

Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul' daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

Orhan Akova*

Kerim Işık**

Özet: Günümüzde örgütler, aşırı stres durumunda ortaya çıkan olumsuz sonuçlar dolayısıyla büyük bedeller ödemekte ve işgücü kaybetmektedir. Bu nedenle, örgütlerin, çalışanların verimliliklerini fiziksel ve psikolojik sorunlar yaratarak engelleyen aşırı stresi ortadan kaldırmak için çaba sarf etmeleri gerekmektedir.

Yapılan bu çalışmada stres kavramı ve stresin birey üzerindeki çeşitli etkileri incelenmiş, İstanbul İlinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir araştırma ile otel işletmelerinde stres yaratan faktörler, çalışanların bunlara verdikleri tepkiler ve baş etme stratejilerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Ayrıca çalışanlarının demografik özellikleri ve farklı kurumsal yapıya sahip otel işletmeleri çalışanları ile stres yaratan faktörler, çalışanların bunlara verdikleri tepkiler ve baş etme stratejileri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırma sonucunda, otel çalışanları üzerinde stres yaratıcı etkiye sahip en önemli etmenlerin örgüt yapısı ve politikasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Ayrıca stres durumunda gösterilen tepkiler de 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.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Stres Yönetimi, İstanbul

Giriş

Günümüzde hızla değişen yaşam koşulları sosyal bir varlık olan insan üzerinde gerek fiziksel gerekse ruhsal açıdan bir baskı oluşturmaktadır. Bu baskılar zamanla gerilime neden olarak bir tepkiye sebep olabilmektedir. Stres işle ilgili olağanüstü talepler, baskılar veya fırsatlar gibi nedenlerle insan üzerinde oluşan bu gerilim duru-

*Yrd Doç. Dr. Orhan Akova, Sakarya Üniversitesi İİBF Turizm İşletmeciliği Bölümü öğretim üyesidir.

** Kerim Işık, Bilgi İşlem Uzmanı.

mu olarak tanımlanabilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004:1). Yaşanan hızlı değişim hayatın hemen hemen her alanında göze çarpmakta, sonuçta insanlar buldukları her ortamda ya da çalıştıkları her işletmede bu baskı unsurlarıyla karşı karşıya kalabilmekte ve bu ortamlarda yaşayan veya çalışan insanların stresle karşılaşmaları kaçınılmaz olmaktadır.

İş yaşamında çalışanlar üzerinde stres yaratan birçok etmen bulunmaktadır. Stresin bireysel sonuçlarını fizyolojik, ruhsal ve davranışsal olarak sınıflandırmak mümkündür (Hellriegel ve diğerleri 1995:246). Ayrıca kavramaya yönelik sonuçlar da bu sınıflandırmaya eklenebilir (Hellriegel ve diğerleri, 1995:246-247; Warrick ve diğerleri, 1985:88; Ivancevich and Matteson, 1990:222-223; Gibson ve diğerleri, 1988:249). Örgütlerin başarıya ulaşabilmesinin en önemli etkenlerinden birisi verimliliklerdir. Bu nedenle stres yaratan etmenler aşırı seviyeye ulaştığında, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını tehdit etmekte, örgütteki iş doyumunu, motivasyonu ve performansı azaltıcı yönde etki yaparak işletmenin verimliliği üzerinde olumsuz bir sonuç doğurabilmektedir.

Bacasız sanayi olarak ifade edilen ve ülkemiz ekonomisinde önemli gelir kalemlerinden birini oluşturan turizm sektörünün temel taşı olarak kabul gören otel işletmeleri de bu hızlı değişimden nasibini almakta, dolayısıyla otel çalışanları da stresin olumsuz etkilerine maruz kalmaktadır. Ancak diğer sektörlerden farklı olarak otel işletmeciliğinin emek yoğun özelliği, insan faktörüne daha fazla önem kazandırmaktadır. Bu nedenle otel yönetimleri, iş yerinde çalışanlar üzerinde stres yaratan etmenleri şirket amaçlarının önünde önemli bir engel olarak kabul etmeli ve stres yaratan bu etmenlerin etkilerini azaltıcı yönde önlemler almaya çalışmalıdır.

