki temel varsayım, zeka puanı

⁸¹ Geylan, R., Personel Yönetimi, Met Basım Yayını, Eskişehir,1992, s.104

⁸² Woods, R.H., a.g.k., s.116

⁸³ Bingöl, a.g.k., s.107

yüksek olan adayların, zeka puanı düşük olan adaylardan daha hızlı biçimde işleri öğreneceği varsayımıdır.

-Kişilik Testleri

Kişilik testleri, adayın işteki sosyal ilişkilerini nasıl kuracağı konusunda fikir vermekle birlikte, kullanımı ve yorumlanması uzmanlık isteyen bir test yöntemidir. Örneğin kişilik testleri, yönetici pozisyonuna istihdam edilecek kişilerde adayın liderlik, yaratıcılık gibi özelliklere sahip olup olmadığını ölçmek amacıyla kullanılır. Buna göre, birey üstün yeteneklere sahip olsa bile, eğer diğer insanları yönetme ve sorumluluk alma gibi özelliklere sahip değilse görevini başarıyla yürütemeyebilecektir. Bu bakımdan kişilik testlerinin yapılması zorunlu olmaktadır.

- Başarı Testleri

Başarı testleri, kişinin belirli bir işi ne ölçüde bir başarı ile gerçekleştirdiğini ölçmeye yarar. Ancak test sonuçlarına bakarak genel ve kesin yargılara varmak oldukça güç olmaktadır.⁸⁴

Başarı testleri sözlü ve uygulamalı olmak üzere iki şekilde değerlendirilebilir. Örneğin, otelin herhangi bir barına alınacak servis elemanına çeşitli içkilerin nasıl hazırlandığına dair sözlü test uygulanır ve bu içkilerin hazırlaması esnasında hangi araç ve gereçlerin kullanılacağı sorulur. Uygulamalı testlerde ise, adayın bizzat otelin barında bilgi ve becerisini göstermesi beklenir. Böylece adayın sözlü ve yazılı olarak başarı değerlemesi yapılır.

• Görüşme

Personel seçme sürecinde en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri olan personel seçme sürecinin temelini teşkil eden görüşme en basit şekliyle, belirli bir amaç doğrultusunda iki kişi veya bir kişi ile bir grup arasında yapılan sözlü bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir.

Görüşmenin başarısı, görüşmeyi yürüten kişinin becerisine bağlıdır. Bir iş yada personel seçme görüşmesinde bir aday personel ile bir insan kaynakları sorumlusu buluşur, ilgili boş pozisyonun yapısı ve aday personelin nitelikleri tartışılır. Bu yöntem personel

⁸⁴ Senatarlar, F., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul Üniversitesi Basımevi, İstanbul, 1978, s.137

seçiminde en yaygın olarak kullanılan yöntemdir. Fakat görüşmeyi yürüten kişinin duyguları ve ön yargıları görüşmede etkili olduğundan hatalı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. İşe alınacak aday personelle yapılan görüşmeler personel seçme sürecinin her zaman bir parçası olmuştur. Birçok işletme, bir iş görenin herhangi bir işte ne kadar başarılı olacağını tahmin etmenin en güzel yolunun iş görenin kendisi ile yapılacak yüz yüze görüşmede görüşmeyi yürüten kişide uyanan hisse dayandığına inanmaktadır. Dolayısıyla görüşmeyi yürüten kişinin becerisi görüşmenin başarısını doğrudan etkilemektedir.

Personel seçim sürecinde oldukça önemli yer tutan görüşme yönteminin amaçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür.⁸⁵

- Hangi adayın ilgili işe veya hangi işin başvuran aday personele uygun olduğuna karar vermek,
- Aday personelin var olan iş grubuna veya bir bütün olarak örgüte uygun olup olmadığına karar vermek,
- Aday personelin işletmedeki mevcut boş pozisyona yönelik ilgi düzeyini tespit etmek,
- İş başvuruları kişiye, işletmenin kendisinden ne beklediği ve ilgili işin koşulları hakkında bilgi vermek,

Personel seçme olayı iki yönlü düşünülmesi gereken bir süreçtir. Personel seçme sürecinde işveren ve aday iş görenler olmak üzere iki taraf vardır. Seçim görüşmelerinde; yalnız işverenler adaylar hakkında bilgi edinerek onlar arasından seçim yapmamakta, aynı zamanda adayların da işletmeyi seçmesi söz konusu olmaktadır, Bu nedenle görüşme sürecinde adaylara işletme, yönetim politikası, personel uygulamaları v. b. konularda bilgi vermek görüşmenin amaçları arasında olmalıdır.

Birincisi, görüşmeciler aday personeli iş analizi hakkında bilgilendirirler. İkincisi, görüşmeciler aday personelin doldurduğu iş başvuru formu üzerindeki bilgileri incelerler. Üçüncüsü, görüşmeciler iş başvuru formundaki verilerin doğruluğunu ortaya çıkarmaya yönelik sorular sorarlar. Bu üç görüşme adımı sırasında görüşmecinin uygun bir atmosfer yaratması, aday personeli işletme hakkında bilgilendirilmesi ve onun üzerinde pozitif bir

⁸⁵ Riley, M., Human Resource Management A Guide To Personel PracticeIn The Hotel and Catering Industries, Butterworth Heinemann Ltd, Oxford, 1992, s.96

imaj yaratmaya çalışması yararlı olacaktır. Bu noktada görüşmecinin sergilemesi gereken davranışları şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Saygılı
- Rahatlatıcı Aday olduğunca rahatlandırılmalıdır,
- Zaman çizelgesi adaya bildirmeli
- İyi bir dinleme
- Objektif olunmalı
- Kayıt tutulmalı
- Sorular izlenmeli
- Karşılıklı sorular sorulabilmeli
- Stres yaratılmamalı
- Göz kontağı kurulmalıdır.

Görüşmenin en zor bölümü neyin ne zaman sorulacağını iyi belirlemektir. Etkili bir görüşme için en önemli faktör soruların iyi hazırlanmış olmasıdır. İyi bir sorunun beş temel özelliği vardır. Bunlar:

1. Her sorunun amacı olmalıdır: her görüşme belirli bir amaca ve karar alamaya yönelik yapılır.

2. Her soru iş gereklerine bağlanmalıdır: ahlaki ve hukuki anlamda konuların başka anlamlara kaymaması gerekir.

3. Her soru açık ve anlaşılır olmalıdır: açık ve anlaşılması kolay olmayan sorular adayların kafalarını karıştırır. Karmaşık ve yanlış cevapların alınmasına neden olabilir.

4. Her soru tekrarlanabilir olmalıdır: adayların objektif kurallara göre seçilebilmesi açısından soruların herkese sorulabilecek ölçüde genel olması gerekir.

5. Görüşme sürecinde sorular anlamlı bir sıra içerisinde yer almalıdır: görüşmenin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için adaylara yöneltilecek soruların belirli bir düzen içerisinde yer alması gerekir. Soruların bir konudan ilgisiz başka bir konuya atlaması, adaylar üzerinde işletmeye karşı güvensizlik ve kuşku duygusunu uyandırır. Bu konuda, iş başvuru formu üzerinde yer alan bilgi akışının izlenmesi ve soruların bu sıraya göre

sıralanması yararlı olabilecektir.

A) Görüşme Türleri

Herhangi bir iş görüşmesi farklı şekillerde uygulanabilir. Görüşmeciler, farklı görüşme yöntemlerini uygulayarak söz konusu pozisyon için en uygun adayı belirlemeye çalışırlar. Personel seçim görüşmesinde kullanılan yöntemler işin yapısına ve işletmenin işe alma politikasına bağlı olarak değişmektedir. Fakat, görüşme nasıl yürütülürse yürütülsün, görüşmeciden adayın o işte ne ölçüde başarılı olacağı hakkında geçerli bir tahminde bulunması beklenir. Görüşmecinin yeteneği bu tahminin başarı şansını arttıracaktır.⁸⁶

Görüşmenin çeşidine, göre, görüşmenin yapısı, sorulacak sorular ve ölçülmek istenen nitelikler ve yetkinlikler farklılık gösterebilir. Uygulamada en fazla kullanılan görüşme yöntemleri: birebir görüşme, grup görüşme ve baskılı görüşmelerdir

-Birebir Görüşme

Birebir görüşmeler personel seçiminde en çok kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu görüşmelerde aday ile tüm görüşmeler birebir yalnız olarak yapılır. Bu yöntem hem iş veren hem de işe başvuran açısından her iki tarafın birbirlerini tanımaları için ideal bir fırsat vermektedir.

Bu yöntemde öznel değerlendirmelerin görüşmeyi etkilemesi kaçınılmazdır; uygulanması halinde görüşme sürecin çok iyi planlanması ve etkin bir ön hazırlık yapılması şarttır. Birebir görüşmelerin en büyük sakıncası değerlendirmenin tek bir kişi tarafından yapılması ve daha öznel kararların verilmesine neden olmasıdır.

-Grup Görüşme

Grup görüşmesinde görüşmeci, birden fazla adayla aynı anda görüşmeyi gerçekleştirmektedir. Bu yöntem, görüşmecinin birden fazla adaydan aynı anda bilgi alması, örgüt, iş, çalışma şartları ve diğer konularda onları ayrı ayrı bilgilendirmesi ve adaylar arasında karşılaştırma yapmaya izin vermesi nedeniyle verimli olabilmektedir.

⁸⁶ Palmer, M. ve Winters, K.T., İnsan Kaynakları Yönetimi. (Çev. D.Şahiner), İstanbul: Rota Yayın, 1993, s.80

- Baskılı Görüşme

Baskılı görüşmede adayların strese dayanıklılığı saptanmaya çalışılır ve görüşme bilinçli olarak stresli bir havada gerçekleştirilir. Görüşmeci; rahatsız edici, kızdırıcı, ard arda ve beklenmedik sorulara ve davranışlara karşı adayın ne tür tepkide bulunduğunu ölçmeye çalışır. Baskılı görüşme özellikle otel işletmelerinde müşteri- personel ilişkisinin oldukça yoğun olduğu ön büro departmanına personel seçmede yararlı olabilecektir.

B) Görüşme Süreci

Görüşme süreçleri aşağıdaki kategorilere ayrılmıştır.

-Referans Araştırması

Bir iş yerinde çalışmak amacı ile başvuran kişilerin kişilik, çalışma durumu ve yaşamları hakkında kendilerinden alınan bilgiler yanında referans olarak verdikleri kişilerden de benzeri nitelikte bilgiler alınması yoluna gidilebilir. İş için başvuran kişinin iş görüşmesi sırasında ve başvuru formu üzerinde belirtmiş olduğu bilgiler referans veren kişilerin sağladığı bilgilerle karşılaştırılabilir. Ancak bu yoldan sağlanan bilgilerin yeterli olmayacağı ve bu bilgilere fazla güvenilmeyeceği kanısında olan yöneticiler bulunduğu gibi, referansların gerektiği biçimde kontrolü durumunda yararlı bilgiler elde edilebileceği görüşünde olan yöneticiler de vardır.

-Sağlık Kontrolü

Günümüzde bulaşıcı hastalıkların yoğunlaşması, işe alınacak kişilerin sağlık durumları hakkında da bilgi edinmek gereklidir. Bazı işletmeler sağlıkla ilgili işlemleri işe alma sürecinin başında ele almak eğilimindedirler. Ancak sağlık muayenesi masraflı olması nedeni ile başvuranların sayısı çok olduğu durumlarda bu muayenenin işe alma sürecinin sonunda yapılması daha uygundur. Zira seçim işlemi sonunda işe alınacaklar belli olduğu için az sayıda kimse sağlık muayenesinden geçirilmiş olacaktır.

Birçok iş, işe girecek kişinin bu işi fiziksel açıdan yapabilecek kapasitede olmasını gerektirir. Bu nedenle seçilen adayın işin fiziksel gerekliliklerini karşılayıp karşılayamayacağını saptanmasına çalışılır. Bu amaçla aday sağlık kontrolünden geçirilir. Bu işlem hastane raporu ile olabildiği gibi, işletme doktorunun muayenesi ile de

yapılabilmektedir. Adaya yapılan sağlık kontrolü Şu yararları sağlamaktadır.⁸⁷

- İŞe alınacak kişinin fiziki yeteneklerini saptamaya yarar. Örneğin, işe alınacak kişinin ayakta yapılan işlerde çalıŐıp çalıŐamayacađı, ağır yükleri kaldırıp kaldıramayacağı,
- İŞletme, kişileri sağlık durumunun yetersiz olduğu işlerde çalıŐtırdıđı taktirde sorumlu duruma düşebilir. Bu nedenle işe alınmadan önce kişilerin sağlık durumunun saptanması kendilerine verilecek iş türünün belirlenmesi açısında da yararı vardır.
- İŞe alımından önce yapılacak sağlığa ilişkin incelemeler bulaşıcı hastalıkları önlemek yönünden de yararlıdır

- **İŞe Alma Kararı**

Seçim sürecinin sonunda verilecek karar, ya işe alma ya da reddetmedir. Her iki durumda da karar genellikle seçme süreci boyunca verilmiş kararlardan birikmesinin sonucudur.

Organizasyonda adayı işe alıp almama konusunda en son kararı genelde personelin çalışacağı bölümün yöneticisi vermektedir. İnsan Kaynakları Bölümü personel adaylarını araŐtırır, bulur, işletmeye baŐvurmalarını sağlar, test ve sınavlar uygular, görüşme yapar, referansları kontrol eder. Bunları yaparken diğer bölümlerle işbirliği yapar. SeçilmiŐ adayların işe alınıp alınmaması kararını bölüm yöneticilerine bırakır. Eğer aday işe alınmamıŐsa bunu kendisine yine İK Bölümü bildirir.. Teklif yapılmadan önce İ.K Bölümü organizasyon ücret yapısını ve politikalarını göz önünde bulundurarak kararı onaylar.

- **İŞe Yerleştirme**

İŞe alma sürecinin son aşaması işe alınan bireyin işe alıŐtırılmasıdır. Yeni işe alınan personele iş yeri ve çalışma koşulları (işin niteliği, işletmenin ürettiği ürünler, çalışma düzeni, çalışma saatleri, izinler, ücret, görevde yükselme, emeklilik, sağlık ve güvenlik konusunda sağlanan olanaklar v. b.) hakkında sistemli bir biçimde bilgi verilmesi onun iş yeri ile bütünleŐmesine olanak sağlamaktadır.

⁸⁷ Toker, D., Organizasyonlarda Davranış, 1. Cilt, Okan Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.44

İşe yeni başlayan kişi çevreyi tanımadığından çeşitli sorunlar, endişeler içindedir.

2.3. Stres Yönetimi

Stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla, durumu ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye stres yönetimi denir. Stresle başa çıkmada bireysel yöntemlerin rolü oldukça büyüktür. Bu yöntemlerin ortak yönleri, hemen hemen hepsinin bireysel alışkanlıklar ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıların kontrol altına alınmasını kabul etmeleridir. Bedensel hareket, solunum egzersizi, sosyal ve sportif etkinliklere katılma, masaj ⁸⁸ zaman yönetimi gibi bireysel yöntemlerin yanı sıra; iş genişletme, iş zenginleştirilme, örgütsel rollerin belirlenmesi, çatışmaların azaltılması, mesleki gelişim yollarının planlanması ve stres danışmanlığı, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi⁸⁹ gibi örgütsel yöntemler de stresle başa çıkmada etkili yöntemlerdir.

2.3.1. Stres Yönetimi Kavramı

Stres yönetimi ile ilgili uygulamalar bireysel ve örgütsel stres kaynakları sonucu ortaya çıkan psikolojik ve davranışsal problemleri önlemeye ya da azaltmaya yöneliktir. Stres yönetimi konusunda üç aşamalı bir mücadele yöntemi benimsemiştir. İlk aşama stres kaynaklarının bertaraf edilmesi veya azaltılmaya çalışılmasıdır. İkinci aşama stres belirtilerinin azaltılmaya çalışılması ve çalışanlara stresin neden olduğu hastalıkların belirtilerinin gösterilmesidir. Üçüncü aşama ise kronik rahatsızlıklara karşı deneyim kazandırmak için davranış ve terapi ile ilgilenilmesidir. Bu yöntemler, Hellriegel ve diğerleri (1992) stres yönetiminin amaçlarını şöyle sıralandırmışlardır:

- Stres kaynaklarını kontrol etmek ve ortadan kaldırmak
- Stresin etkilerini yok etmek
- Stres karşı bireysel direnç oluşturmak veya başa çıkma konusunda dahi olmak⁹⁰

Bireysel stres yönetiminin ilk adımını bireyin hayatında kendisini etkileyen stres kaynaklarını anlamasına yardımcı olmak oluşturmaktadır. İkinci adım ise, stres

⁸⁸ Norfolk, a.g.k., s.39

⁸⁹ Luthans, F., Organizational Behavior, McGraw Hill Book Comp., NewYork, 1989s23

⁹⁰ Hellriegel, D., Slocum, J.W.and Woodma, R.W. 1992. Organizational Behavior West Publishing Company, Minesota, 1992, s.505

kaynaklarını tanıyan bireye bu stres yaratan kaynaklarla nasıl mücadele edeceğini öğretmektir, stres yönetim stratejileri sınıflandırmasında stres yönetimini, sorun odaklı ve duygu odaklı olmak üzere iki temel yönetim stratejisi ile açıklamıştır. Araştırmalar insanların stresle mücadele çabalarında her iki yöntemi de kullandıklarını göstermektedir.⁹¹

İnsanlar stresi beynin şuurlu alanı yani beyin kabuğu ile algılamaktadır. Buradan başlatılan bir dizi reaksiyon iç organizmanın normal çalışmasını bozabilmektedir. İşte bu mekanizma stresin insan vücuduna zararlı etkisinin bir özelliğidir. Ailevi sorunlar, finansal zorluklar, sağlığın bozulması, alkol, sigara ve ilaç kullanımı gibi kötü alışkanlıklar, komşu ilişkileri, uykusuzluk, güvenlik, hava kirliliği, ulaşım koşulları, gürültü, vergiler, hizmet kalitesi, alışveriş ve eğlence imkanları gibi faktörler diğer toplumsal stresörler olarak kabul edilmektedir. İşle ilgili stres kaynaklarına; hızlı değişim, donanım, tutarsız yöneticiler, anlaşılamayan iletişim, emniyetsizlik, düşük moral, becerilerin kullanılmaması, planlamanın yetersizliği ve performans kaygısı ilave edilebilir.⁹² Kreitner ve Kinicki stres kaynaklarını dörde ayırır. Bunlardan birincisi; bireysel stres kaynakları ve bireyin görev ve sorumlulukları ile bağlantılıdır. İkincisi grup üçüncüsü ise örgütsel stres kaynaklarıdır. Grup ve örgütsel stres kaynakları, daha geniş bir alanı kapsamakta ve grup birlikteliği, gruplar arası çatışma, örgütsel iklim ve örgütsel tasarım gibi faktörleri içermektedir. Dördüncü temel stres kaynağı ise örgüt dışı stres kaynaklarıdır ve aile, hayat kalitesi gibi örgüt dışı faktörlerden oluşmaktadır. Diğer taraftan insanlar özellikle gelecek hakkında belirsizlik fikrine kapıldıklarında ortaya çıkması muhtemel yeni değişiklikler güçlü bir stres kaynağı olabilmektedir.