Bu çalışmada, otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde stres yaratan etmenler, çalışanların stres durumunda gösterdikleri tepkiler ve stresle baş edebilme stratejilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca farklı kurumsal yapıya sahip otel işletmeleri çalışanları ve çalışanların demografik özellikleri ile, stres yaratan etmenler, çalışanların stres durumunda gösterdikleri tepkiler ve stresle baş etme stratejileri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır.

1. Stres Yönetimi Ve Stres Yaratan Etmenler

Stres, kişinin fizyolojik ve psikolojik dengesini bozan bir durumdur. Bireyin duygu, düşünce ya da fiziki durumunu, çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumudur (Gibson ve diğerleri, 1979:63). Stresle ilgili birçok rahatsızlık, işyerlerine pahalıya mal olan sonuçlara yol açmaktadır. Bunlar, güdülenmenin kaybolması, işgörenlerin işi yavaşlatması, performansın niteliğinin ve verimliliğinin düşmesi, yaratıcılığın azalması, çeşitli hastalıklar ve ölümdür (Allen, 1983:8). Stres yönetimi

ile ilgili uygulamalar bireysel ve örgütsel stres kaynakları sonucu ortaya çıkan psikolojik ve davranışsal problemleri önlemeye ya da azaltmaya yöneliktir. Stres yönetimi ile stresin olumlu etkileri desteklenirken, olumsuz etkileri de azaltılmaya veya yok edilmeye çalışılmaktadır (Kreitner and Kinicki, 1989:570-571). Murphy (1995), 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 (Murphy, 1995:44). Bu yöntemler, Hellriegel ve diğerleri (1995) tarafından bireysel stres yönetim metodları olarak belirtilen fiziksel egzersiz yapma, hayat felsefesinin geliştirilmesi, olumlu tutum oluşturma, eğlenceye zaman ayırma, rahatlama teknikleri gibi gerek fiziksel gerekse de manevi yöntemleri kapsayan eylemlerle benzerlik göstermektedir. Bireysel stres yönetiminin ilk adımını bireyin hayatında kendisini etkileyen stres kaynaklarını anlamasına yardımcı olmak oluşturmaktadır. İkinci adım ise, stres kaynaklarını tanıyan bireye bu stres yaratan kaynaklarla nasıl mücadele edeceğini öğretmektir (Hellriegel ve diğerleri, 1995:255-256;). George ve Garets (1999), 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 (George ve Garets, 1999:321).

İnsan vücudu için psikolojik nedenler stres kaynakları açısından önemli bir yer tutmaktadır. Ölüm, ayrılık, heyecanlar ve iş hayatındaki başarısızlık psikolojik stres yaratan kaynaklar içerisinde yer almaktadır. Ruhsal stres olarak bilinen bu stres türünde, stresin etkisi, sıklığı ve organizmanın strese uyum gücü, ayrıca organizmanın bu stresi tehdit olarak algılayıp, alarm reaksiyonlarını başlatması stres düzeyini etkilemektedir. 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 (Lazarus, 1966:245). 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, anlaşılma-mayan iletişim, emniyetsizlik, düşük moral, becerilerin kullanılamaması, planlamanın yetersizliği ve performans kaygısı ilave edilebilir (Drafke ve Kossen, 1998:216,412). 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, gruplararası 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 (Kreitner ve Kinicki, 1989:566) Diğer taraftan insanlar özellikle gelecek hakkında belirsizlik fikrine kapıldıklarında ortaya çıkması muhtemel yeni değişiklikler güçlü bir stres kaynağı olabilmektedir (Connor and Worley, 1991:61).