2.3.2. Stres Yönetiminde Bireysel Faktörler

Bireysel olarak stresle başa çıkmada, bedensel hareketler (egzersiz), solunum egzersizi, meditasyon, biyo feedback (biyolojik dönüt), gevşeme (relaxation), beslenme ve diyet, toplumsal destek alma, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılma, masaj, dua ve ibadet, zaman yönetimi gibi teknikler yararlı olabilir.⁹³

⁹¹ George, J. M. and R. J. Gareth, Understanding and Managing Organizational Behavior, Addison Wesley Publishing Company, Massachuset, 1999, s.321

⁹² Drafke, M. W., Kossen, S., The Human Side Of Organizations, SeventhEdition, Addison Wesley Longman, Inc. New York, 1998, s.216, 412

⁹³ Pehlivan, İ., Yönetim Stres Kaynakları. Pegem Yayınları, Ankara: 1995. İş Yaşamında Stres. Pegem Yayınları, 1. Baskı. Ankara, 2000.

Erdoğan (1999) ise, stresle başa çıkmada bireysel stratejiler olarak, etkili bir zaman yönetimi, rahatlama uygulamalarını, olumlu hayal kurmayı, egzersiz ve beden hareketlerini, davranışsal açıdan kişinin kendini kontrol etmesini, iletişim kurmayı, meditasyon, gıda kontrolü ve masajı, bireyin kendine özgü bir hobi edinmesini ve dışa dönüklüğü önermektedir⁹⁴.

2.3.2.1. Beden İle İlgili Teknikler

Egzersiz yapmak kişinin kendisini iyi hissetmesini sağlayacak aynı zamanda endorfin hormonunu salgılayarak zihnin ve kasların gevşemesine yol açacaktır. Fiziksel aktivite bedenin psikolojik ve fizyolojik kökenli uyarılmışlık düzeyini azaltıcı doğal bir mekanizmadır.

Stres yönetimi açısından egzersizlerin şöyle yararları vardır:

- Stres düzeyini hormonal olarak azaltır.
- Salgı bezleri sayesinde stres freni oluşur
- Kaygı ve gerginliğin azalması görülür.
- Kişinin özgüveni artar ve bedeni stres ile ilgili hormonlardan arındırır.⁹⁵

• Rahatlama Egzersizleri:

Stres ve stresör etkilerden uzaklaşmak için en ideal yollardan biride egzersiz yapmaktır. Bunlardan günlük hayatta kullanılabileceğimiz bazı örnekler şunlardır:

a. Kas Gevşetme:

Kas gevşetmenin yolu aslında kasların gerdirilmesinden geçmektedir, her spor dalında spor zamanının sonunda sporcular kaslarını gerdirerek sporu sonlandırırlar bu Sizin hem rahatlamanızı hem de dinçleşmenizi sağlayan bir yöntemdir. Klasik ve izometrik hareketlerden oluşan bu yöntemi dilediğiniz zaman, stres altında olduğunuzu hissettiğiniz

⁹⁴ G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 21, Sayı 1 2001 91-1092.

⁹⁵ <http://www.bil-merk.com>, 09 Ağustos 2009

her an uygulayabilirsiniz. Çok kolay bir uygulama olup yalnızca bir kaç dakikanızı alır. Gözlerinizi kapayın. Nefesinizi tutmadan, gözlerinizden başlayıp tüm kaslarınızın gergin hale gelmesini sağlayın.

- Şimdi aşağıdaki sırayı takip edin:
- Gözler kapalı.
- Yüzünüzü dışa doğru buruşturun.
- Çenenizi aşağı yaklaştırın.
- Kollarınızla vücudunuzu gerin ve ellerinizi yumruk yapıp sıkın.
- Karnınızı kaslarını gerin.
- Üst bacak bölgenizi kasın.
- Ayaklarınızı gerip ayak parmaklarınızı kıvrın
- Vücudunuzun her tarafı gerilmiş olmalı. Şimdi en son gerginleş-tirdiğiniz ayak parmaklarınızdan başlayarak sırayla sondan başa doğru kaslarınızı gevşetin.
- Her kasınızın iyice gevşemesini sağlayın.

b. Nefes Egzersizi:

Nefes alışverişinize bilinçli olarak dikkatinizi yoğunlaştırmanız, stresi kontrol etmeniz size çok yardımcı olacaktır. Çoğu kişi kendilerini stres altında hissettikleri zaman kesik kesik ve hızlı nefes almaya başlar. Nefes alırken yalnızca göğsün üst bölgesini ve omuz kaslarını kullanır ve nefeslerini uzun süre tutarlar. Bunun aksine, bilinçli yada bilinçsiz, stresli durumlarda normal nefes alma düzenini koruyanlar kendilerini daha rahat ve sakin hissederler. Şimdi, düzenli nefes alma alışkanlığının nasıl kazanılabileceğini öğrenelim. Doğal nefes alışverişini öğrenmek için, kolay bir ritimde aşağıdaki egzersizi yapın. Tüm egzersiz beş dakikadan kısa bir sürede bitecektir. Gözlerinizi kapayın ve burnunuzdan yavaşça derin bir nefes alın. Nefesinizi kısa bir süre tutun ve ağızınızdan verin. Önemli olan diyaframınızı kullanarak yavaşça ve derin bir nefes almanız (kaslarınızın büyük bir bölümü belinize çok yakındır) ve sağlamanızdır. Diyaframınızı kullanarak nefes almanız, rahatlamanızı kolaylaştırır ve gerginliğinizin azalmasını sağlar. Nefes alırken, renkli bir havanın ciğerlerinize dolduğunu hayal edin. İsteddiğiniz rengi seçin, gök kuşağında bulunan dilediğiniz rengi... Her aldığınız nefeste hava, tüm

vücudunuzu; başınızdan ayak parmaklarınıza kadar dolduruyor. Vücudunuzun her köşesi, kemikleriniz ve kaslarınızda dahil olmak üzere, renkli havayla dolana kadar soluk alıp vermeye devam edin. Vücudunuzun tamamen renkli havayla dolduğunu hissettikten sonra, kendi görünüşünüzü gözünüzün önüne getirmeye çalışın. Şimdi her nefes verişinizde renkli hava vücudunuzdan dışarı çıkacak. Havanın seviyesi (boşaltılmış bir bardaktan kalan su gibi) yavaşça inişe geçecek ve başınızdan ayaklarınıza doğru yavaşça azalmasını sürdürecektir. Renkli havayı dışarı verirken miktarının, vücudunuzun aşağı noktalarına doğru, gittikçe azaldığını gözleyin. Son renkli havayı dışarı verdiğinizde, seviyesi ayak parmaklarınıza kadar düşüp yok olacak. Bir dakika daha sessizce oturun ve daha sonra ne kadar rahatlamış olduğunuzu hissedin.⁹⁶

İnsan bedenindeki hücreler, kanın taşıdığı oksijen ve diğer faydalı maddelerle beslenir. Stres tepkisi esnasında damarlar daraldığı için hücrelere giden kanda azalma meydana geleceğinden hücreler yetersiz beslenecektir. Stres tepkisinin sık ve devamlı olması halinde ise bu hücreler hastalıklara duyarlı hale gelecektir. Hücrelerin yaşam süresini uzatmanın ve onları sağlıklı kılmamanın bir yolu da fiziksel egzersizdir. Damarların genişlemesi ile artan ve hızlanan kan akımı nedeniyle hücreler daha iyi beslenir. Böylece hem daha sağlıklı olmaları hem de uzun ömürlü olmaları sağlanır.

- **Beslenme Alışkanlıkları**

Uyarıcı ihtiva eden içecekler ki bunlar; enerji, içeceği, kahve, kola gibi içeceklerdir uyarılmışlık düzeyini ayakta tutarak stres faktörü oluştururlar. Bir oturuşta, arka arkaya 20 fincan kahve içilse, öldürücü dozda kafein alınmış olur. Aşırı kahve tüketiminin en sık rastlanan yan etkileri arasında kaygı, sinirlilik ve huzursuzluk halleri, ishal, düzensiz kalp atışları ve dikkati yoğunlaştıramama gibi stres belirtileri ortaya çıkar.

Kahve ve çayın uyarıcı etkisi stres önleyici değil arttırıcı yapıya sahiptir, stres durumu zaten organizmanın aşırı uyarılmışlık düzeyidir. Pek çok insan, kahve ve çay yerine ıhlamur, adaçayı gibi bitki çayı içmeyi yeğlerler. Bunların içinde kafein miktarı sıfırdır. Papatya çayının sakinleştirici bir etkisi vardır. Beslenme konusunda diğer bir diğer önemli husus stresle vitaminler arasındaki ilişkidir. Stresli zamanlarda sinir sisteminin ve iç salgı sistemlerinin düzgün çalışmalarını sağlamak için bazı vitaminlere çok fazla gereksinim duyulur. Bunlar B kompleks ve C vitaminleridir. Bu vitaminlerin eksikliği stres

⁹⁶ <http://www.bil-merk.com/stres/> 09 Ağustos 2009.

yaratılan faktörlere olan toleransı ve bunlarla baş etme becerisini de düşürür. B vitaminlerindeki eksiklikler kaygı, huzursuzluk ve genel sinirlilik hali yaratırlar. Vücuda gerekli olan B kompleks vitamini eksikliğine yol açan bir yanlış beslenme alışkanlığı rafine beyaz şeker tüketimidir. Şeker, şekerle yapılan pastalar, kurabiyeler, draje şekerler iyi birer enerji kaynağıdır. Başka bir özellikleri yoktur. Bu besin maddelerinin beden tarafından kullanılabilir hale getirilmesi ve enerjiye dönüşebilmeleri için B kompleks vitaminlerine ihtiyaçları vardır. Beyaz un tüketimi de B vitamini eksikliğine yol açan beslenme alışkanlıklarından biridir.

Kafein içerikli uyarıcılar kişiyi dikkatli ve uyanık yaptığından bazen dikkatli olmanıza yardımcı olabilir. Diğer taraftan, bu uyarıcılar uykusuzluk, huzursuzluk ve acıya da sebep olabilir. Bazı kişiler yüksek dozlu bir kupa kahve içtikten sonra bebek gibi uyuyabilir. Bazılarıysa, bir fincandan sonra titremeye başlar. Bu kişinin kafeine gösterdiği toleransa bağlı olarak değişir. Bazı ilaçların sizi uyanık tuttuğu için ders çalışmanıza yardım ettiğini duymuş olabilirsiniz. Ancak, genelde yasadışı olmalarının dışında uyarıcılar kişinin öğrendiği bilgiyi saklamakta zorluk çekmesine yol açar. Unutmayın ki, az miktarda endişe iyi bir şey olabilir.

Kanınıza pompalanan adrenalin sizi uyanık tutmada ve net düşünmede yardımcı olur. Ama çok fazla endişe, sizin düşünmenizi engeller. Eğer az miktarda gerginseniz, endişelenmeyin ama bir şeyler elinizden kaçıyor gibi oluyorsa rahatlatma tekniklerini çalışmayı deneyin. Stresle Baş etme bölümünde bulacağınız uygulama ve tavsiyeleri size gerektiklerinde kullanın. Hamlet'in sözleri 'Hazır olmak herşeydir' bize hatırlatır ki sınavdan önce sakinlik ve dinginlik çok önemlidir. Alkol ve diğer suni yatıştırıcılar sizin sınavı geçmenize yardımcı olmayacaktır. Yatıştırıcılar kaçınılmaz puslu, bulanık düşünmeye ve yanlış sonuç çıkarmaya sebep olur. Yerine doğal morfin kaynağı olan endorfin kullanmayı deneyin. Endorfin'in hiçbir yan etkisi olmadığı gibi ücretsiz olma özelliği de var. Çünkü o zaten sizin beyninizde mevcut! Onun ortaya çıkması için gereken tek şey sizin egzersiz yapmanız. Basketbol sahasının çevresinde koşmak, bisiklete binmek, yüzmek, aerobik yapmak, yürümek. Bütün bu aktiviteler endorfinin beynindeki sinir hücrelerimizde harekete geçmesini sağlar. Buna ilaveten, egzersiz, sizin güçlü kalmanızı ve beyne giden oksijen miktarının artmasını sağlar. Ne yemelisiniz?

Tükettiğiniz yada tüketmediğiniz yiyecek ve içecekler sizin stres seviyenizi, hatırı sayılır bir şekilde etkiler. Genel bilgi ve tecrübelerinizden, stresli bir olaydan önce ne yiyip

ne ieeğinizi bilebilirsiniz. Eğer hala emin değilseniz, aşağıdaki tablo size daha spesifik bilgi sunmaktadır.

- **Beslenme ve Stres:**

Yenmeli : Meyve ve sebzeler (piŐmemiŐ yada hafifçe buharda piŐmiŐi en iyisidir) Düşük yağlı besinler; balık, derisi alınmış kúmes hayvanları, fasulye ve baklagiller (mercimek gibi). Her türlü tahıl, kahverengi pirinç, buğday ekmeği ve makarna eŐitleri (beyazlatılmıŐ undan olmayanlar)

Uzak durun : İŐlenmiŐ Şeker; Őekerleme, yüksek yağlı atıŐtırmalar, (Şeker gibi basit karbonhidratlar stresi arttırır ve yağlı besinler bağışıklık sistemimizi etkiler.) tuzlu yiyecekler.

2.3.2.2. Zihinsel Teknikler

Bireyin ruh halinin seyri sürekli i ve dış etmenlere bağlı olarak değişir, genelde mutlu olduğumuz zaman vücut dilimiz, gözlerimiz gibi yansıtıcı unsurlar tarafından dış dünyaya pozitif yansıtılmakla beraber, mutsuzluğumuzda hem i dünyamızı hem de dış dünyamızı negatif bir Şekilde etkiler. Bu gibi durumlarda “beterin beteri var, bu da geçer” gibi telkinler ile negatif durumu dengelemek ve mümkün olduğunca hızlı bir Şekilde düşüncelerimizi, ilgimizi farklı hoŐlanacađımız alana çekmemiz gerekmektedir. Alan deđiŐtirmek insanın tek başına yapamayacağı bir durum haline geldi ise arkadaŐ ortamında rahatlama veya profesyonel yardım sağlama yoluna gidilmelidir.

- **Gevşeme Yolları:**

a- Profesyonel gevşeme:

Profesyonel gevşeme adı da verilen bu teknikle çoğu kişi, gevŐemeye ayırdıkları zamanın yaptıkları işi engellemediğini, tersine daha çok işi yapabildiklerini söylüyorlar. GevŐemeden sonra, gerilimlerinin azaldığını, enerjilerinin arttığını söylüyorlar. GevŐemeye ayrılan zaman, yoğun stresin olumsuz fiziksel etkilerini azaltmaya da yardımcı oluyor.

Gevşeme, zihinsel ve fiziksel uyarılmıŐlıđı düşük düzeyde tutacak ve dengeleyecek faaliyetleri içerir. Metabolizma yavaŐlar. Stresle ilgili hastalıklar önlenebilir.

Stresli bir durumda, gözlerinizi kapatın ve dikkatinizi solunumunuz üzerinde yoğunlaştırın. Burnunuzdan doğal bir şekilde ve kolayca soluk alıp verin. Aldığınız nefesle göğüs kafesinizi değil, diyaframınızı aşağı doğru itip balon şişirir gibi karnınızı şişirin. Omuz ve boyun kaslarınızı olabildiğince gevşetin. Çok kısa bir zaman içinde gerginliğin vücudunuzdan kayıp gittiğini fark edeceksiniz.

b- Meditasyon ve Gevşeme:

Jacobson tarafından bir stres azaltma yöntemi olarak gevşeme eğitimi ileri sürülmüştür. Bu yöntem katılanlara kendi vücutlarının belirli bir kısmı üzerinde yoğunlaşmaları ve daha sonra kaslarını dinlendirmeleri öğretilmiştir. Bu biçimdeki bir yoğunlaşma tüm vücutta zamanla bir gevşeme ve rahatlama sağlamaktadır. Konu ile ilgili birçok araştırmacı 1930'lardan beri bu yöntemi geliştirmeye çalışmıştır. 1960'lardan sonra gevşeme; bir kalp uzmanı ve araştırmacı olan "Herbert Benson" tarafından bilim alanına bir teknik olarak kazandırılmıştır.⁹⁷

Bu yöntemle kişilere meditasyon, hipnotizma ve biyofeedback teknikleriyle gevşeme yöntemi öğretilir. Maharishi Mahesh Yogi tarafından geliştirilen meditasyon tekniğiyle kişi, günde iki kez gözlerini kapatarak rahat bir biçimde oturur ve yirmişer dakika özel bir sözcüğün (mantra) tekrarlanmasıyla ilgilenir. Meditasyon, derin ve düzenli nefes almalar ve bazı ses ve ifadeleri tekrar etme üzerinde yoğunlaşmaktadır. Gevşeme yanıtı ise bu teknikle birlikte, katılanlara daha çabuk dinlenmelerini ve rahatlama yöntemini öğretmektedir. Bazen kaslardaki gerginlik, biyolojik geri besleme ile birlikte bu yaklaşımla gevşetilebilmektedir. Bu yöntemde kişiyi yönlendiren, yapması gereken şeyleri ona söyleyen ve eğitimden önce kan basıncını da bildiren bir araç ona eşlik etmektedir. Gevşeme eğitimi, stresin etkilerini azaltmak için kullanılan mükemmel bir yöntemdir. Meditasyon ise gevşeme eğitimine göre daha az başarılı olmuştur.⁹⁸ Meditasyon ve gevşeme teknikleri eğitimini uygulayan New York Telephone'de; on sekiz aylık bir program sonucunda, çalışanların daha az gerilim içinde oldukları, düşmanca davranışları bıraktıkları, stresle ilgili rahatsızlıklardan daha az yakındıkları ve işe devamsızlık

⁹⁷ Boyacıoğlu, Ş., Örgütlerde Stres Faktörleri ve Silahlı Kuvvetlerde Uygulama Çalışmaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2001, s.83

⁹⁸ Boyacıoğlu, a.g.e., s.83

oranlarında da düşüş olduğu saptanmıştır. Yine çalışmalarda, işgörenlerin hasta olarak geçirdiği günlerin sayısında da önemli bir düşüşe rastlanmıştır.⁹⁹

Yapılan birçok araştırmada; farklı ve özellikli stresörlerin potansiyel durumlarının ve bunlara karşı meditasyonun etkilerinin açıklanmaya değer olduğu sonucu yaygın olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin; Pearlin ve Schooler (1978), stresle sosyal ve psikolojik başa çıkma davranışlarının evlilik ve aile ile ilgili olan problemlerde oldukça etkili, iş ile ilgili olan sorunlarda ise daha az etkili sonuçlar verdiğini ortaya koymuşlardır. Fiziksel egzersizler ise; iş ile ilgili streste stresi azaltıcı veya yok edici rol oynayabilir; fakat bu, aile ve evlilik ile ilgili olan stresi ortadan kaldırmada negatif rol oynadığı anlamına gelmemelidir.¹⁰⁰

c. Dua ve İbadet:

İnsan ruhunun iniş çıkışların dini inanç vasıtası ile dengelendiği bilinmektedir. iniş çıkışların dini inanç vasıtası ile dengelendiği bilinmektedir. Araştırmalara göre kişi kendi ötesinde ve üzerinde yüce bir varoluşa, deneyüstü olumlu (pozitif) bir güce ya da derin bir anlama inanıp bağlananlar, sağlık açısından çok önemli avantajlara sahiptirler. Söz konusu avantajlar şu şekilde sıralanmıştır:

- Stres, sabrı öneren dini unsurların katkısı ile karşısında bastırılma yoluna gidilerek azaltılmaya çalışılır. Bu noktada inanç, başa çıkma sürecini destekler.
- Ruhun Bunalım ve diğer psiko-somatik hastalıklara yakalanma riskinin daha az olmasını sağlar. Bu noktada inanç, önleyici ve koruyucu bir fonksiyon icra eder.
- Pozitif enerji yayılmasına aracılık eder ve İyileştirmeye yönelik daha güçlü bir umut ve güven geliştirebilme imkanı tanır. Bu noktada inanç iyileşme sürecini hızlandırır.
- Kötü alışkanlıklara bulaşma ve geliştirme tehlikesini düşürür. Bu noktada inanç, sükûneti ve olgunluğu besleyen sağlıklı bir fizyolojik gelişimi destekler.
- Doğanın sükunetine uyum sağlamak ve doğal işleyişi gözlemlemek hayat için korku ve endişelerden uzaklaşmayı sağlar. Bu noktada inanç, önemli bir

⁹⁹ Örnek ve Aydın, a.g.k., s. 226

¹⁰⁰ Ensel, W.M. and Lin, N., Physical Fitness and The Stress Process. Journal Of Community Psychology, Vol. 32, No. 1, 81–101. 2004, s. 95

düzenleyicidir.¹⁰¹

İnanmak bir ihtiyaçtır, insanın baş edemediği fiziki ve psikolojik durumlarda daha güçlü bir unsurun varlığını bilmek ve istenmeyen durumu dua ve ibadet aracılığı ile aktarma, paylaşma ihtiyacı kişiyi huzura kavuşturur.

2.3.2.3. Davranışçı Teknikler

İnsan doğasında bulunduğu ortama uyum sağlama ve durumsal faktörleri kendi lehine çevirebilme yetisi mevcuttur, ancak konu stres olduğunda bilinçli bir yöntem ve yönetime ihtiyaç doğar. Özellikle emek yoğun iş kolu olan otelcilik sektöründe stresör faktörlerin yoğunluğu göz önüne alındığında, muhtemel stres sendromlarına hazırlıklı olmak ve uygulayabilmek çok daha önem kazanır. Bu konuya stres önleyici tedbirler de diyebiliriz, stres önleyici davranış faktörlerini şu şekilde sıralayabiliriz¹⁰²:

- A tipi davranış modelinin terk edilmesi
- Farklı davranış modelinin seçilmesi
- Güven ortamı yaratma
- Verimli zaman yönetimi planlaması
- Duygu kontrolü sağlanması

Herhangi bir davranış modelinden diğerine geçiş çok güç ve zaman alıcı bir değişikliktir, özellikle A tipi davranış ı gösteren birey bunu kabullenmek istemez fakat turizm sektöründe güven veren davranış modeli her zaman tercih edilmekte ve yetki devrinde tercih edilen davranış olduğu bilinmektedir.

Zaman yönetiminin verimli hale getirilmesi ile kişi kendi işlerini daha sağlıklı planlayarak daha az stres unsuru ile karşılaşacak aynı zamanda iş dışında sosyal hayatını da düzene koyarak stres düzeyini istedik seviyede tuta bilecektir. Stres seviyesinin istedik seviyede tutulamamasının sonucunda öfke ortaya çıkacak bu yönde kişi kendisine “ öfke sebebim ne” sorusunu sorarak net öfke sebebini bulacak ve doğru teşhis koyacaktır.

¹⁰¹ Bahadır, A., Ergen Kişiliği Bağlamında Din-Kişilik İlişkisi. Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi. Güz Sayı: 14, 2002, s. 119-123

¹⁰² Baltaş ve Baltaş, a.g.k., s.272

2.3.3. Örgütsel Olarak Stres Yönetimi

Örgüt işleyişinin en kırılgan noktası örgütü oluşturan iş görenlerin psikolojisini kontrol edilmesi ve pozitif aktarımlar sağlanmasıdır. İş stresi, psikolojik bir kavramın sonucunda genel bir ifade ile evrensel bir olgu olarak kabul edilmektedir. Örgütsel başa çıkma stratejisi, iş görenlerin sahip olduğu iş stresini azaltmak ya da önlemek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarının kontrol edilmesi veya azaltılması için yönetimce yapılan düzenlemelerdir.

İş yaşamından kaynaklanan stresle başa çıkma stratejileri, iş görenlerin iş stresini azaltmak ya da önlemek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarının kontrol edilmesi ve azaltılması için yapılan yönetsel düzenlemelerdir. Örgüt düzeyinde ortaya konan siyasalar, yapılar, fiziksel koşullar ve süreçle ilgili stres kaynaklarının azaltılması veya önlenmesi gerekmektedir. Örgütsel stresin azaltılması için kullanılacak genel stratejiler arasında şunları saymak mümkündür.

- **Olumlu Örgütsel İklim Yaratmak:**

Birçok örgütte, bürokratik ve resmi bir yapı ile birlikte katı ve kişisel olmayan bir hava vardır. Bu durum önemli bir stres kaynağıdır. Daha az merkeziyetçi, kararlara katılımı sağlayan, yukarıya doğru iletişime izin veren bir yapı kurulması, örgütsel stresle başa çıkmada etkili bir yöntem olabilir. Yönetim, iş görenler için destekleyici bir organizasyonel yapı geliştirmelidir. Örgütün işleyişi planlanırken yapıyı merkeziyetten uzak, katılımı destekleyici, ortak karar vermeyi özendirici biçimde oluşturmak örgütsel stresi azaltacaktır.

- **İşin Zenginleştirilmesi:**

İş zenginleştirme, çalışana gerçekleştirilebilir hedefler koymak ile mümkündür. Zenginleştirilmiş görevler, daha rutin ve yapılandırılmış işlere nazaran stres kaynaklarının azaltılmasını sağlayacaktır. Bazı iş görenler için zenginleştirilmiş işlerin daha çok stres yarattığı da unutulmamalıdır. Dikkatle yapılmış görevsel düzenlemeler, iş stresi ile başa çıkmada etkili bir yoldur. İş, içerik olarak zenginleştirilip kişiye daha fazla sorumluluk verilebilir, önüne başarı fırsatları çıkarılabilir, kendi gayretine göre yükselmesi sağlanabilir. Bu durumda iş görende aranan becerilerde çeşitlilik yaratılır, yapılan işlerin önem derecesi belirlenir, kişilerin anlamlı işler yapmalarına olanak sağlanır.

- **Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması:**

Çatışmanın her türlü doğa olarak örgüt düzenini geçici ve kalıcı bir şekilde bozma eğilimi içindedir. Yöneticiler, örgütsel rollerin belirsizliğini ve çatışmalarını ortadan kaldırarak bunun neden olduğu stresi azaltabilirler. Her görev, iş görene destek olacak açık beklentileri ve gerekli bilgiyi içermelidir. İyi bir organizasyon, yeterli hizmet içi eğitimi ve bizzat iş üzerinde verilecek bilgi ve eğitim, kişilerin ne yapacaklarını gösteren görev tarifleri ve çalışanlardan zamansız bilgi istemeyi engellemeye dönük düzenlemeler rol belirsizliğini ve kişiler arası çatışmayı önemli ölçüde azaltabilir. Çatışmayı önleyici düzenlemeler, işin yapısına, iş gören ve yöneticinin beklentilerine uygun olmalıdır.

- **Kariyer Planlanması ve Danışmanlık:**

Örgütlerde genellikle, iş görenlerin mesleki gelişim planlaması ile ilgili geçişlerin ve yükselmenin geleneksel yollarla yapıldığı görülmektedir. Bireylerin yükselme ve ilerlemeleri, genellikle bir yönetici tarafından yapılmaktadır. Büyük örgütlerde, bireylerin sonraki pozisyonlarının ne olacağı ve ne yapacaklarını bilmemek, büyük bir stres kaynağıdır. Oysa mesleki planlama tekniklerinin kullanılması, örgütlerde stresle mücadele etmede önemli bir rol oynamaktadır. İş görenlere kendilerini değerlendirme ve kendini anlama becerisini geliştirmeye yönelik yardımların sağlanması gerekir.

- **Eğitim :**

Stresli ortamlarda çalışanlara bireysel stres kontrol teknikleri öğretilerek, vücutlarını dinlendirici, rahatlatıcı fiziksel egzersizler yapmalarına olanak yaratarak onları tekrar kazanmaya çalışmak ve onları iş yaşamlarında daha verimli hale getirmek mümkündür.

Her örgüt, çalışanlarında ve personelinde oluşacak olan ve birçok nedenden kaynaklanan stresli durumlarla mücadele etmeyi kendi personeline öğretmeli ve bunun için gerekli programları geliştirmelidir. Ancak bir kısım yöntemler personelin bizzat kendisi tarafından da öğrenilebilir ve uygulanabilir. Bu yöntemlerin başında fiziksel hareketler, spor ve jimnastik gelmektedir. Fiziksel hareket duygusal enerjiyi artıran ve gerilimleri

azaltan bir etkiye sahiptir. Ayrıca çalışanların gayret ve çabalarının da daha kararlı bir çizgide oluşmasına ve iş yaşamını daha da renklendirmesine yardımcı olur.¹⁰³

2.4. Konu İle İlgili Yapılmış Daha Önceki Araştırmalar

Otel işletmelerinde ki bölüm yöneticilerinin stresle başa çıkma yolları ve kontrol odaklarını belirlemek üzere M.M. KIZANKLI (2008) nın yüksek lisans tezini oluşturan, araştırmasında Ankara’da ki 4 ve 5 yıldızlı otellerin bölüm yöneticileri üzerine uygulanan çalışmada 120 bölüm yöneticisine ulaşılmış, uygulanan anket sonucunda stres karşısında yöneticilerin, “iyimser yaklaşım”, “ kendine güvenli yaklaşım” ı tercih ettikleri bu yaklaşımların tanımında yöneticilerin “ aktif başa çıkma” yöntemini izledikleri sonucuna ulaşmıştır.

İş yaşamında stresin nedenleri ve olumsuz etkileri konusunda araştırma yapan F.Ş.AĞMA (2008) İş yaşamında oluşabilecek stres unsurlarını 40 soruluk bir anketle ölçmüş ve sonucunda iş yaşamında stresin var olduğu , medeni durumun stres ile anlam ilişkisinin bulunmadığı, ancak görevin direk stresör olduğu bunun yanında ilginç olarak stresin çalışma ortamını etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Çalışmanın sonucunda “ aşırı iş yükü strese yol açmaktadır” sonucu çıkmış bu sonuç yaptığımız çalışma ile paralellik göstermiştir.

¹⁰³ Ertekin, Y., Stres ve Yönetim. Ankara: Todaye, 1993. s. 95

III. BÖLÜM

3. İSTANBULDA'KI BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE İNSANKAYNAKLARI BÖLÜMÜNDE STRES YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Araştırmanın birinci ve ikinci bölümlerinde araştırmanın çerçevesini oluşturan terimlerin açıklanması amacıyla literatür taraması sonucu elde edilen bilgilere yer verilmiş, böylece araştırmanın uygulama aşaması için temel oluşturulmuştur. Bu bölümde ise literatür kısmına uygun olarak yapılan uygulamaya ilişkin evren, araç ve çözümleme yöntemlerine yer verilecek, elde edilen verilerin analizi sonucu ortaya çıkan bulgular değerlendirilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde turizm girdilerinin çok büyük bir bölümünü turizm'e hizmet eden konaklama endüstrisi sağlamaktadır, konaklama endüstrisinin lokomotifi olan otelcilik sektörü hizmetin yerinde satın alındığı emek yoğun yapısı, sağladığı hizmet kalitesinde süreklilik gereği ve düşük otomasyon yapısı gibi unsurlardan dolayı hizmet alan misafir ile hizmet veren otel personelinin karşılıklı etkileşimi ile hizmet kalitesinin ölçüldüğü nadir sektörlerdendir.

Bir üretim faktörü olarak insan unsurunun önemi otel işletmelerinde diğer endüstri kolalarına göre daha yoğun hissedilmektedir. İnsan unsurunun bu kadar önem arz ettiği bu sektör kolunda, doğru personel bulmak ve eldeki personelden maksimum verim elde etmek adına insan kaynakları unsurunu, diğer sektörlerle oranla daha fazla önemli kılmakta ve işletme başarısının ilk elden takipçisi ve sağlayıcısı konumuna sokmaktadır. Bu sebeplerden dolayı araştırmanın amacı: farklı demografik özelliklere ve pozisyonlara sahip otel insan kaynakları bölümü üzerinde stres yaratan etmenler, çalışanların stres durumunda gösterdikleri tavırlar ve stresle baş edebilme yöntemleri ile farklı kurumsal yapıya sahip otel işletmelerinin insan kaynakları bölümünde stres kaynakları, stres durumundaki tavır ve stresle baş edebilme yöntemlerine ilişkin görüşler ve bu görüşler arasında farklılık olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmanın temelini oluşturan Faktörler EK-1 de verilmiştir. Anketin içeriği ise Kişisel Bilgiler ve Anket olarak EK-2 de sunulmuştur.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma İstanbul İlin’ de mevcut olan beş yıldızlı otellerin İnsan Kaynakları bölümünü kapsamaktadır.

3.2.1. Sınırlamalar

Araştırma İstanbul ili ile sınırlandırılmış olup, otelcilik endüstrisinde kurumsallaşma oranı en yüksek olan ve uluslar arası faaliyet gösteren beş yıldızlı oteller ile sınırlandırılmıştır. Zaman sınırlılığı, çalışmanın yüksek turizm sezonunda uygulanması, uygulama için ön araştırma yapılan otellerden bir kısmının yönetim, stratejik ve zaman olarak araştırmaya negatif yaklaşması, araştırmada kullanılan otel sayısını 20’ye düşürmüş, bu oteller arasından uluslararası yönetime sahip otel insan kaynakları bölümünün incelenmesi amacı ile İstanbul ili içinde bulunan 16 uluslar arası faaliyet gösteren zincir otel’in insan kaynakları üzerindeki uygulama ile araştırma sınırlandırılmıştır.

3.2.2. Varsayım

Günümüz sanayi toplumlarında çalışanların kişisel farklılıklarından dolayı iş yaşamındaki etkilere farklı tepkiler verebilmekte ve verilen olumsuz tepkilerin çoğunun sebebinin stres bağlantılı olduğu bilinmektedir. Bu sebepten dolayı emek yoğun iş kolunda bulunan otel insan kaynakları bölümünün, işletme başarısındaki öncelikli rolü gereği ortaya çıkan stresör etkilere ne kadar etkilendiği 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. Kurumsallaşma ve örgütsel yapı olarak gelişmiş olan uluslar arası zincir otellerin İK bölümünün evreni temsil etmeye yeterli olduğu varsayılmıştır.

3.2.3. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelidir. Anket çalışması ile İstanbul’da uluslar arası faaliyet gösteren beş yıldızlı zincir otel işletmeleri 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, Eğitim Görevlendirme, 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.

3.2.4. Evren ve Örneklem

İstanbul ilinde ki uluslar arası faaliyet gösteren zincir 5 yıldızlı otellerin İK (İnsan Kaynakları) çalışanları araştırmanın hedef kitlesini oluşturmaktadır. İstanbul'da 26 adet uluslar arası beş yıldızlı otel bulunmaktadır. Bu otellerin her birinde yaklaşık 7-8 İK çalışanı olduğunu düşünülürse araştırma çerçevesinin yaklaşık 200 kişiyi kapsadığı söylenebilir. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde

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

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n : Örnekleme alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

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

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasıdır.

¹ Priscilla Salant ve Don A. Dillman, How to Conduct Your Own Survey, John Wiley & Sons, Inc. Newyork, 1994, s. 55.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, \pm % 10 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 73$ olarak hesaplanmıştır.

Bu çerçevede anket soruları tesadüfi olarak belirlenen 16 beş yıldızlı otelde görev yapan 102 İK çalışanına uygulanmıştır. Sonuç olarak araştırma bulgularının % 95 güven aralığında, \pm % 10 örnekleme hatası ile genellenebileceği söylenebilir.

3.2.5. Veriler ve Toplanması

Araştırmada literatür analizinden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen anket formu kullanılmıştır. Evrenden örneklem almak sureti ile araştırmada kullanılacak anket formu pilot uygulama amacı ile 5 otelin İK bölümü müdürlerine sunularak düşünceleri istenmiştir. Alınan geri dönüşler sonrasında anketin geçerlilik ve güvenilirliğini bozmayacak şekilde anket formunda değişiklikler yapılmıştır. 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.

3.2.6. 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 102 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 $\alpha = 0,942$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 8. Güvenilirlik Değeri

| | |
|---------------|----|
| Cronbach Alfa | N |
| ,942 | 17 |

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 9’da sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 17 maddelik anket yapısı korunmuştur.

Tablo 9. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

| | Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması | Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı | Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu | Madde Silindiğinde Cronbach Alfa |
|-----|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| S1 | 36,4118 | 150,284 | ,712 | ,938 |
| S2 | 35,0980 | 150,050 | ,632 | ,939 |
| S3 | 36,6373 | 155,224 | ,525 | ,941 |
| S4 | 36,2745 | 150,360 | ,633 | ,939 |
| S5 | 35,8333 | 143,328 | ,661 | ,939 |
| S6 | 36,1667 | 147,289 | ,741 | ,937 |
| S7 | 36,1667 | 141,467 | ,797 | ,935 |
| S8 | 35,5882 | 143,175 | ,829 | ,935 |
| S9 | 36,1863 | 143,123 | ,783 | ,936 |
| S10 | 36,3039 | 148,689 | ,589 | ,940 |
| S11 | 36,2647 | 148,870 | ,708 | ,938 |
| S12 | 36,4706 | 151,420 | ,577 | ,940 |
| S13 | 35,5980 | 148,975 | ,593 | ,940 |
| S14 | 36,0000 | 138,000 | ,801 | ,935 |
| S15 | 35,5980 | 141,292 | ,779 | ,936 |
| S16 | 36,8137 | 151,044 | ,567 | ,940 |
| S17 | 36,3922 | 146,657 | ,621 | ,940 |

Strese Karşı Tavrı ölçeğinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,776$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 10. Güvenilirlik Değeri

| Cronbach Alfa | N |
|---------------|---|
| ,776 | 8 |

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 9'da sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 8 maddelik anket yapısı korunmuştur.