2. Stresle Başa Çıkma Stratejileri

Görevlerin yeniden düzenlenmesi ile çalışanlara verilecek olan daha fazla sorumluluk, kararlara daha çok katılım, daha anlamlı işler, daha fazla özerklik sayesinde daha çok geri bildirim sağlanarak stresin olumsuz etkileri azaltılabilmektedir. Bu faktörler çalışanlara faaliyetlerini daha fazla denetleyebilme hakkı vermekte ve başkalarına bağımlılıklarını azaltmaktadır (Vecchio, 1987:447; Robbins, 1989:517). İş zenginleştirilmesi, sorumluluk, fırsatlar, farklı beceriler, görevlerin anlamlılığı, özerklik gibi faktörlerin zenginleştirilmesi şeklinde ifade edilebilir. İş zenginleştirmenin çoğunlukla çatışmalara neden olduğu görülse de, çalışanların bu yolla işlerinde daha fazla tatmin oldukları, görevlerini daha iyi yapabildikleri ve işlerine karşı motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülür. İşin zenginleştirilmesi ile rutin işlerde daha fazla yaşanan strese karşı avantaj elde edilmektedir. Başlangıçta iş zenginleştirme uygulaması çalışanları başarısız olma endişesiyle korkutsa da örgüt ve çalışanlar için yararlı olarak görülmektedir (Torrington ve Hall, 1987:360).

Daha çok çalışanlara sağlık desteği vermek için uygulanan çalışan iyileştirme programları, bireylerin zihinsel ve fiziksel durumlarının geliştirilmesi üzerine yoğunlaşmıştır. İyileştirme programları stres önlemede etkili bir stres yönetim stratejisi olarak önemli bir etkiye sahiptir. Etkili bir iyileştirme programının hem bireye hem de örgüte pek çok yarar sağladığı görülmektedir. İş kazalarının ve devamsızlığın azalması, verimliliğin artması, iş tatmininin yükselmesi, motivasyonun sağlanması, sağlık harcamalarının düşmesi, iş gücü dönüşüm oranındaki azalmalar bu yararlardan bazılarıdır (Violette ve Violette, 1990:90). Rahatlama, stres altındaki bireyde strese gösterdiği tepkinin tersi bir etki yapmaktadır. Strese tepki olarak kaslar gerilmekte, kan basıncı ve solunum artmaktadır. Rahatlama ise, kasları rahatlatmakta, tansiyonu düşürmekte ve solunumu yavaşlatmaktadır. Rahatlama ile vücutta başlayan psikomatik stres tepkisi azaltılarak engellenmekte ve zihinsel açıdan bireye faydalı olmaktadır. Bunun yanında rahatlama tekniğinin performans üzerinde de etkili olduğu bilinmektedir. Çünkü rahatlama eğitimi ile dikkat alanı genişlemekte, düşüncelerde açıklık sağlanmaktadır. Bireyler meditasyon, hipnoz ve biyolojik geri besleme gibi tekniklerle rahatlama konusunda eğitilmektedirler (Robbins, 1989:16;

Pehlivan,1995:70). Fiziksel egzersizle kişi sağlığını korumanın yanısıra yorgunluk hissini de azaltmış olmaktadır. Yorgunluk, stres yaratma açısından önemli bir etkiye sahiptir. Yorgunluk hisseden bireyler, engellenme olgusu ile daha çok karşılaşmakta ve bu durumdan daha çok etkilenmektedir. Bu nedenle engellenme ile mücadelede, fiziksel egzersiz önerilen bir yöntem olmaktadır (Vecchio, 1987:447; Robbins, 1989:516).

Çağdaş yönetim yaklaşımları, örgütün insan boyutuna büyük önem vermektedir. Otel işletmelerinde insan boyutu ön plandadır. Otel işletmeleri nitelikli işgücü istihdam etme zorunluluğunda olan bir sektör içerisinde yer almaktadır. İnsan hem hizmeti alan hem de hizmeti sunan bir varlık olarak otel işletmeciliğinin öznesini oluşturmaktadır. Dolayısıyla, otel işletmelerinde hizmet kalitesi ve niteliğinin önemli bileşenlerinden birisi, hatta en önemlisi, iş görenin niteliğidir (Olalı ve Korzay, 1993:10-11). Bu nedenle, otel çalışanlarının daha kaliteli ve daha verimli hizmet sunabilecek şekilde eğitilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ihtiyaçlarının giderilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, otel işletmelerinde stres etmenlerinin saptanması ve stresin çalışanların davranışına ve iş performansına olan etkilerinin belirlenmesi, çalışanların verimliliğinin artırılması ve hizmet kalitesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Gerek örgütün, gerekse bireylerin psikolojik yapılarının ve sorunlarının ortaya çıkarılması bilimsel araştırmalarla mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla, strese karşı önlemlerin alınabilmesi için, öncelikle iş hayatındaki stres kaynaklarının ve etkilerinin bilimsel yollarla ortaya konulması gerekmektedir.