Tablo 11. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

| | Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması | Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı | Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu | Madde Silindiğinde Cronbach Alfa |
|----|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| B1 | 11,7745 | 9,780 | ,325 | ,721 |
| B2 | 12,6373 | 9,441 | ,352 | ,727 |
| B3 | 12,8039 | 8,120 | ,726 | ,562 |
| B4 | 12,4510 | 9,003 | ,422 | ,633 |
| B5 | 13,2647 | 9,612 | ,402 | ,667 |
| B6 | 12,8431 | 9,401 | ,512 | ,624 |
| B7 | 12,6863 | 8,297 | ,647 | ,580 |
| B8 | 12,6961 | 9,026 | ,401 | ,638 |

Stresle Baş Etme Stratejileri ölçeğinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,757$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 12. Güvenilirlik Değeri

| Cronbach Alfa | N |
|---------------|---|
| ,757 | 6 |

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 9'da sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 6 maddelik anket yapısı korunmuştur.

Tablo 13. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

| | Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması | Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı | Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu | Madde Silindiğinde Cronbach Alfa |
|----|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| T1 | 12,8922 | 9,464 | ,373 | ,576 |
| T2 | 13,2843 | 9,215 | ,415 | ,615 |
| T3 | 13,4804 | 7,480 | ,502 | ,397 |
| T4 | 12,6275 | 8,474 | ,581 | ,401 |
| T5 | 14,3824 | 9,585 | ,256 | ,529 |
| T6 | 13,2843 | 8,621 | ,335 | ,493 |

Stres Yaratan Faktörler Ölçeğinin faktör yapısının belirlenmesinde Temel Bileşenler Analizi yönteminden yararlanılmıştır. Toplam Varyans tablosundaki verilerden bu ölçeğin 4 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde ölçeği oluşturan 4 faktörün toplam varyansın % 77'sini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 14. Toplam Varyans

| Bileşen | Başlangıç Değerleri | | | Yüklemeler Toplamı | | |
|---------|---------------------|-----------|-------------|--------------------|-----------|-------------|
| | Toplam | % Varyans | Toplamsal % | Toplam | % Varyans | Toplamsal % |
| 1 | 8,953 | 52,662 | 52,662 | 4,023 | 23,667 | 23,667 |
| 2 | 1,671 | 9,829 | 62,492 | 3,181 | 18,712 | 42,379 |
| 3 | 1,384 | 8,143 | 70,635 | 3,178 | 18,693 | 61,073 |
| 4 | 1,099 | 6,466 | 77,101 | 2,725 | 16,029 | 77,101 |
| 5 | ,860 | 5,056 | 82,157 | | | |
| 6 | ,762 | 4,484 | 86,641 | | | |
| 7 | ,528 | 3,106 | 89,747 | | | |
| 8 | ,401 | 2,357 | 92,103 | | | |
| 9 | ,352 | 2,071 | 94,175 | | | |
| 10 | ,293 | 1,722 | 95,897 | | | |
| 11 | ,203 | 1,192 | 97,089 | | | |
| 12 | ,173 | 1,019 | 98,109 | | | |
| 13 | ,125 | ,735 | 98,844 | | | |
| 14 | ,105 | ,616 | 99,460 | | | |
| 15 | ,056 | ,330 | 99,789 | | | |
| 16 | ,025 | ,145 | 99,934 | | | |
| 17 | ,011 | ,066 | 100,000 | | | |

Temel Bileşenler analizi sonrasında elde edilen bileşen matrisinde de ölçeğin 4 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 4 faktörlük sonuç yönlendirmeye tabii tutulmuştur. Bu amaçla Varimax Yönlendirme metodu kullanılmıştır.

Tablo 15. Temel Bileşenler Matrisi

| | Bileşen | | | |
|-----|---------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| S1 | ,758 | -,522 | -,084 | ,031 |
| S2 | ,679 | ,000 | -,098 | ,144 |
| S3 | ,582 | -,354 | ,506 | ,283 |
| S4 | ,682 | ,158 | ,529 | ,146 |
| S5 | ,712 | -,156 | -,454 | ,074 |
| S6 | ,774 | ,092 | ,227 | -,088 |
| S7 | ,824 | ,063 | -,363 | ,069 |
| S8 | ,852 | ,131 | ,016 | -,346 |
| S9 | ,812 | ,043 | -,239 | ,293 |
| S10 | ,628 | ,565 | -,245 | ,168 |
| S11 | ,752 | -,285 | -,286 | ,125 |
| S12 | ,634 | -,345 | ,075 | ,347 |
| S13 | ,651 | -,407 | -,075 | -,486 |
| S14 | ,838 | ,004 | ,312 | -,257 |
| S15 | ,812 | ,067 | ,135 | -,438 |
| S16 | ,611 | ,373 | ,313 | ,283 |
| S17 | ,652 | ,603 | -,138 | -,118 |

Varimax yöntemi kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda elde edilen faktör yapısı Tablo 16'da sunulmuştur. Bu faktör yapısına göre anket sorularının dağılımı ise EK-A'da verilmiştir.

Tablo 16. Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi

| | Bileşen | | | |
|-----|---------|------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| S1 | ,762 | ,413 | -,076 | ,314 |
| S2 | ,298 | ,112 | ,349 | ,475 |
| S3 | ,335 | ,188 | -,116 | ,799 |
| S4 | ,079 | ,295 | ,345 | ,761 |
| S5 | ,768 | ,249 | ,303 | -,010 |
| S6 | ,255 | ,796 | ,372 | ,166 |
| S7 | ,672 | ,298 | ,520 | ,091 |
| S8 | ,311 | ,712 | ,460 | ,219 |
| S9 | ,681 | ,128 | ,495 | ,281 |
| S10 | ,273 | ,073 | ,843 | ,103 |
| S11 | ,781 | ,270 | ,180 | ,173 |
| S12 | ,218 | ,090 | ,019 | ,508 |
| S13 | ,667 | ,177 | -,087 | ,044 |
| S14 | ,235 | ,694 | ,288 | ,195 |
| S15 | ,225 | ,795 | ,349 | ,262 |
| S16 | ,093 | ,082 | ,760 | ,102 |
| S17 | ,116 | ,337 | ,830 | ,071 |

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 % 58'ini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 17. Toplam Varyans

| Bileşen | Başlangıç Değerleri | | | Yüklemeler Toplamı | | |
|---------|---------------------|-----------|-------------|--------------------|-----------|-------------|
| | Toplam | % Varyans | Toplamsal % | Toplam | % Varyans | Toplamsal % |
| 1 | 2,980 | 37,254 | 37,254 | 2,399 | 29,991 | 29,991 |
| 2 | 1,640 | 20,498 | 57,752 | 2,221 | 27,761 | 57,752 |
| 3 | 1,012 | 12,645 | 70,397 | | | |
| 4 | ,901 | 11,259 | 81,656 | | | |
| 5 | ,558 | 6,970 | 88,626 | | | |
| 6 | ,493 | 6,163 | 94,789 | | | |
| 7 | ,281 | 3,507 | 98,296 | | | |
| 8 | ,136 | 1,704 | 100,000 | | | |

Temel Bileşenler analizi sonrasında elde edilen bileşen matrisinde de ölçeğin 2 faktörden oluştuğu anlaşılmakla 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 18. Temel Bileşenler Matrisi

| | Bileşen | |
|----|---------|-------|
| | 1 | 2 |
| B1 | ,295 | -,566 |
| B2 | ,322 | ,755 |
| B3 | ,890 | -,168 |
| B4 | ,628 | -,518 |
| B5 | ,450 | ,373 |
| B6 | ,586 | ,482 |
| B7 | ,840 | -,203 |
| B8 | ,594 | ,200 |

Varimax yöntemi kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda elde edilen faktör yapısı Tablo 19’da sunulmuştur. Bu faktör yapısına göre anket sorularının dağılımı ise EK-A’da verilmiştir.

Tablo 19. Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi

| | Bileşen | |
|----|---------|-------|
| | 1 | 2 |
| B1 | ,595 | -,232 |
| B2 | ,755 | ,780 |
| B3 | ,781 | ,459 |
| B4 | ,113 | ,824 |
| B5 | ,693 | ,277 |
| B6 | ,124 | ,749 |
| B7 | ,265 | ,500 |
| B8 | ,316 | ,541 |

Stres Baş Etme 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 % 60’ını açıkladığı görülmektedir.

Tablo 20. Toplam Varyans

| Bileşen | Başlangıç Değerleri | | | Yüklemeler Toplamı | | |
|---------|---------------------|-----------|-------------|--------------------|-----------|-------------|
| | Toplam | % Varyans | Toplamsal % | Toplam | % Varyans | Toplamsal % |
| 1 | 2,129 | 35,490 | 35,490 | 2,043 | 34,047 | 34,047 |
| 2 | 1,458 | 24,304 | 59,794 | 1,545 | 25,747 | 59,794 |
| 3 | 1,083 | 18,048 | 77,842 | | | |
| 4 | ,616 | 10,263 | 88,105 | | | |
| 5 | ,417 | 6,956 | 95,061 | | | |
| 6 | ,296 | 4,939 | 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 21. Temel Bileşenler Matrisi

| | Bileşen | |
|----|---------|-------|
| | 1 | 2 |
| T1 | ,451 | -,686 |
| T2 | -,018 | ,230 |
| T3 | ,837 | -,143 |
| T4 | ,824 | -,246 |
| T5 | ,386 | ,736 |
| T6 | ,630 | ,559 |

Varimax yöntemi kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda elde edilen faktör yapısı Tablo 22’de sunulmuştur. Bu faktör yapısına göre anket sorularının dağılımı ise EK-A’da verilmiştir.

Tablo 22. Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi

| | Bileşen | |
|----|---------|-------|
| | 1 | 2 |
| T1 | ,667 | -,478 |
| T2 | -,099 | ,609 |
| T3 | ,833 | ,167 |
| T4 | ,858 | ,067 |
| T5 | ,096 | ,825 |
| T6 | ,387 | ,748 |

Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testi² 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 ölçüğün geçerliliğini desteklediği kabul edilir.

Tablo 23. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları

| | | Ücret / Kariyer | Eğitim / Görevlendirme | İş Yüğü | Güvensizlik |
|--------------------------|------------|--------------------|---------------------------|---------|-------------|
| N | | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Normal Parametreler | Ortalama | 2,2859 | 2,2426 | 2,5245 | 1,8595 |
| | Std. Sapma | ,88297 | ,67712 | 1,03915 | ,90766 |
| En Aşırı Farklılıklar | Mutlak | ,128 | ,099 | ,154 | ,213 |
| | Pozitif | ,095 | ,099 | ,154 | ,213 |
| | Negatif | -,128 | -,099 | -,091 | -,172 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1,289 | 1,004 | 1,554 | 2,147 |
| Anlamlılık | | ,072 | ,266 | ,046 | ,023 |

Tablo 24. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları (Devam)

| | | Tepki Gösterme | Kaçınma | Bastırma | Paylaşma |
|--------------------------|------------|-------------------|---------|----------|----------|
| N | | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Normal Parametreler | Ortalama | 1,8309 | 1,7819 | 2,9902 | 2,3399 |
| | Std. Sapma | ,43396 | ,48705 | ,84751 | ,68455 |
| En Aşırı Farklılıklar | Mutlak | ,152 | ,232 | ,123 | ,161 |
| | Pozitif | ,123 | ,160 | ,123 | ,161 |
| | Negatif | -,152 | -,232 | -,082 | -,123 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1,531 | 2,340 | 1,241 | 1,624 |
| Anlamlılık | | ,018 | ,121 | ,092 | ,030 |

² 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.

Analiz sonuçları anlamlılık değeri $p > 0,05$ 'den olduğu için örneklemin dağılımının normal dağılım gösterdiğini sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde regresyon analizi ve varyans analizi yöntemleri kullanılmıştır.

3.3. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde İstanbul' da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri İK 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.

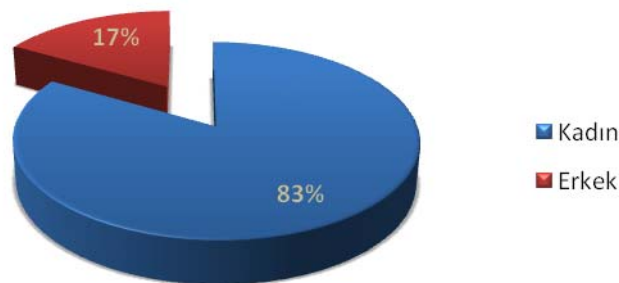
3.3.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

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

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 25'de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 83'ünün erkek, % 17'sinin kadın olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 25. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

| | | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplamsal Yüzde |
|---------|--------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli | Kadın | 85 | 83,3 | 83,3 | 83,3 |
| | Erkek | 17 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Toplam | 102 | 100,0 | 100,0 | |

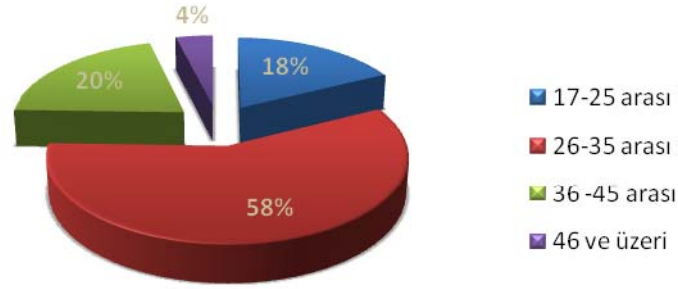


Şekil 4. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımları Tablo 26’da özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 18’inin yaşının 17-25 arası, % 58’inin yaşının 26-35 arası, % 21’inin yaşının 36-45 arası, % 4’ünün yaşının 46 ve üzeri olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 26. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

| | | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplamsal Yüzde |
|---------|--------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli | 17-25 arası | 18 | 17,6 | 17,6 | 17,6 |
| | 26-35 arası | 59 | 57,8 | 57,8 | 75,5 |
| | 36 -45 arası | 21 | 20,6 | 20,6 | 96,1 |
| | 46 ve üzeri | 4 | 3,9 | 3,9 | 100,0 |
| | Toplam | 102 | 100,0 | 100,0 | |

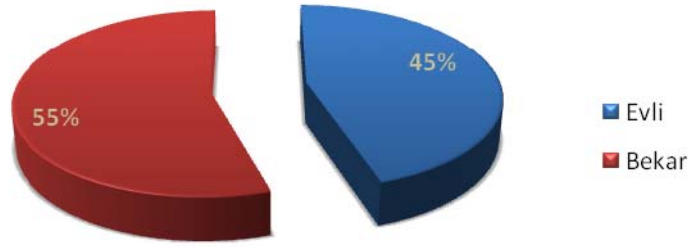


Şekil 5. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

Örneklem grubunun medeni duruma göre dağılımları Tablo 27’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 45’inin evli, % 55’inin ise bekar olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 27. Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı

| | | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplamsal Yüzde |
|---------|--------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli | Evli | 46 | 45,1 | 45,1 | 45,1 |
| | Bekar | 56 | 54,9 | 54,9 | 100,0 |
| | Toplam | 102 | 100,0 | 100,0 | |

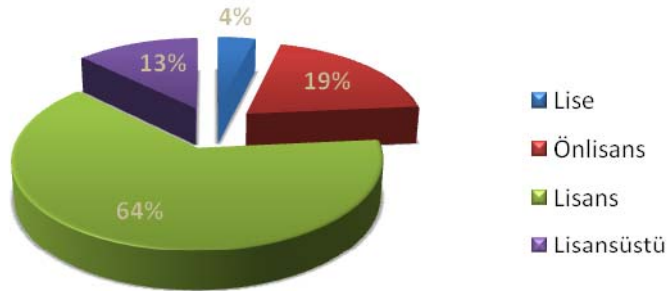


Şekil 6. Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı

Örneklem grubunun eğitim durumuna göre dağılımları Tablo 28’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 4’ünün lise, % 20’sinin önlisans, % 64’ünün lisans, % 13’ünün ise lisansüstü mezunu olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 28. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

| | | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplamsal Yüzde |
|---------|------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli | Lise | 4 | 3,9 | 3,9 | 3,9 |
| | Önlisans | 20 | 19,6 | 19,6 | 23,5 |
| | Lisans | 65 | 63,7 | 63,7 | 87,3 |
| | Lisansüstü | 13 | 12,7 | 12,7 | 100,0 |
| | Toplam | 102 | 100,0 | 100,0 | |

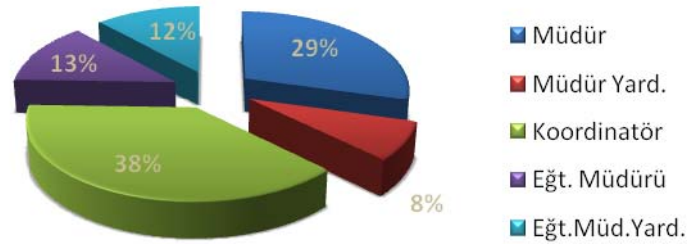


Şekil 7. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Örneklem grubunun görevlerine göre dağılımları Tablo 29’da özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 29’unun müdür, % 8’inin müdür yardımcısı, % 38’inin koordinatör, % 13’ünün eğt. müdürü, % 12’sinin eğt. müdür yardımcısı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 29. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı

| | | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplamsal Yüzde |
|---------|---------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli | Müdür | 30 | 29,4 | 29,4 | 29,4 |
| | Müdür Yard. | 8 | 7,8 | 7,8 | 37,3 |
| | Koordinatör | 39 | 38,2 | 38,2 | 75,5 |
| | Eğt. Müdürü | 13 | 12,7 | 12,7 | 88,2 |
| | Eğt.Müd.Yard. | 12 | 11,8 | 11,8 | 100,0 |
| | Toplam | 102 | 100,0 | 100,0 | |

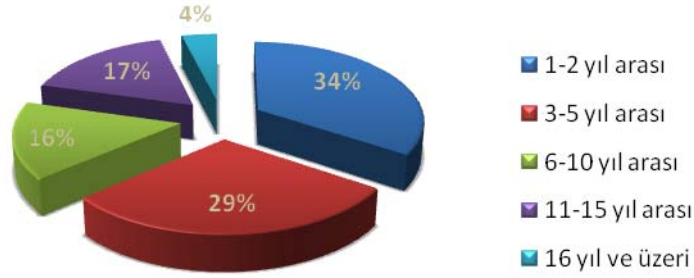


Şekil 8. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun çalışma süresine göre dağılımları Tablo 30’da özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 34’ünün 1-2 yıl arası, % 29’unun 3-5 yıl arası, % 16’sının 6-10 yıl arası, % 17’sinin 11-15 yıl arası, % 4’ünün 16 yıl ve üzeri çalışma süresi olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 30. Örneklem Grubunun Çalışma Süresine Göre Dağılımı

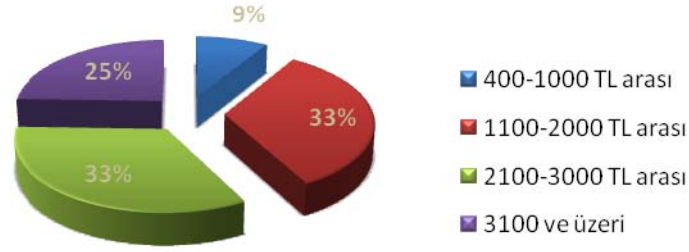
| | | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplamsal Yüzde |
|---------|-----------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli | 1-2 yıl arası | 35 | 34,3 | 34,3 | 34,3 |
| | 3-5 yıl arası | 30 | 29,4 | 29,4 | 63,7 |
| | 6-10 yıl arası | 16 | 15,7 | 15,7 | 79,4 |
| | 11-15 yıl arası | 17 | 16,7 | 16,7 | 96,1 |
| | 16 yıl ve üzeri | 4 | 3,9 | 3,9 | 100,0 |
| | Toplam | 102 | 100,0 | 100,0 | |

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

Örneklem grubunun gelir durumuna göre dağılımları Tablo 31’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 9’unun gelirinin 400-1000 TL arası, % 33’ünün 1100-2000 TL arası, % 33’ünün 2100-3000 TL arası, % 25’inin 3100 ve üzeri gelirinin olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 31. Örneklem Grubunun Gelir Durumuna Göre Dağılımı

| | | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplamsal Yüzde |
|---------|--------------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli | 400-1000 TL arası | 9 | 8,8 | 8,8 | 8,8 |
| | 1100-2000 TL arası | 34 | 33,3 | 33,3 | 42,2 |
| | 2100-3000 TL arası | 34 | 33,3 | 33,3 | 75,5 |
| | 3100 ve üzeri | 25 | 24,5 | 24,5 | 100,0 |
| | Toplam | 102 | 100,0 | 100,0 | |



Şekil 10. Örneklem Grubunun Gelir Durumuna Göre Dağılımı

3.3.2. Otel İK Çalışanlarında Stres Yaratan Faktörler

Bu alt bölümde otel İK çalışanlarında stres yaratan faktörler incelenmiştir. Bu kapsamda stres faktörleri; Ücret/Kariyer, Eğitim Görevlendirme, 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 otel çalışanlarında en yüksek stresin iş yükünden kaynaklandığını güvensizlik faktörünün ise en az strese yol açan faktör olduğu sonucuna varılmıştır. Veriler bir bütün olarak değerlendirildiğinde ise çalışanların stres düzeylerinin orta olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 32. Otel İK Çalışanlarında Stres Yaratan Faktörler

| | N | Minimum | Maksimum | Ortalama | Std. Sapma |
|------------------------|-----|---------|----------|----------|------------|
| Ücret / Kariyer | 102 | 1,00 | 4,17 | 2,2859 | ,88297 |
| Eğitim / Görevlendirme | 102 | 1,00 | 3,75 | 2,2426 | ,67712 |
| İş Yükü | 102 | 1,00 | 4,75 | 2,5245 | 1,03915 |
| Güvensizlik | 102 | 1,00 | 5,00 | 1,8595 | ,90766 |

3.3.3. Otel İK Çalışanlarının Stresle Mücadele Teknikleri ve Strese Karşı İzledikleri Tavrı

Bu alt bölümde otel İK çalışanlarında stresle baş etme stratejileri ve strese izlenen tavrı incelenmiştir. Streste İzlenen Tavrı; Tepki Gösterme (Aktif), Kaçınma (Pasif) Stresle Baş Etme Stratejileri Bastırma ve Paylaşma başlıkları altında ele alınmıştır.

Streste İzlenen Tavrı 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 otel İK çalışanları tepki gösterme yaklaşımını kaçınma yaklaşımına göre kısmen de olsa daha fazla kullanmaktadırlar. Bu çerçevede otel çalışanların strese karşı ağırlıklı olarak aktif olarak karşı koydukları söylenebilir.

Diğer yandan otel İK çalışanları stresi çevreleri ile paylaşmaktan ziyade kendileri çözüm yolu aradıkları ve bastırma yolunu tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 33. Otel İK Çalışanlarının Stresle Mücadele Teknikleri ve Strese Karşı İzledikleri Tavrı

| | N | Minimum | Maksimum | Ortalama | Std. Sapma |
|----------------|-----|---------|----------|----------|------------|
| Tepki Gösterme | 102 | 1,00 | 2,75 | 1,8309 | ,43396 |
| Kaçınma | 102 | 1,00 | 2,50 | 1,7819 | ,48705 |
| Bastırma | 102 | 1,67 | 4,67 | 2,9902 | ,84751 |
| Paylaşma | 102 | 1,00 | 4,33 | 2,3399 | ,68455 |

3.3.4. Otel İK Çalışanlarında Stres Yaratan Faktörlerin Stresle Mücadele Teknikleri ve Strese Karşı İzlenen Tavra Etkisi

Bu alt bölümde otel İK 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 tavrılara yol açtığı ve otel çalışanların bunlara hangi yöntemlerle karşılık vermeye çalıştıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Otel İK çalışanlarında stres yaratan faktörlerin Tepki Gösterme yöntemine olan etkisi çoklu regresyon analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 34’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden ($p = 0,000$; $p < 0,01$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 34. Otel İK Çalışanlarında Stres Yaratan Faktörlerin Tepki Gösterme Yönteminin Kullanımına Etkisi

| Model | | Kareler Toplamı | df | Ortalama Kare | F | Anlamlılık |
|--|------------|-----------------|-----|---------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 6,452 | 4 | 1,613 | 12,449 | ,000 ^a |
| | Residual | 12,568 | 97 | ,130 | | |
| | Toplam | 19,020 | 101 | | | |
| a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Güvensizlik, Eğitim / Görevlendirme, Ücret / Kariyer, İş Yükü | | | | | | |
| b. Bağımlı Değişken: Tepki Gösterme | | | | | | |

Otel İK çalışanlarında stres yaratan faktörlerin Tepki Gösterme yöntemine bütünleşik etkisini gösteren Model Özeti Tablo 35’de sunulmuştur. Tablodaki değerlerden ($R \text{ Kare} = 0,339$) araştırma kapsamında incelenen faktörlerin tepki gösterme yönteminin kullanım sıklığını % 33 oranında etkilediği anlaşılmaktadır.

Tablo 35. Model Özeti

| Model | R | R Kare | Düz. R Kare | Std. Hata |
|--|-------------------|--------|-------------|-----------|
| 1 | ,582 ^a | ,339 | ,312 | ,35996 |
| a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Güvensizlik, Eğitim / Görevlendirme, Ücret / Kariyer, İş Yükü | | | | |

Otel İK çalışanlarında stres yaratan faktörlerin Tepki Gösterme yöntemine ayrı ayrı etkileri ise Katsayılar tablosunda (Tablo 36) sunulmuştur. Tablodaki değerlerden (Ücret kariyer için $p = 0,000$; eğitim ve görevlendirme için $p = 995$; iş yükü için $p = ,313$; güvensizlik için $p = ,945$) ücret / kariyer ile tepki gösterme faktörü arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim/görevlendirme, iş yükü ve güvensizlik ile tepki gösterme faktörü arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Bu bulgulardan hareketle ücret/kariyer ile ilgili yaşanan stresin çalışanların tepki göstermesine yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 36. Katsayılar

| Model | Standart Olmayan Katsayılar | | Standart Katsayılar | t | Anlamlılık | |
|-------|-----------------------------|-----------|---------------------|------|------------|------|
| | B | Std. Hata | Beta | | | |
| 1 | (Sabit) | 1,150 | ,126 | | 9,144 | ,000 |
| | Ücret / Kariyer | ,228 | ,062 | ,464 | 3,653 | ,000 |
| | Eğitim / Görevlendirme | ,000 | ,079 | ,000 | -,006 | ,995 |
| | İş Yükü | ,061 | ,060 | ,146 | 1,014 | ,313 |
| | Güvensizlik | ,004 | ,053 | ,008 | ,069 | ,945 |

a. Bağımlı Değişken: Tepki Gösterme

Otel İK çalışanlarında stres yaratan faktörlerin Kaçınma yöntemine olan etkisi çoklu regresyon analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 37’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden ($p = 0,000$; $p < 0,01$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 37. Otel Çalışanlarında Stres Yaratan Faktörlerin Kaçınma Yönteminin Kullanımına Etkisi

| Model | Kareler Toplamı | df | Ortalama Kare | F | Anlamlılık | |
|-------|-----------------|--------|---------------|-------|------------|-------------------|
| 1 | Regression | 12,869 | 4 | 3,217 | 28,139 | ,000 ^a |
| | Residual | 11,090 | 97 | ,114 | | |
| | Toplam | 23,959 | 101 | | | |

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

b. Bağımlı Değişken: Kaçınma

Otel İK çalışanlarında stres yaratan faktörlerin Kaçınma yöntemine bütünleşik etkisini gösteren Model Özeti Tablo 38’de sunulmuştur. Tablodaki değerlerden (R Kare = 0,537) araştırma kapsamında incelenen faktörlerin kaçınma yönteminin kullanım sıklığını % 53 oranında etkilediği anlaşılmaktadır.

Tablo 38. Model Özeti

| Model | R | R Kare | Düz. R Kare | Std. Hata |
|--|-------------------|--------|-------------|-----------|
| 1 | ,733 ^a | ,537 | ,518 | ,33813 |
| a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Güvensizlik, Eğitim / Görevlendirme, Ücret / Kariyer, İş Yükü | | | | |

Otel İK çalışanlarında stres yaratan faktörlerin kaçınma yöntemine ayrı ayrı etkileri ise Katsayılar tablosunda (Tablo 39) sunulmuştur. Tablodaki değerlerden (Ücret kariyer için $p = 0,000$; eğitim ve görevlendirme için $p = 0,021$ iş yükü için $p = ,399$; güvensizlik için $p = ,028$) ücret / kariyer, eğitim/görevlendirme ve güvensizlik ile kaçınma faktörü arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. İş yükü ile tepki gösterme faktörü arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

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

Tablo 39. Katsayılar

| Model | | Standart Olmayan Katsayılar | | Standart Katsayılar | t | Anlamlılık |
|------------------------------|------------------------|-----------------------------|-----------|---------------------|--------|------------|
| | | B | Std. Hata | Beta | | |
| 1 | (Sabit) | ,752 | ,118 | | 6,362 | ,000 |
| | Ücret / Kariyer | ,316 | ,059 | ,574 | 5,393 | ,000 |
| | Eğitim / Görevlendirme | ,174 | ,075 | ,243 | 2,341 | ,021 |
| | İş Yükü | ,048 | ,056 | ,102 | ,847 | ,399 |
| | Güvensizlik | -,110 | ,049 | -,205 | -2,227 | ,028 |
| a. Bağımlı Değişken: Kaçınma | | | | | | |

Otel İK çalışanlarında stres yaratan faktörlerin Bastırma tavrına etkisi çoklu regresyon analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 40'da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden ($p = 0,110$; $p > 0,05$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 40. Otel Çalışanlarında Stres Yaratan Faktörlerin Bastırma Tavrına Etkisi

| Model | Kareler Toplamı | df | Ortalama Kare | F | Anlamlılık | |
|-------|-----------------|--------|---------------|-------|------------|-------------------|
| 1 | Regression | 5,367 | 4 | 1,342 | 1,938 | ,110 ^a |
| | Residual | 67,178 | 97 | ,693 | | |
| | Toplam | 72,546 | 101 | | | |

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

b. Bağımlı Değişken: Bastırma

Otel İK çalışanlarında stres yaratan faktörlerin Bastırma tavrına bütünlük etkisini gösteren Model Özeti Tablo 41’de sunulmuştur. Tablodaki değerlerden (R Kare = 0,074) araştırma kapsamında incelenen faktörlerin bastırma tavrına başvurma sıklığını % 7 gibi rastlantısal kabul edilebilecek bir oranda etkilediği anlaşılmaktadır.

Tablo 41. Model Özeti

| Model | R | R Kare | Düz. R Kare | Std. Hata |
|-------|-------------------|--------|-------------|-----------|
| 1 | ,272 ^a | ,074 | ,036 | ,83220 |

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

Otel İK çalışanlarında stres yaratan faktörlerin bastırma tavrına ayrı ayrı etkileri ise Katsayılar tablosunda (Tablo 42) sunulmuştur. Tablodaki değerlerden (Ücret kariyer için p = 0,464; eğitim ve görevlendirme için p = 0,142 iş yükü için p = ,969; güvensizlik için p = ,700) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu bulgulardan hareketle ücret/kariyer, eğitim/görevlendirme, iş yükü ve güvensizlik ile ilgili yaşanan stresin çalışanlarda bastırma tavrına yol açmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 42. Katsayılar

| Model | | Standart Olmayan Katsayılar | | Standart Katsayılar | t | Anlamlılık |
|-------------------------------|------------------------|-----------------------------|-----------|---------------------|--------|------------|
| | | B | Std. Hata | Beta | | |
| 1 | (Sabit) | 3,742 | ,291 | | 12,868 | ,000 |
| | Ücret / Kariyer | -,106 | ,144 | -,111 | -,736 | ,464 |
| | Eğitim / Görevlendirme | -,272 | ,183 | -,217 | -1,482 | ,142 |
| | İş Yükü | ,005 | ,139 | ,007 | ,039 | ,969 |
| | Güvensizlik | ,047 | ,122 | ,050 | ,387 | ,700 |
| a. Bağımlı Değişken: Bastırma | | | | | | |

Otel İK çalışanlarında stres yaratan faktörlerin Paylaşma tavrına etkisi çoklu regresyon analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 43’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden ($p = 0,001$; $p < 0,01$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 43. Otel Çalışanlarında Stres Yaratan Faktörlerin Paylaşma Tavrına Etkisi

| Model | | Kareler Toplamı | df | Ortalama Kare | F | Anlamlılık |
|--|------------|-----------------|-----|---------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 8,543 | 4 | 2,136 | 5,341 | ,001 ^a |
| | Residual | 38,786 | 97 | ,400 | | |
| | Toplam | 47,329 | 101 | | | |
| a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Güvensizlik, Eğitim / Görevlendirme, Ücret / Kariyer, İş Yükü | | | | | | |
| b. Bağımlı Değişken: Paylaşma | | | | | | |

Otel İK çalışanlarında stres yaratan faktörlerin Paylaşma tavrına bütünleşik etkisini gösteren Model Özeti Tablo 44’de sunulmuştur. Tablodaki değerlerden (R Kare = 0,180) araştırma kapsamında incelenen faktörlerin paylaşma tavrına başvurma sıklığını % 18 oranında etkilediği anlaşılmaktadır.

Tablo 44. Model Özeti

| Model | R | R Kare | Düz. R Kare | Std. Hata |
|--|-------------------|--------|-------------|-----------|
| 1 | ,425 ^a | ,180 | ,147 | ,63235 |
| a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Güvensizlik, Eğitim / Görevlendirme, Ücret / Kariyer, İş Yükü | | | | |

Otel İK çalışanlarında stres yaratan faktörlerin paylaşma tavrına ayrı ayrı etkileri ise Katsayılar tablosunda (Tablo 45) sunulmuştur. Tablodaki değerlerden (Ücret kariyer için $p = 0,455$; eğitim ve görevlendirme için $p = 0,002$ iş yükü için $p = ,308$; güvensizlik için $p = ,057$), eğitim/görevlendirme ile paylaşma faktörü arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Güvensizlik, Ücret / Kariyer, İş Yükü ile paylaşma faktörü arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Bu bulgulardan hareketle eğitim/görevlendirme ile ilgili yaşanan stresin çalışanların paylaşma tavrını göstermelerine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 45. Katsayılar

| Model | | Standart Olmayan Katsayılar | | Standart Katsayılar | t | Anlamlılık |
|-------------------------------|------------------------|-----------------------------|-----------|---------------------|--------|------------|
| | | B | Std. Hata | Beta | | |
| 1 | (Sabit) | 3,216 | ,221 | | 14,557 | ,000 |
| | Ücret / Kariyer | ,082 | ,110 | ,106 | ,750 | ,455 |
| | Eğitim / Görevlendirme | -,448 | ,139 | -,444 | -3,217 | ,002 |
| | İş Yükü | ,108 | ,105 | ,164 | 1,024 | ,308 |
| | Güvensizlik | -,178 | ,093 | -,236 | -1,923 | ,057 |
| a. Bağımlı Değişken: Paylaşma | | | | | | |

3.3.5. Stres Yaratan Faktörlerin Otel İK Çalışanları Üzerindeki Etkisinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu

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

Otel İK çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler ile cinsiyet arasındaki ilişki t-testi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 46’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Ücret kariyer için $p = 0,993$; eğitim ve görevlendirme için $p = 187$; iş yükü için $p = ,289$; güvensizlik için $p = ,617$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 46. Otel İK Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

| | | Levene Testi | | t-testi | | |
|------------------------|------------------------------------|--------------|------------|---------|--------|------------|
| | | F | Anlamlılık | t | df | Anlamlılık |
| Ücret / Kariyer | Varyansların Eşitliği Varsayımı | 10,157 | ,002 | ,008 | 100 | ,993 |
| | Varyansların Eşitsizliği Varsayımı | | | ,012 | 40,563 | ,990 |
| Eğitim / Görevlendirme | Varyansların Eşitliği Varsayımı | 1,523 | ,220 | 1,329 | 100 | ,187 |
| | Varyansların Eşitsizliği Varsayımı | | | 1,777 | 33,987 | ,084 |
| İş Yükü | Varyansların Eşitliği Varsayımı | 11,963 | ,001 | 1,066 | 100 | ,289 |
| | Varyansların Eşitsizliği Varsayımı | | | 1,776 | 58,755 | ,081 |
| Güvensizlik | Varyansların Eşitliği Varsayımı | ,960 | ,330 | -,502 | 100 | ,617 |
| | Varyansların Eşitsizliği Varsayımı | | | -,716 | 38,813 | ,478 |