3. Stres Yönetimi İle İlgili Daha Önce Yapılmış Araştırmalar

Yapılan literatür taraması sonucunda otel işletmelerinde stres yaratan etmenlerin diğer sektörlerden farklı olarak ele alınmadığı görülmüştür. Bu nedenle, stres yaratan etmenlere ilişkin diğer sektörlerde yapılan araştırma bulgularına da bu çalışmada yer verilerek araştırma sonucunda elde edilen bulguların diğer sektörlerle de kıyaslanabilmesi mümkün olmuştur.

Saldamlı (2000)' nin, Türkiye'nin çeşitli illerindeki 25 değişik 5 yıldızlı otelde uyguladığı ve 663 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, otel işletmelerindeki stres kaynakları ve çalışanlar üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmış ve araştırma sonucunda, gerek çalışanlarca kabul edilmiş oranlarına ve gerekse kendilerinde yarattığı rahatsızlığın şiddeti açısından, stres etmenlerinin daha çok organizasyonda oynanan rol, örgüt yapısı ve ikliminden kaynaklandığı görülmüştür. Bunun yanı sıra otel çalışanları üzerinde stres yükü ve şiddeti açısından en önemli ilk beş stres kaynağı ise, "yetersiz ücret ve maddi koşullar, aileye ve sosyal yaşantıya yeterli

zaman ayıramama, performans değerlendirmede adaletsizlik, eksik terfi ve iş yerindeki dedikodular” olarak belirlenmiştir (Saldamlı, 2000:288-302).

Otel işletmelerindeki örgütsel stres faktörlerini belirlemeye yönelik Aydın (2004)' in araştırmasında, Ege Bölgesi' nde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı 35 otel işletmesinin değişik departmanlarında çalışan 792 çalışanına ulaşılmıştır. Aydın (2004)' in çalışmasına göre, otel çalışanları üzerinde stres yaratan en önemli ilk beş etmen olarak “yetersiz maaş ve ücret dengesizliği, aşırı iş yükü, çalışma saatlerindeki belirsizlik, işlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı ve iş yerinde dedikodunun yaygın oluşu” belirlenmiştir (Aydın, 2004:1-21). . Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, Saldamlı (2000)' nın çalışmasında elde ettiği bulgularla paralellik göstermektedir.

Tarakçıoğlu (2004)' nun yaptığı çalışmada, konaklama işletmesi yöneticilerinin stres nedenleri incelenmiştir. Araştırma çerçevesinde Bursa' daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan değişik departmanlardaki 62 orta ve üst kademe yöneticiye ulaşılmıştır. Tarakçıoğlu (2004)' nun araştırma bulgularına göre, “işlerin kısa sürede yapılma zorunluluğu, araç ve gereç yetersizliği, yetki yetersizliği, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş oluşu, personel değerlemedeki adaletsizlik, kendilerinden beklenenlerin açık olmaması ve ağır iş yükü” yöneticiler üzerinde stres yaratan kaynaklar olarak ortaya çıkmıştır. Tarakçıoğlu' nun araştırmasının yöneticilerle sınırlı tutulmasına rağmen stres kaynağı olarak ortaya çıkan faktörler Saldamlı (2000) ve Aydın (2004)' in çalışma sonuçlarıyla benzerlikler göstermektedir (Tarakçıoğlu, 2004:183-201).