Otel İK çalışanları üzerinde stres yaratan faktörlerin cinsiyetlerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 47’de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki farklı cinsiyetlerdeki çalışanların stres puanları arasında belirgin bir fark olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu bulgu t-testi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde cinsiyetin otel çalışanlarında stres yaratan faktörleri etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 47. Otel İK Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Cinsiyetlerine Bağlı Olarak Değişimi

| | Cinsiyet | N | Ortalama | Std. Sapma | Std.Hata |
|------------------------|----------|----|----------|------------|----------|
| Ücret / Kariyer | Kadın | 85 | 2,2863 | ,94127 | ,10209 |
| | Erkek | 17 | 2,2843 | ,51963 | ,12603 |
| Eğitim / Görevlendirme | Kadın | 85 | 2,2824 | ,70899 | ,07690 |
| | Erkek | 17 | 2,0441 | ,45273 | ,10980 |
| İş Yükü | Kadın | 85 | 2,5735 | 1,11458 | ,12089 |
| | Erkek | 17 | 2,2794 | ,46672 | ,11320 |
| Güvensizlik | Kadın | 85 | 1,8392 | ,96446 | ,10461 |
| | Erkek | 17 | 1,9608 | ,55129 | ,13371 |

Otel İK çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler ile yaş arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 48’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Ücret kariyer için $p = 0,010$; eğitim ve görevlendirme için $p = 0,000$; iş yükü için $p = ,001$; güvensizlik için $p = ,090$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 48. Otel İK Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Yaş Arasındaki İlişki

| | | Kareler Toplamı | df | Ortalama Kare | F | Anlamlılık |
|------------------------|---------------|-----------------|-----|---------------|-------|------------|
| Ücret / Kariyer | Gruplar Arası | 8,540 | 3 | 2,847 | 3,974 | ,010 |
| | Grup İçi | 70,203 | 98 | ,716 | | |
| | Toplam | 78,743 | 101 | | | |
| Eğitim / Görevlendirme | Gruplar Arası | 8,008 | 3 | 2,669 | 6,830 | ,000 |
| | Grup İçi | 38,299 | 98 | ,391 | | |
| | Toplam | 46,307 | 101 | | | |
| İş Yükü | Gruplar Arası | 15,962 | 3 | 5,321 | 5,601 | ,001 |
| | Grup İçi | 93,101 | 98 | ,950 | | |
| | Toplam | 109,064 | 101 | | | |
| Güvensizlik | Gruplar Arası | 5,316 | 3 | 1,772 | 2,229 | ,090 |
| | Grup İçi | 77,892 | 98 | ,795 | | |
| | Toplam | 83,208 | 101 | | | |

Otel İK çalışanları üzerinde stres yaratan faktörlerin yaşlarına bağlı olarak değişimi ise Tablo 49’da verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki farklı yaşlardaki çalışanların stres puanları arasında belirgin bir fark olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde yaşın otel çalışanlarında stres yaratan faktörleri etkilediği ve hissedilen stresin tüm boyutlarda yaşa bağlı olarak arttığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 49. Otel İK Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Yaşlarına Bağlı Olarak Değişimi

| | | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
|------------------------|--------------|-----|----------|------------|-----------|
| Ücret / Kariyer | 17-25 arası | 18 | 2,2685 | ,82672 | ,19486 |
| | 26-35 arası | 59 | 2,2712 | ,73819 | ,09610 |
| | 36 -45 arası | 21 | 2,5873 | 1,16144 | ,25345 |
| | 46 ve üzeri | 4 | 2,7899 | ,00000 | ,00000 |
| | Toplam | 102 | 2,2859 | ,88297 | ,08743 |
| Eğitim / Görevlendirme | 17-25 arası | 18 | 2,3472 | ,50831 | ,11981 |
| | 26-35 arası | 59 | 2,1992 | ,68666 | ,08940 |
| | 36 -45 arası | 21 | 2,5119 | ,57269 | ,12497 |
| | 46 ve üzeri | 4 | 2,5123 | ,00000 | ,00000 |
| | Toplam | 102 | 2,2426 | ,67712 | ,06704 |
| İş Yükü | 17-25 arası | 18 | 2,4722 | ,89067 | ,20993 |
| | 26-35 arası | 59 | 2,4492 | ,96242 | ,12530 |
| | 36 -45 arası | 21 | 3,0714 | 1,13782 | ,24829 |
| | 46 ve üzeri | 4 | 2,9823 | ,00000 | ,00000 |
| | Toplam | 102 | 2,5245 | 1,03915 | ,10289 |
| Güvensizlik | 17-25 arası | 18 | 1,6852 | ,40378 | ,09517 |
| | 26-35 arası | 59 | 2,0169 | 1,06570 | ,13874 |
| | 36 -45 arası | 21 | 1,9302 | ,68002 | ,14839 |
| | 46 ve üzeri | 4 | 2,7511 | ,00000 | ,00000 |
| | Toplam | 102 | 1,8595 | ,90766 | ,08987 |

Otel İK çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler ile medeni durum arasındaki ilişki t-testi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 50’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Ücret kariyer için $p = 0,106$; eğitim ve görevlendirme için $p = 592$; iş yükü için $p = ,079$; güvensizlik için $p = ,907$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 50. Otel İK Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Medeni Durum Arasındaki İlişki

| | | Levene Testi | | t-testi | | |
|------------------------|------------------------------------|--------------|------------|---------|--------|------------|
| | | F | Anlamlılık | t | df | Anlamlılık |
| Ücret / Kariyer | Varyansların Eşitliği Varsayımı | ,021 | ,885 | 1,631 | 100 | ,106 |
| | Varyansların Eşitsizliği Varsayımı | | | 1,639 | 97,702 | ,104 |
| Eğitim / Görevlendirme | Varyansların Eşitliği Varsayımı | 2,414 | ,123 | ,538 | 100 | ,592 |
| | Varyansların Eşitsizliği Varsayımı | | | ,550 | 99,959 | ,584 |
| İş Yükü | Varyansların Eşitliği Varsayımı | ,017 | ,897 | 2,220 | 100 | ,079 |
| | Varyansların Eşitsizliği Varsayımı | | | 2,239 | 98,760 | ,077 |
| Güvensizlik | Varyansların Eşitliği Varsayımı | 5,920 | ,017 | -,117 | 100 | ,907 |
| | Varyansların Eşitsizliği Varsayımı | | | -,124 | 83,267 | ,901 |

Otel İK çalışanları üzerinde stres yaratan faktörlerin medeni duruma bağlı olarak değişimi ise Tablo 51’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 otel çalışanlarında stres yaratan faktörleri etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 51. Otel İK Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Medeni Durumlarına Bağlı Olarak Değişimi

| | Medeni Durum | N | Ortalama | Std. Sapma | Std.Hata |
|------------------------|--------------|----|----------|------------|----------|
| Ücret / Kariyer | Evli | 46 | 2,4420 | ,85362 | ,12586 |
| | Bekar | 56 | 2,1577 | ,89353 | ,11940 |
| Eğitim / Görevlendirme | Evli | 46 | 2,2826 | ,59537 | ,08778 |
| | Bekar | 56 | 2,2098 | ,74128 | ,09906 |
| İş Yükü | Evli | 46 | 2,7717 | ,97015 | ,14304 |
| | Bekar | 56 | 2,3214 | 1,05821 | ,14141 |
| Güvensizlik | Evli | 46 | 1,8478 | ,55202 | ,08139 |
| | Bekar | 56 | 1,8690 | 1,12399 | ,15020 |

Otel İK çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler ile eğitim arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 52’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Ücret kariyer için $p = 0,797$; eğitim ve görevlendirme için $p = 101$; iş yükü için $p = ,295$; güvensizlik için $p = ,733$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 52. Otel İK Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Eğitim Arasındaki İlişki

| | | Kareler Toplamı | df | Ortalama Kare | F | Anlamlılık |
|------------------------|---------------|-----------------|-----|---------------|-------|------------|
| Ücret / Kariyer | Gruplar Arası | ,811 | 3 | ,270 | ,340 | ,797 |
| | Grup İçi | 77,932 | 98 | ,795 | | |
| | Toplam | 78,743 | 101 | | | |
| Eğitim / Görevlendirme | Gruplar Arası | 2,842 | 3 | ,947 | 2,136 | ,101 |
| | Grup İçi | 43,465 | 98 | ,444 | | |
| | Toplam | 46,307 | 101 | | | |
| İş Yükü | Gruplar Arası | 4,023 | 3 | 1,341 | 1,251 | ,295 |
| | Grup İçi | 105,040 | 98 | 1,072 | | |
| | Toplam | 109,064 | 101 | | | |
| Güvensizlik | Gruplar Arası | 1,078 | 3 | ,359 | ,429 | ,733 |
| | Grup İçi | 82,130 | 98 | ,838 | | |
| | Toplam | 83,208 | 101 | | | |

Otel İK çalışanları üzerinde stres yaratan faktörlerin eğitimlerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 53’de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki farklı eğitime sahip çalışanların stres puanları arasında belirgin bir fark olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde eğitim otel çalışanlarında stres yaratan faktörleri etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 53. Otel Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Eğitime Bağlı Olarak Değişimi

| | | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
|------------------------|------------|-----|----------|------------|-----------|
| Ücret / Kariyer | Lise | 4 | 2,6667 | ,00000 | ,00000 |
| | Önlisans | 20 | 2,3000 | ,58640 | ,13112 |
| | Lisans | 65 | 2,2846 | 1,00378 | ,12450 |
| | Lisansüstü | 13 | 2,1538 | ,75909 | ,21053 |
| | Toplam | 102 | 2,2859 | ,88297 | ,08743 |
| Eğitim / Görevlendirme | Lise | 4 | 2,5000 | ,00000 | ,00000 |
| | Önlisans | 20 | 2,5000 | ,58490 | ,13079 |
| | Lisans | 65 | 2,1192 | ,71413 | ,08858 |
| | Lisansüstü | 13 | 2,3846 | ,60048 | ,16654 |
| | Toplam | 102 | 2,2426 | ,67712 | ,06704 |
| İş Yüğü | Lise | 4 | 2,2500 | ,00000 | ,00000 |
| | Önlisans | 20 | 2,6000 | ,71818 | ,16059 |
| | Lisans | 65 | 2,4231 | 1,14558 | ,14209 |
| | Lisansüstü | 13 | 3,0000 | ,96825 | ,26854 |
| | Toplam | 102 | 2,5245 | 1,03915 | ,10289 |
| Güvensizlik | Lise | 4 | 2,0000 | ,00000 | ,00000 |
| | Önlisans | 20 | 1,8667 | ,73668 | ,16473 |
| | Lisans | 65 | 1,8000 | 1,05705 | ,13111 |
| | Lisansüstü | 13 | 2,1026 | ,16013 | ,04441 |
| | Toplam | 102 | 1,8595 | ,90766 | ,08987 |

Otel İK çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler ile çalışma süresi arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 54’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Ücret kariyer için $p = 0,001$; eğitim ve görevlendirme için $p = 001$; iş yükü için $p = ,051$; güvensizlik için $p = ,074$) iş yükü ve güvensizlik ile görev arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Ücret kariyer ve eğitim görevlendirme ile görev arasındaki ilişki ise $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 54. Otel İK Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Görevleri Arasındaki İlişki

| | | Kareler Toplamı | df | Ortalama Kare | F | Anlamlılık |
|------------------------|---------------|-----------------|-----|---------------|-------|------------|
| Ücret / Kariyer | Gruplar Arası | 14,351 | 4 | 3,588 | 5,404 | ,001 |
| | Grup İçi | 64,393 | 97 | ,664 | | |
| | Toplam | 78,743 | 101 | | | |
| Eğitim / Görevlendirme | Gruplar Arası | 7,674 | 4 | 1,918 | 4,817 | ,001 |
| | Grup İçi | 38,633 | 97 | ,398 | | |
| | Toplam | 46,307 | 101 | | | |
| İş Yükü | Gruplar Arası | 10,528 | 4 | 2,632 | 2,591 | ,051 |
| | Grup İçi | 98,535 | 97 | 1,016 | | |
| | Toplam | 109,064 | 101 | | | |
| Güvensizlik | Gruplar Arası | 6,948 | 4 | 1,737 | 2,209 | ,074 |
| | Grup İçi | 76,260 | 97 | ,786 | | |
| | Toplam | 83,208 | 101 | | | |

Otel İK çalışanları üzerinde stres yaratan faktörlerin görevlerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 55’de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki farklı görevlerdeki çalışanların iş gücü ve güvensizlikten duydukları stres arasında belirgin bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Bunun yanında eğitim müdürlerinin eğitim/görevlendirme ve ücret/kariyer faktörlerinden aldıkları puanlar daha düşüktür.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde eğitim/görevlendirme ve ücret/kariyer faktörlerin eğitim müdürlerinde kısmen daha az

stres yarattığı, iş gücü ve güvensizlikten duyulan stresin ise göreve bağlı olarak farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 55. Otel İK Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Görevlerine Bağlı Olarak Değişimi

| | | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
|------------------------|---------------|-----|----------|------------|-----------|
| Ücret / Kariyer | Müdür | 30 | 2,0778 | ,84274 | ,15386 |
| | Müdür Yard. | 8 | 2,0833 | ,62361 | ,22048 |
| | Koordinatör | 39 | 2,4487 | ,88865 | ,14230 |
| | Eğt. Müdürü | 13 | 1,6923 | ,48038 | ,13323 |
| | Eğt.Müd.Yard. | 12 | 3,0556 | ,86845 | ,25070 |
| | Total | 102 | 2,2859 | ,88297 | ,08743 |
| Eğitim / Görevlendirme | Müdür | 30 | 2,1333 | ,78437 | ,14320 |
| | Müdür Yard. | 8 | 2,1250 | ,40089 | ,14174 |
| | Koordinatör | 39 | 2,5321 | ,63655 | ,10193 |
| | Eğt. Müdürü | 13 | 1,6923 | ,25318 | ,07022 |
| | Eğt.Müd.Yard. | 12 | 2,2500 | ,56408 | ,16283 |
| | Total | 102 | 2,2426 | ,67712 | ,06704 |
| İş Yüğü | Müdür | 30 | 2,5833 | 1,17505 | ,21453 |
| | Müdür Yard. | 8 | 2,6250 | ,13363 | ,04725 |
| | Koordinatör | 39 | 2,6923 | 1,03151 | ,16517 |
| | Eğt. Müdürü | 13 | 1,6923 | ,48038 | ,13323 |
| | Eğt.Müd.Yard. | 12 | 2,6667 | 1,17422 | ,33897 |
| | Total | 102 | 2,5245 | 1,03915 | ,10289 |
| Güvensizlik | Müdür | 30 | 1,5889 | ,52291 | ,09547 |
| | Müdür Yard. | 8 | 2,5000 | ,17817 | ,06299 |
| | Koordinatör | 39 | 2,0171 | 1,26340 | ,20231 |
| | Eğt. Müdürü | 13 | 1,7949 | ,56990 | ,15806 |
| | Eğt.Müd.Yard. | 12 | 1,6667 | ,56854 | ,16412 |
| | Total | 102 | 1,8595 | ,90766 | ,08987 |

Otel İK çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler ile çalışma süresi arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 56'de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Ücret kariyer için $p = 0,005$; eğitim ve görevlendirme için $p = 0,000$; iş yükü için $p = ,004$; güvensizlik için $p = ,017$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 56. Otel İK Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

| | | Kareler Toplamı | df | Ortalama Kare | F | Anlamlılık |
|------------------------|---------------|-----------------|-----|---------------|-------|------------|
| Ücret / Kariyer | Gruplar Arası | 11,078 | 4 | 2,769 | 3,970 | ,005 |
| | Grup İçi | 67,665 | 97 | ,698 | | |
| | Toplam | 78,743 | 101 | | | |
| Eğitim / Görevlendirme | Gruplar Arası | 11,046 | 4 | 2,761 | 7,596 | ,000 |
| | Grup İçi | 35,261 | 97 | ,364 | | |
| | Toplam | 46,307 | 101 | | | |
| İş Yüğü | Gruplar Arası | 16,109 | 4 | 4,027 | 4,203 | ,004 |
| | Grup İçi | 92,954 | 97 | ,958 | | |
| | Toplam | 109,064 | 101 | | | |
| Güvensizlik | Gruplar Arası | 9,591 | 4 | 2,398 | 3,159 | ,017 |
| | Grup İçi | 73,617 | 97 | ,759 | | |
| | Toplam | 83,208 | 101 | | | |

Otel İK çalışanları üzerinde stres yaratan faktörlerin çalışma süresine bağılı olarak değışimi ise Tablo 57’de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki farklı çalışma sürelerine sahip çalışanların stres puanlarının önce düştüğünü sonra yükseldiğı anlaşılmaktadır.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde çalışma süresi otel çalışanlarında stres yaratan faktörleri etkilediğı ve stresin mesleğın 10’uncu yılına kadar düştüğü sonra tekrar artış gösterdiğı sonucuna varılmıştır.

Tablo 57. Otel İK Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Çalışma Süresine Bağlı Olarak Değişimi

| | | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
|------------------------|-----------------|-----|----------|------------|-----------|
| Ücret / Kariyer | 1-2 yıl arası | 35 | 2,5190 | ,88725 | ,14997 |
| | 3-5 yıl arası | 30 | 2,0222 | ,94862 | ,17319 |
| | 6-10 yıl arası | 16 | 1,8333 | ,78881 | ,19720 |
| | 11-15 yıl arası | 17 | 2,4902 | ,58473 | ,14182 |
| | 16 yıl ve üzeri | 4 | 3,1667 | ,17817 | ,06299 |
| | Toplam | 102 | 2,2859 | ,88297 | ,08743 |
| Eğitim / Görevlendirme | 1-2 yıl arası | 35 | 2,3643 | ,76298 | ,12897 |
| | 3-5 yıl arası | 30 | 2,0083 | ,54331 | ,09919 |
| | 6-10 yıl arası | 16 | 1,8125 | ,66771 | ,16693 |
| | 11-15 yıl arası | 17 | 2,5735 | ,11742 | ,02848 |
| | 16 yıl ve üzeri | 4 | 3,2500 | ,78881 | ,19720 |
| | Toplam | 102 | 2,2426 | ,67712 | ,06704 |
| İş Yüğü | 1-2 yıl arası | 35 | 2,6857 | 1,09030 | ,18429 |
| | 3-5 yıl arası | 30 | 2,0333 | ,95983 | ,17524 |
| | 6-10 yıl arası | 16 | 2,0375 | 1,21621 | ,30405 |
| | 11-15 yıl arası | 17 | 2,8529 | ,47647 | ,11556 |
| | 16 yıl ve üzeri | 4 | 3,7500 | ,85983 | ,37524 |
| | Toplam | 102 | 2,5245 | 1,03915 | ,10289 |
| Güvensizlik | 1-2 yıl arası | 35 | 2,0571 | 1,28969 | ,21800 |
| | 3-5 yıl arası | 30 | 1,9111 | ,56550 | ,10325 |
| | 6-10 yıl arası | 16 | 1,8932 | ,59628 | ,14907 |
| | 11-15 yıl arası | 17 | 2,1373 | ,39191 | ,09505 |
| | 16 yıl ve üzeri | 4 | 2,9045 | ,87983 | ,00523 |
| | Toplam | 102 | 1,8595 | ,90766 | ,08987 |

Otel İK çalışanları üzerinde stres yaratan faktörler ile gelir durumu arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 58’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Ücret kariyer için $p = 0,019$; eğitim ve

görevlendirme için $p = 000$; iş yükü için $p = ,041$; güvensizlik için $p = ,137$) güvensizlik dışındaki değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 58. Otel İK Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörler ile Gelir Durumu Arasındaki İlişki

| | | Kareler Toplamı | df | Ortalama Kare | F | Anlamlılık |
|------------------------|---------------|-----------------|-----|---------------|-------|------------|
| Ücret / Kariyer | Gruplar Arası | 7,572 | 3 | 2,524 | 3,475 | ,019 |
| | Grup İçi | 71,172 | 98 | ,726 | | |
| | Toplam | 78,743 | 101 | | | |
| Eğitim / Görevlendirme | Gruplar Arası | 10,763 | 3 | 3,588 | 9,891 | ,000 |
| | Grup İçi | 35,544 | 98 | ,363 | | |
| | Toplam | 46,307 | 101 | | | |
| İş Yükü | Gruplar Arası | 8,766 | 3 | 2,922 | 2,855 | ,041 |
| | Grup İçi | 100,298 | 98 | 1,023 | | |
| | Toplam | 109,064 | 101 | | | |
| Güvensizlik | Gruplar Arası | 4,541 | 3 | 1,514 | 1,886 | ,137 |
| | Grup İçi | 78,667 | 98 | ,803 | | |
| | Toplam | 83,208 | 101 | | | |

Otel İK çalışanları üzerinde stres yaratan faktörlerin gelir durumuna bağlı olarak değişimi ise Tablo 59'da verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerler eğitim görevlendirme faktöründen alınan puanların gelire bağlı olarak arttığını, ücret/kariyer ve iş yükü puanlarının ise düşüş gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile eğitim ve görevlendirmeden duyulan stresin gelir düzeyine bağlı olarak arttığı, ücret/kariyer ve iş yükünden duyulan stresin gelire bağlı olarak azaldığı, güvensizlikten duyulan stresin ise gelir düzeyinden bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 59. Otel İK Çalışanları Üzerinde Stres Yaratan Faktörlerin Gelir Durumuna Bağlı Olarak Değişimi

| | | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
|------------------------|--------------------|-----|----------|------------|-----------|
| Ücret / Kariyer | 400-1000 TL arası | 9 | 2,7593 | ,08784 | ,02928 |
| | 1100-2000 TL arası | 34 | 2,1176 | ,68107 | ,11680 |
| | 2100-3000 TL arası | 34 | 2,2490 | ,76819 | ,13174 |
| | 3100 ve üzeri | 25 | 1,9867 | 1,23033 | ,24607 |
| | Toplam | 102 | 2,2859 | ,88297 | ,08743 |
| Eğitim / Görevlendirme | 400-1000 TL arası | 9 | 2,0278 | ,26352 | ,08784 |
| | 1100-2000 TL arası | 34 | 2,1838 | ,53410 | ,09160 |
| | 2100-3000 TL arası | 34 | 2,6618 | ,63925 | ,10963 |
| | 3100 ve üzeri | 25 | 2,8300 | ,70975 | ,14195 |
| | Toplam | 102 | 2,2426 | ,67712 | ,06704 |
| İş Yüğü | 400-1000 TL arası | 9 | 3,0556 | ,52705 | ,17568 |
| | 1100-2000 TL arası | 34 | 2,8471 | ,49282 | ,08452 |
| | 2100-3000 TL arası | 34 | 2,7206 | 1,05127 | ,18029 |
| | 3100 ve üzeri | 25 | 2,1800 | 1,49429 | ,29886 |
| | Toplam | 102 | 2,5245 | 1,03915 | ,10289 |
| Güvensizlik | 400-1000 TL arası | 9 | 1,9630 | ,35136 | ,11712 |
| | 1100-2000 TL arası | 34 | 1,8039 | ,49317 | ,08458 |
| | 2100-3000 TL arası | 34 | 2,1078 | 1,36014 | ,23326 |
| | 3100 ve üzeri | 25 | 1,5600 | ,59876 | ,11975 |
| | Toplam | 102 | 1,8595 | ,90766 | ,08987 |

SONUÇ VE ÖNERİLER

Belirli bir düzeyde insan yaşantısı üzerinde olumlu etkileri bulunan stres son yıllarda üzerinde sık çalışılan konulardan biridir. Stres kimi zaman verimliliği arttıran bir etken olsa da, stres seviyesinin artması kişinin iş başarısını ya da tatminini doğrudan etkilemektedir. Emek yoğun turizm işletmelerinde örgütsel başarıya gidilmesinin yollarından biri de stres düzeyinin negatif etkilerini düşürmek ve istenilen seviyede tutabilmektir.

Otel işletmeleri, otomasyon ve mekanik iş gücü bakımından diğer işletmelere göre düşük kullanım alanına sahip olduğundan, yoğun iş gücü olarak insan faktörü önem kazanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, işletme amaçlarına ulaşmak üzere yönetim unsurları ile koordineli olarak çalışarak, iş gören unsurunu maksimum verimlilik esasına göre organize etmektedir. Tüm yönetim ve yardımcı unsurları işletme amacına hizmet etmek üzere organize olmuşlardır. İşte bu noktada, insan kaynakları yönetimini önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin temel taşı olan insan yönetiminde ise “stres yönetimi” kritik öneme sahiptir.

Yapılan araştırmada “stres faktörleri”; Ücret/Kariyer, Eğitim Görevlendirme, İş Yükü ve Güvensizlik başlıkları altında, “Stresle Baş Etme Stratejileri”; Tepki Gösterme (Aktif), Kaçınma (Pasif) başlıkları altında incelenmiştir.

Demografik özellikler dikkate alındığında çalışmaya katılan İK departmanındaki dağılım :- Çalışanların “%83 kadın % 17” erkek çalışanın olduğu bunun sonucunda da işletme tercihinin İK bölümü için bayanlardan yana olduğu ortaya çıkmakta bunun sebebinin bayan çalışanların personel işlerinde daha uyumlu olduğu, görsel faktörlerin otelin diğer bölümlerindeki personel tercihinin bu bölümde de geçerli olduğu tespit edilmiştir.

-Çalışanların yaş dağılımına bakıldığında “%18 in 17-25yaş, %58 inin 26-35 yaş, %20 sinin 36-45 yaş ve % 4 ünün 46 yaş ve üstü” olduğu tespit edilmiş, sebebinin işletme tercihlerinde genç dinamik iş görenlerin İK bölümü için tercih edildiği, İK bölümünün ve eğitim veren Eğitim kurumları ve Üniversitelerin son yıllarda İK bölümüne yönelmesi sonucunda ortaya çıkan profesyonel anlamda İK konusunda eğitim görmüş genç neslin olması ve işletme tercihlerinin bu yönde ortaya çıktığı görülmekte.

-Çalışanların “%55 inin bekar %45 inin evli olduğu” belirlenmiş ancak stres düzeyini medeni durum ile anlamlı bir bağı olmadığı tespit edilmiştir..

-Çalışanların “%4 ünün lise, %19 ön lisans,%64 lisans, %13 lisans üstü” eğitim aldığı sonucuna varılmış işletme tercihinin İK çalışanları için büyük oranda Üniversite düzeyinde eğitim almış kişileri tercih ettikleri ortaya çıkmış sebebinin Yönetim kadrosu içinde bulunan İK bölümünün iş tanımlarının ve görev sorumluluklarının önemli olması, hata oranının düşük olması gereken bir bölüm olduğu görüşü birincil olarak tercihi lisans eğitimine kaydırmıştır. Ayrıca otel yönetiminin son yıllarda İK eğitimi veren üniversite mezunlarına otelin İK bölümü için öncelik verdiği gözlemlenmiştir.

-Çalışanların “%12 si eğitim müdür yardımcısı, %13 eğitim müdürü, %38 koordinatör, %29 müdür “ olduğu tespit edilmiş , çalışanlar içinde % 25 lik oranla İK yöneticileri dışında eğitim bölümünün personel ağırlı gözlemlenmiş bunun dışında kalan % 38 lik dilimde koordinatör adı altında İK iş ve işlevlerini yerine getirdiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre İK bölümünün görev dağılımı Eğitim, Koordinasyon ve Yönetim olduğu belirlenmiştir.

-Çalışanların “%4 ü 1-2 yıl, %29 u 3-5 yıl, %16 sı 6-10 yıl, %17 si 11-15 yıl, % 4 ü 16 ve fazlası” olarak tespit edilmiş bunun sonucunda çalışan genç personelin yaş eğitim unsurları ile paralellik gösterdiği İK bölümünün personel devrinin az olduğu ve iş güvenliğinin fazla olduğu tespit edilmiştir.

-Çalışanların “%4 ü 400-1000 TL,%33 Ü 1100-2000TL, %33 ü 2100-3000 TL, %25i 3100 TL ve fazlası” olarak maaş aldığı genel ortalamanın “ %33 ile 1100- 3000 TL” aralığında maaş aldığı tespit edilmiştir. Bu sonuç ortalama maaş aralığının 2000 TL olarak göstermekte İK bölümünün beyaz yaka olarak tabir edilmesi yani hafta sonları çalışmama faktörü, çalışma saatlerinin sabit olması pozitif etkili olmakla beraber iş yoğunluğu baz alındığında İK çalışanlarının anketleri sonucunda düşük kalmaktadır.

Yapılan araştırmada 102 katılımcı anket üzerinden en çok stres yaratan faktörler içinde ilk sırayı ortalama 2.5245 ile İş yükü faktörünü görmekte, ikinci olarak en çok stres yaratan faktör ortalama 2.2859 ile Ücret ve Kariyer faktörü oluşturmakta, üçüncü sırada ise ortalama 2,2426 ile Eğitim ve Görevlendirme faktörü gelmekte ve son stres yaratan faktör olarak ortalama 1,8595 ile güvensizlik faktörü gelmektedir.

Çıkan sonuçlara göre “Personelin çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi, İş yükünün Fazlalığı, Aşırı derecede sorumluluk duygusu içinde bulunma, Aileye yeterli zamanın ayrılabilmesi” unsurlarını kapsayan İş Yükü faktörü, en yoğun stres kaynağı olarak belirlenmiştir bunun sebebi; yapılan araştırmada gözlemlenen, bir 5 yıldızlı otel işletmesinde 300 ila 400 arası personel çalışmakta buna karşılık İK bölümünde 4 veya 5 kişi görev almaktadır, buda ortalama her İK görevlisine 95 personel düştüğü anlamına gelmektedir.

Örgütte bulunma amacı genel anlamda personel işleri olan İK bölümü personelin eğitimi, performansı gibi direk personel ile ilgilenmek yanında iş değerlendirme, personel özlük ve sosyal hakları gibi evraksal işlerle de ilgilendiğinden özellikle eğitim bölümün gibi personelle direk ilgilenen birimde iş yoğunluğu ve stres en tepe noktaya ulaşmaktadır. Gene anket çalışmaları esnasında en fazla işgücü kaybı İK bölümünün eğitim biriminde olduğu saptanmıştır.

Stres yaratan faktörler içerisinde ikinci olarak tespit edilen “Personelin işe alınması, İşyerinde terfi imkanının az olması, Yetki yetersizliği, İşle ilgili kararlara katılamamak, İşyerinde donanım yetersizliği, Maaş azlığı” unsurlarını kapsayan Ücret ve Kariyer faktörü İK çalışanlarının yoğun iş yükü faktörü karşılığında bekledikleri ücret ve kariyer faktörünü bulamadıkları yapılan iş ve alınan sorumluluk karşılığında alınan ücretin yetersiz olduğu görüşü ortaya çıkmıştır. Ayrıca iş doyumunu arttıracak terfi, yetki ve karar alma aşamaların da engellenmenin stres artırıcı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Stres yaratan faktörlerin analizinden üçüncü sırada “Personelin iş aktinin feshi, Personel eğitimi, Personelin performansının değerlendirilmesi, Yöneticilerin dışarıdan atama yoluyla gelmesi” unsurlarını kapsayan Eğitim ve Görevlendirme faktörü İK personelinin sorumluluğu altında bulunan personel için çalışanların işten çıkarılması aşamasında stres faktörünün arttığı tespit edilmiş eğitim biriminin eğitim için stres düzeyinin sadece İş Yükü faktöründe sınırlı kaldığı eğitim faaliyetlerinin ise eğitim biriminde daha az oranda stres ortaya çıkardığı tespit edilmiş bunun sebebinin eğitim faaliyetleri dışında farklı işler yapması olarak görülmüş olup çalışanların performansının belirlenme aşamasında ve yöneticinin dışarıdan gelmesi stres faktörünün yoğun olmamakla beraber var olduğu tespit edilmiştir.

Stres yaratan son faktör ise “Diğer çalışanların hakkınızda önyargılı olarak olumsuz düşüncelere sahip olması , Özgüven eksikliği, Aşırı disiplin” unsurlarını kapsayan Güvensizlik faktörü olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmanın en az stres yaratan faktörü olan güvensizlik genel ortalamaya göre en düşük ortalama ile stres üreten unsurları kapsamaktadır.

Çalışmanın bütününe bakıldığında ortalama stres faktör oranının 2.2281.25 olduğu ortaya çıkmakta bu sonuca göre ” 3.00 ”altında olduğundan stres yaratan faktörlerin dağılımına bakıldığında stres düzeyinin orta olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Otelcilik sektöründe yapılan diğer stres araştırmaları ile karşılaştırıldığında sonucun çok yakın olduğu sonuçta otellerin tüm bölümlerinde stresin önemli sayılmayacak derecede olduğu sonucuna varılmaktadır.

İK Çalışanlarında Stres Yaratan Faktörleri benzer yayınlar ile karşılaştırmalı olarak incelediğimizde:

Buna göre İK çalışanları tepki gösterme yaklaşımını kaçınma yaklaşımına göre kısmen de olsa daha fazla kullanmaktadırlar. Bu çerçevede İK çalışanların strese karşı ağırlıklı olarak aktif olarak karşı koydukları söylenebilir.

Diğer yandan İK çalışanları stresi çevreleri ile paylaşmaktan ziyade kendileri çözüm yolu aradıkları ve bastırma yolunu tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Benzer çalışmalarda da çıkan sonuç bu davranışa yakın olmuştur. Diğer yandan İK çalışanları stresi çevreleri ile paylaşmaktan ziyade kendileri çözüm yolu aradıkları ve bastırma yolunu tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Benzer çalışmalarda bu durum paylaşma olarak ağırlık kazanmış bunun sebebinin personel sayısının o bölümlerde çok olması iş kaybetme korkusunun düşük olması gibi sebeplerden kaynaklandığı sanılmaktadır. Cinsiyetin strese etkisinin İK bölümünde anlamlı olmadığı ancak diğer çalışmalarda bayan personelin stres düzeyinin erkeklere göre yüksek çıktığı sonucu elde edilmiş bunun sebebinin otelin operasyon bölümlerindeki iş yoğunluğunun bayanlarda daha fazla stres faktörü olarak görülmesi olduğu sanılmaktadır. Yaş ölçeğinde ise tüm çalışmalar dikkate alındığında stres faktörü yaş ilerledikçe düşmekte veya stres durumuna karşı kayıtsızlık olarak ortaya çıkmaktadır. Toplam çalışma süreleri göz önüne alındığında 10. yıl a kadar düştüğü sonra tekrar çıktığı görülmüş benzer çalışmalarda ise bu durum 5 yıl. a kadar düştüğü daha sonra

arttığı tespit edilmiş bunun sebebi diğer bölümlerde iş güvensizliğinin fazla olması olarak ortaya çıkmıştır.

Kısaca, araştırmada, otel insan kaynakları bölümü üzerinde stres yaratıcı etkiye sahip en önemli etmenlerin örgüt yapısı ve politikasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Stres durumunda gösterilen tavırlar da genel olarak performans ve verimliliği olumsuz yönde etkileyen etmenler olarak ortaya çıkmıştır. Stresle baş edebilme yöntemlerine ilişkin ortaya çıkan sonuç ise genellikle fiziksel ve manevi baş etme yöntemlerinin tercih edildiği yönünde gerçekleşmiştir. Otel insan kaynakları çalışanlarının demografik özellikleri ile stres kaynakları boyutunda cinsiyet, stres durumundaki tavır boyutunda, stresle baş edebilme boyutunda ise yaş ve departmanlar açısından anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak otel işletmeleri insan kaynakları bölümünde stres yaratan bir çok faktör bulunmaktadır bu faktörler iş yükü ve ücrettir. İnsan kaynakları bölümünde çalışanların iş yüklerinin azaltılması ve ücretlerde iyileştirmeye gidilmesi çalışanların stres düzeylerini azaltabilir. Otel yöneticilerinin çalışanların stres düzeylerini bilmesi ve buna yönelik tedbirler alması çalışanların motivasyonunu yükselterek verimlilik düzeylerini arttırabilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- Otel İK çalışanlarında iş yükünün fazla olduğu tespit edilmiştir. Bunun sonucu olarak en yüksek stres düzeyi burada ortaya çıkmıştır. İşletme yönetiminin İK kadrosunu zenginleştirmesi ve iş tanımlarının yeniden yapılandırmasının işletmeye faydalı olacağı kanısına varılmıştır. Kadro bütçesi yönetim maliyetlerinin içine alınarak İK bölümüne ekstra kaynak aktarılması sağlanmalı ve her işe bakacak personel yerine spesifik işler için uzmanlaşmış personelin işe alımı yapılmalı, bu yapılanma kısa vadede maliyet artırıcı bir unsur olarak gözükse de uzun vadede tüm otel bölümleri için verimlilik ve iş tatmininde büyük katkı sağlayacağı öngörülmektedir.
- Stres altında İK çalışanlarının ‘Bastırma’ (Gün içinde işyerinde olanları unutmaya çalışmak, Kendi kendine gevşemeyi öğrenmek (meditasyon ,yoga),Manevi yönün güçlendirilmesi) duygusu altına girdiği, ‘Paylaşma yolu ‘ nu çok tercih etmedikleri ortaya çıkmıştır. Yönetim bölümünün İK çalışanları ile daha yakın olması, talep istek ve ihtiyaçlarını yerinde belirlemesi İK çalışanını yalnızlaşmaktan, tükenmişlik

sendromundan kurtaracaktır. Yönetim bölümü İK çalışanlarına yönelik sosyal aktivite düzenlemesi, Yönetimsel yaklaşımlara aktif katılımını sağlaması ve bu yaklaşımın tüm İK personeline yayılması İK bölümünün kendi içindeki belli bölümlere iş yükü yığılmasını önleyecektir.