Okutan ve Tengilimoğlu (2002)' nun yaptığı çalışmada, TC Demiryolları Ankara Bölge Müdürlüğü Marşandiz Logo Bakım Atölyelerinde çalışanların iş ortamında yaşadıkları stres ve başa çıkma yöntemleri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanlarda en çok stres yaratan etmenler, “alınan maaş ve ücretleri yeterli görme-me, mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanmaması, iş yoğunluğu, işi belli bir sürede bitirme zorunluluğu, çalışma ortamında ısı ve aydınlanmanın kötü olması” olarak sıralanmıştır. Ortaya çıkan stres durumunda gösterilen tepki açısından ise “içinde bulunduğum durumu kimsenin bilmesini istemem, olanları sürekli düşünmekten kendimi alamam, arkadaşlarımın fikrini alırım, sorunu çözmeye çalışırım, planlı bir şekilde hareket ederim ve temkinli davranırım“ gibi etmenler en önemli tepkiler olarak belirtilmiştir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002:15-42).

Gümüştekin ve Öztemiz (2004)' in yaptığı ve Türk Silahlı Kuvvetlerine bağlı uçucu personelin stres kaynaklarını ortaya koymayı amaçlayan, 136 katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırma sonucunda ortaya çıkan en önemli stres kaynakları; iş yerinde yeterince internet imkanının olmaması, işin çok fazla kırtasiye gerektirmesi, istihkakların zamanında alınmaması ve alınan istihkakların ölçüsünün olmaması gibi

mesleğin niteliklerine bağlı etmenler olarak ortaya çıkmasına rağmen, araştırmacıların kritik değer olarak belirledikleri “3,00” ün üzerinde değer alan, maaş artışlarından memnun olmama, işle ilgili yeni gelişmeler konusunda eğitim alamama, iş yükünün fazla ve işin yorucu oluşu, işlerin görülmesinde zaman sıkıntısı, araç-gereç ve teçhizat yetersizliği, hak ettiği biçimde ödüllendirilmeme, iş nedeni ile aileye ve sosyal hayata yeteri kadar zaman ayıramama gibi nedenler de diğer önemli stres kaynakları olarak belirlenmiştir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004:61-85)

Bir başka araştırmada Ekinci ve Ekici (2003), anket yöntemiyle Sivas Ticaret ve Sanayi Odası' na kayıtlı 226 özel sektör sanayi işletmesinden faaliyetlerini sürdürenlerin 168 yöneticisinin iş yeri stres kaynaklarının etkilerine ilişkin algılarını ve bu algıların anket kapsamındaki demografik özellikler değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticiler, işleriyle ilgili en çok etkilendikleri stres etmenlerini sırasıyla, bürokratik ve yasal işlemler, iş yerinde sıcak ve güler yüzlü bir ortamın bulunmaması, aşırı iş yükü, müşterilerle ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar ve finansman sorunları olarak belirtmiştir. Ayrıca araştırmaya göre, yöneticilerin yaşları ve deneyimleri ilerledikçe, unvan ve gelir düzeyleri yükseldikçe örgütsel ve bireysel stres kaynaklarının etkilerine daha fazla inandıkları sonucuna ulaşılmıştır (Ekinci ve Ekici, 2003:93-111).

Bingöl ve Naktiyok (2001) yaptıkları araştırmada, yönetici-akademisyenlerin temel stres kaynaklarının ve stresle mücadele tekniklerinin ortaya konulması amacıyla Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan yönetici-akademisyenlerin davranışlarını incelemiştir. Araştırma sonucunda, yöneticilik görevi olan akademisyenlerin en önemli stres kaynakları olarak başarı yönelimi, iş yükü ve kariyer gelişimi faktörleri belirlenmiştir. Ayrıca, yönetici-akademisyenlerin stresle mücadelede uyguladıkları en önemli teknikler ise iyimser düşünmek, sağlık programı uygulamak, sosyal ve ruhsal destek almak faktörleri olarak ortaya çıkmıştır (Bingöl ve Naktiyok, 2001:323-336).