- En fazla eğitim bölümünde stres faktörleri göze çarpmış, işten ayrılmaların bu bölümde olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun için eğitim bölümünün sorumluluk alanını genel İK iş yükünden kurtarmak ve sadece eğitim ve personel gelişimi faaliyetlerine yoğunlaşmalarını sağlamak yerinde olacaktır.
- Ücretlerde iş yoğunluğu karşılığı bir düzeltme yapılabilir. Otel yönetimi tarafından İK personelini kapsayacak performans değerlendirme ölçeği hazırlanarak sonuçlarına göre ücret politikasında değişikliklere gidilebilir.
- Donanım ve otomasyon yeterli sayıda güçlendirilerek İK çalışanlarının iş yükü düşürülebilir. Bunun yanında mevcut donanım bilgisinin yeni personele aktarımı hızlı olmalıdır. Bu bölüm içi iş kayıplarını önleyecektir.
- Otel yönetiminin rotasyona gitmesi ve kariyer hedeflerinin yeniden yapılandırılması düşünülebilir. Bunun İK çalışanlarının örgütsel bağlılığını artıracak ve iş tatminine katkı ve dolayısı ile iş verimin arttıracakı öngörülmüştür. İK bölümü tüm işletme için iş değerlemesi, performans ölçülmesi gibi misyonları yürütürken İK bölümünün kendi performansını ve iş değerlemesini yapması objektif sonuçlara ulaşmayı engellemektedir.
- İnsan Kaynakları bölümü yeniden yapılandırılarak Personel birimi ve Eğitim ve gelişim birimi olarak iki ana bölüme ayrılabilir. Bu ayrımın faydası personel özlük işleri ile eğitim ve gelişim bölümünün birbirinden fiziki ve alt yönetim bazında ayrılarak her iki bölümünde daha verimli çalışması ve hızlı karar süreci sonucunda zaman ve iş gücü tasarrufu sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A.C., 'İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi, ' İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000
- Ağaoğlu, O.K., İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektöründe Uygulanması, Ankara,1992
- Akat, Ü., Budak, Gönül ve Budak, Gülay, İşletme Yönetimi, İzmir, 1999.
- Akkoyun, N., Örgütsel Stres, A Tipi Kişilik ve Stresle Başa Çıkma: Jandarma Genel Komutanlığında Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, 2004
- Aktas ve diğerleri, 'Konaklama Sektöründe İnsan gücü Araştırması ve Antalya Örneği', Kültür Turizmi Semineri, 21-22, Karaelmas Üniversitesi Safranbolu Meslek Yüksek Okulu, 1999
- Albrecht, K., Gerilim ve Yönetici, (Çev. K. Tosun), İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayın NO:197. 1989
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G., İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, 2001
- Anderson, A., '2001'e Doğru İnsan Kaynakları Aşaması', İstanbul, 2000
- Askun, Ü. C., İşgören, İktisadi ve İdari İlimler Akademisi, Eskişehir, 1978
- Ataman, G., Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, İstanbul, 2001
- Aydın, Ş., "Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:4, 2004.
- Aytaç, S., "İnsanı Anlama Çabası", Şubat, 1999.
- Bahadır, A., Ergen Kişiliği Bağlamında Din-Kişilik İlişkisi. Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi. Güz Sayı: 14, 2002
- Balaban, J., Örgütsel Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Ana Bilim Dalı, 1998
- Balcı, A., Öğretim Elemanlarının İş Stresi. Kuram ve Uygulama, 2000
- Baltaş, A. ve Baltas, Z., Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul, 1996
- Bannister, R.A., Textbook of clinical disorders of the autonomicnervous system. Oxford University Press. Oxford, 1983
- Batman, O., Otel İşletmelerinin Yönetimi, İstanbul, 2003

- Bingöl, D., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1990
- Bolat, T., Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII, 2426 Kasım Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir, 2000
- Boyacıoğlu, Ş., Örgütlerde Stres Faktörleri ve Silahlı Kuvvetlerde Uygulama Çalışmaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2001
- Cooper, C.L. and Davidson M., Sources of Stress at Work and Their Relationto Stressors inNon-working Environment, Phychosocial Factors at Work, Editor; Raije Kalimo ve Arkadaşları, World Health Organization, Genevo, 1987
- Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları, İstanbul: 1992
- Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İstanbul. 1998
- Çakmur, G., “Yöneticilerde Kişilik Faktörleri İle Stres Arasındaki İlişki”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, 1993
- Dallı, Ö., Turizmde İnsan Kaynakları Planlama ve Geliştirmesi, I. Turizm, 1998
- Denizer, D. ve diğerleri, ‘Otel İşletmeciliği’, Ankara, 1995
- Doğan, O., Ed.. Psikiyatrik Tedaviler ve Davranışçı Teknikler, Simpozyum Kitabı, Sivas, 1989
- Drafke, M. W., Kossen, S., The Human Side Of Organizations, SeventhEdition, Addison Wesley Longman, Inc. New York, 1998
- Ensel, W.M. and Lin, N., Physical Fitness and The Stress Process. Journal Of Community Psychology, Vol. 32, No. 1, 2004
- Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1999.
- Ergül, Ş., Personel Yönetimi, İstanbul, 1996
- Ertekin, Y., Stres ve Yönetim, Ankara, Todaie, 1993
- Forest, L.C., Traning For The Hospitality Indusrty, Educational InstituteOfAmerican Hotels&Motel Association, Michigan, 1990
- G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 21, Sayı 1 2001 91-1092.
- George, J. M. and R. J. Gareth, Understanding and Managing Organizational Behavior, Addison Wesley Publishing Company, Massachuset, 1999
- Geylan, R., Personel Yönetimi, Eskişehir, 1992
- Gökdeniz, A., Otel İşletmelerine Ön büro Yönetimi, Ankara, 1995

- Güney, S., Stres ve Stresle Başa Çıkma, Yönetim ve Organizasyon, (Ed. Güney, S.), Ankara, 2007
- Gürüz, D.Y., İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2007
- Hamner ve Organ, A., International Journal of Stress Management, 1981
- Hargreaves, G., Stresle Baş Etmek. (İng.Çev. A.C.Akkoyunlu), İstanbul, 1998
- Harpaz, I. and Snir, R., Workaholism: Its Definition and Nature. Human Relations:, University of Haifa, Israel, 2003
- Harvey, D.B. and Bruce, R., Human Resource Management on Experiental Approach, New Jearsy, 1996
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. and Woodma, R.W., Organizational Behavior West Publishing Company, Minesota, 1992
- Himmetoğlu, B. ve Kirel, Ç., Stres Yönetimi. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları. HPB Health Promotion Board. 2005. Second Hospital Avenue, 168937, March, Singapore. 1994
- Ivancevich. J.M. ve Matterson, M.T., Organizational Behavior and Management, Irwin, Boston, 1990
- İbac, S., ‘Uzman Sistemlerle Personel Seçimi’, Sakarya Üniversitesi Bitirme Tezi, Adapazarı, 1996
- Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Taylor, P., Donal, I. and Millet, C., The Experience of Work-Related Stres Across Occupations. Journal of Managerial Psychology. Vol. 20, No:2, 2005
- Johnstone, M., Stress in Teaching. An Overview Of Research. Midlothian: The Scottish Council For Research İn Education. Scre Publication V4.
- Kachef, N., The Experience of Work-Related Stres Across Occupations. Journal of Managerial Psychology. Vol. 20, No:2, 1991
- Kaplan, Ş., Stresin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2004
- Kesken, S. ve Zorlu, Y., Otonomik Disfonksiyon, SSK Tepecik Hst. Derg., 1992
- Kırcaldy, B.D., Shephard, R.J. and Furnham, A.F., The Ğnfluence of Type A Behaviour and Locus of Control Upon Job Satisfaction and Occupational Health. Personality and Individual Differences, vol: 33, 2002
- Koçel, T., “Yönetimde Stres Yaratan Faktörler”, Stres Yönetimi Semineri. Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü Gebze- Kocaeli, 1986

- Koz, O. ve Hiltay, O., ‘ Türkiye’de Turizm Eğitiminde Sorunlar, ’ Turizm Eğitim Konferans- Workshop, Ankara, 9-11 Aralık 1992
- Kozak, M.A., Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık, Ankara, 1999
- Kozak, N., M. Akoglan Kozak ve M. Kozak, Genel Turizm İlkeler, Kavramlar, Turhan Kitabevi, Ankara, 2000
- Lundberg, D.E., The Hotel and Restaurant Business. CBI Publishing Co, Boston, 1979, p.88
- Luthans, F., Organizational Behavior, McGraw Hill Book Comp., NewYork, 1989
- Matteson, M.T. and Ivancevich, J.M., Organizational Stressors and Heart Disease: A Research Model. The Academy of Management Review, Vol:4, No:3, July, 1979
- Maureen, F.D. and Anthony, H.W., “Managing Occupational Stress: A National and International Perspective, International Jurnal of Stress Management”, Vol. 3., No: 2, 1996
- Mavis, F., Otel İşletmeciliği, İlke ve Kavramlar, Eskişehir, SSK, 1994
- Mocan, G., Stresle Olusan Psikosomatik Hastalıklar, T. Sanayi Sevk ve İdaresi Enstitüsü, Stres Yönetimi Semineri, 25-26 Aralık, Kocaeli, 1987
- Nahavandi, A. ve Malekzadeh, A. R., Organizational Behavior. Prentice–Hall, New Jersey, 1998
- Norfolk, D., “İş Hayatında Stres”, (Çev:L. Serdaroğlu), İstanbul: Form Yayınları, 1989
- Oates, W., Confessions of a Workaholic: The Facts About Work Addiction. New York: World Publishing, 1971
- Olalı, H. ve Korzay, M., Otel İşletmeciliği, 1993
- Oral, S. ve Kurgun, O. A., Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri, İzmir, 1997
- Oral, S., Çiçek, O. ve Aktas, G., ‘ Turizm Bilincinin Oluşturulmasında Yaygın Eğitim in Yeri ve Önemi, ’ I. Turizm Sempozyumu, Ankara, 17-18 Kasım 1994, s.223
- Öner, N., Süreksiz-Sürekli Kaygı El Kitabı, Boğaziçi Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1983
- Örnek, A.Ş ve Aydın, Ş., 2006. Kriz ve Stres Yönetimi. Ankara, 2006
- Özer, K., ‘İş Dünyasında PsikoTeknik Testlerin Kullanımı’, Human Resources, Subat 1998
- Öztürk, O., Ruh Sağlığı ve Bozuklukları, İstanbul, 1989
- Öztürk, Z., İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri, Ankara, 1995

- Paksoy, M., Avrupa Birliği İle Bütünleşme Sürecinde Türk İşletmelerinin Yönetim Sorunu ve Çözüm Yolları, İstanbul, 1998
- Palmer, D.C. ve Donahoe, J.W., "Learning and Complex Behavior", Journal of the Experimental Analysis of Behaviour, 1993
- Palmer, M. ve Hyman, B., Yönetimde Kadınlar. (Çev. V.Üner), İstanbul, 1993.
- Palmer, M. ve Winters, K.T., İnsan Kaynakları Yönetimi. (Çev. D.Şahiner), İstanbul, 1993
- Pehlivan, İ., Yönetimde Stres Kaynakları. Ankara: 1995
- Riley, M., Human Resource Management A Guide To Personnel Practice In The Hotel and Catering Industries, Butterworth Heinemann Ltd, Oxford, 1992
- Rosenthal, U. ve Pijnenburg, B., Crisis Management and Decision Making, Kluwer Academic Publishers, London, 1991
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998
- Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000
- Saruhan, S.C., Turizm Sektöründe Personel Eğitiminin Araştırması, 1996
- Schafer, W., Stress Management For Wellness, Mc. Graw Hill, New York, 1987
- Schermerhorn, J.R. ve Hunt, J.G. ve Osborn, R. N., Managing Organizational Behavior, Third Edition, New York : Jhon Wiley & Sons, Inc., 1988
- Senatarlar, F., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul, 1978
- Seymen, O.A., 'İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi', 1995
- Şahin, N.H., Stresle Başa Çıkma. Olumlu Bir Yaklaşım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1995
- Taylan, B. ve Yaracıoğlu, K., Karar Verme İşlevini Yerine Getirenler Açısından Stresin Önemi, İş Verimine Etkisi ve Alınabilecek Önlemler, 3. Ergonomi Kongresi, MPM Yayını, Ankara, 1991.
- Telman, N., 'Endüstri Psikolojisinin İnsan Kaynaklarındaki Yeri', İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl:2 Sayı:5, 1998
- Toker, D., Organizasyonlarda Davranış, İstanbul, 1995
- Tosun, K., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1978
- Tükel, J., Büro Çalışanlarında Stres ve Stresin Etkilerini Azaltacak Bir Eğitim Modeli Önerisi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2002
- Uluyüksel, D.M., Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Yönetimi Antalya Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, 2004

Vecchio, R.P., Organizational Behavior, 2.Ed., The Dryan Press, Rinehartand Winston, Inc., 1987

Winters, K. and Palmer, T. M. İnsan Kaynakları. (Çev: D.Şahiner), Ankara, 1993

Woods, R. H., Human Resources Management. Educational Institute, American Hotel & Motel Association, Usa, 1997

Wotruba, T.R. and Tyangi, P.K., Met Expectations and Turnover in Direct Selling. Journal of Marketing, 1991

Yalçın, S., Personel Yönetimi, İstanbul, 1988

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

Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 1998

- **Makaleler:**

Aktas, A., ‘Otelciliğin Tarihsel Gelişimi ve Türkiye’de Otelcilik’, Turizm Dünya Dergisi, Sayı:18, 1991

Arslan A. E., ‘Personel Seçimi, ’ Human Resources, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yönetim Dergisi, 1999

Asıkoğlu, S., ‘Konaklama Sektöründe Personelin İş Tatmini Analizi’, Anataolia Turizm Araştırmaları Dergisi, yıl:8, 1997

Batman, Orhan ve diğerleri, ‘Ön Lisans Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Mesleğe İlişkin Tutumları ve Sakarya Üniversitesi Örneği’, Turizm İşletmelerinden İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII, 24-26 Kasım, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir, 2000

İçöz, O., ‘Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Unsurunun Önemi’, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı:23-24, 1991

- **İnternet Kaynakları:**

Lorenzen, www.stud.uni-wuppertal.de, Erişim tarihi: 15.08.2009

<http://www.bil-merk.com>, 09.08. 2009

<http://www.bil-merk.com/stres/> 09.08. 2009.

- **Gazete Kaynakları:**

Hürriyet Gazetesi, “İK eki” 28.06.2009

EKLER

EK-1 : FAKTÖR YAPISI

STRES YARATAN FAKTÖRLER

Ücret /Kariyer

1. Personelin işe alınması
5. İşyerinde terfi imkanının az olması
7. Yetki yetersizliği
9. İşle ilgili kararlara katılamamak
11. İşyerinde donanım yetersizliği
13. Maaş azlığı

Eğitim ve Görevlendirme

2. Personelin iş aktinin feshi
3. Personel eğitimi
4. Personelin performansının değerlendirilmesi
12. Yöneticilerin dışarıdan atama yoluyla gelmesi

İş Yüğü

6. Personelin çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi
8. İş yükünün Fazlalığı
14. Aşırı derecede sorumluluk duygusu içinde bulunma
15. Aileye yeterli zamanın ayrılamaması

Güvensizlik

10. Diğer çalışanların hakkınızda önyargılı olarak olumsuz düşüncelere sahip olması
16. Özgüven eksikliği
17. Aşırı disiplin

STRES DURUMUNDAKİ TAVIR

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.)

EK-2 : KİŞİSEL BİLGİLER VE ANKET

1. KİŞİSEL BİLGİLER

Sayın katılımcı; Otel İnsan Kaynakları üzerine yapacağım stres çalışmasının veri tabanı olacak bu anket çalışmasında kurum ve kişi isimleri tamamen gizli tutulacaktır.

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 Yardımcısı Koordinatör Eğitim Müdürü Eğitim Müdür yardımcısı

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 İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNDE STRES YARATAN FAKTÖRLER

Anketin bu bölümünde otel çalışanlarının işinde strese neden olan sebeplerin , stres durumundaki tavrın ve baş etme stratejilerinin neler olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla işinizde- stres yaratması muhtemel ...20.. faktör aşağıda belirtilmiş , karşılıklarına 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 yaramadığını, 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.

Stres durumda muhtemel tavrınızı ölçmek için 10 faktör ve baş etme yollarını belirlemek içinde 18 faktör aşağıda belirtilmiş olup kendi düşüncelerinize göre kutucukları işaretlemenizi rica etmekteyim. Paylaşacağınız bilgiler çalışmanın başarısı için çok önemli olup kesinlikle gizli tutulacaktır.

Göstereceğiniz hassasiyet ve ilginiz için şimdiden teşekkür ederim.

AKIN ARIKAN
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİMDALİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ANKET

| | | Asla Stres Yaratmıyor | Genellikle Stres Yaratmıyor | Bazen Stres Yaratıyor | Sık Sık Stres Yaratıyor | Her Zaman Stres Yaratıyor |
|---|---|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
| İşinizde Stres Yaratan Faktörler | 1. Personelin işe alınması | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 2. Personelin iş aktinin feshi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 3. Personel eğitimi □□□□□ | <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 ayırlamaması | <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 Yapmam | Genellikle Yapmam | Bazen Yaparım | Sık Sık Yaparım | Her Zaman Yaparım |
|-------------------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <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"/> |
| | - | - | - | - | - | |
| <i>Stresle Başetme Stratejileri</i> | 1. Gün içinde işyerinde olanları unutmaya çalışmak | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 2. Sorunlarımı 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 ,toplanti vb.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

EK-3 :

ÖZGEÇMİŞ

16 Ocak 1974 tarihi, Kocaeli ili Gebze İlçe'si doğumluyum. İlk ve Orta öğrenimini Gebze ilçesi Hereke kasabasında tamamladıktan sonra, Lise öğrenimimi Bolu İzzet Baysal Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesinde tamamladım. Üniversite eğitimimi Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Turizm Öğretmenliği bölümünde tamamladım. 1997 yılında Dil eğitimi ve çalışmak için Amerika Birleşik Devletlerine gittim. Miami merkezli Royal Caribbean Cruise şirketinde, Yiyecek ve İçecek Müdür Yardımcılığı ve Flag otelcilik grubuna bağlı olan Los Angeles Ripples Otelinde Yiyecek ve İçecek Müdürlüğü pozisyonunda çalıştım. 2002 de askerlik görevimi Burdur'da tamamladım. 2004 yılına kadar A grubu Seyahat Acentası olan Plaza Tur da Incoming müdürlüğü yaptım. 2004 yılından buyana Beşiktaş ilçesinde bulunan Tudem Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesinde Müdür Yardımcılığı görevini yürütmekteyim.

2007 yılında da Beykent Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım: Sualtı Sporları, Turizm üzerine araştırmalar yapmak, spor yapmak ve kitap okumaktır.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir çocuk babasıyım.

Aday: Akın ARIKAN