Son olarak, Balcı (2000) tarafından yapılan araştırmada Ankara' daki bazı üniversite öğretim elemanlarının işlerinde yaşadıkları stresin düzeyi, stresle baş etmede kullandıkları stratejiler ve stres durumundaki performans düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.. Öğretim elemanları, iş stresi ölçeğine giren etmenleri orta ve alt düzeyde algılamakta, cinsiyet değişkenine göre en çok stres yaratan etmen orta düzeyle “mesleki ilkeler”, yaş değişkenine göre orta düzeyle “iş yükü”, unvan değişkenine göre orta düzeyle “iş yükü” ve fakülteler değişkenine göre ise orta düzeyle “mesleki ilkeler” olarak ortaya çıkmıştır. Öğretim elemanlarının stresle baş etme stratejileri ölçeğine giren faktörleri ara sıra ve daha az kullandıkları saptanmıştır.. Öğretim elemanlarının stres durumundaki performans ölçeğine giren tepki etmenlerine başvurma düzeyleri ara sıra ve daha az olarak saptanmıştır. Öğretim elemanlarının cinsiyet değişkenine göre en sık gösterdikleri davranış, erkek katılımcılarda ara sıra düzeyiyle

“kendini kontrol” iken, kadın katılımcılarda ara sıra düzeyiyle “işten kaçınma” olarak saptanmıştır. Öğretim elemanlarının yaş değişkenine göre en sık gösterdikleri davranış ara sıra düzeyiyle “kendini kontrol”, unvan değişkenine göre ara sıra düzeyiyle “kendini kontrol” ve fakülteler değişkenine göre ara sıra düzeyiyle “kendini kontrol” olarak ortaya çıkmıştır (Balcı, 2000, 52-101).

Örgütsel stres faktörleri konusu üzerine yapılan araştırma bulguları göz önünde bulundurularak, otel işletmelerinde stres yaratan etmenler ile diğer sektörlerde stres yaratan etmenlerin, sektörlerin niteliğine bağlı özel etmenlerin dışında paralellik gösterdiği tespit edilmiştir.

4. Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul’ Daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın problem cümlesi, İstanbul’daki 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları açısından stres yaratan etmenler, stres durumunda gösterdikleri tepkiler ve stresle baş etmede kullandıkları yöntemlerin neler olduğunu ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın alt problemleri şunlardır;

- Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve departman gibi demografik özellikler ve kurumsal yapı değişkenine göre stres yaratan etmenler arasında anlamlı farklılık var mıdır?

- Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve departman gibi demografik özellikler ve kurumsal yapı değişkenine göre stres durumunda gösterdikleri tepkiler arasında anlamlı farklılık var mıdır?

- Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve departman gibi demografik özellikler ve kurumsal yapı değişkenine göre stresle baş etmede kullandıkları yöntemler arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Bu amaç doğrultusunda yapılan araştırma, İstanbul’ da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde uygulanan anket çalışmasının da yer aldığı beş bölümden oluşmaktadır.

Aşırı stres sonucu ortaya çıkan olumsuz etkiler sonucunda, çalışanların iş veriminde düşüş, motivasyon eksikliği, çalışma isteğindeki azalma gibi sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, otel çalışanlarında iş stresi yaratan faktörler saptanarak gerekli önlemlerin alınması suretiyle çalışanların stres düzeylerinin azaltılması, dolayısıyla iş doyumu, motivasyon ve verimliliklerinin artırılması sağlanabilmektedir. Bu araştırma otel yöneticilerinin işletmelerinde stresle ilgili sorunları çözebilmesi ve işletmedeki verimliliği ve işgören performansını arttırabilmesi için ihtiyaç duy-

duğu çalışanların algıladıkları stres yaratan etmenlerin ne olduğunu, stres durumunda gösterdikleri tepkileri ve stresle baş etmekte kullandıkları yöntemleri belirlemesi açısından önem taşır.

4.2. Yöntem

Veri toplama aracı: Stres yönetimi konusunda yazın taraması yapılmış ve bu konuda ilgili yazında işgörenler üzerinde stres yaratan etmenler, stres kaynakları ve stresle başa çıkma yöntemleriyle ilgili daha önce yapılmış araştırmalara yer verilmiştir (Balcı, 2000; Bingöl ve Naktiyok, 2001; Ekinci ve Ekici, 2003; Gümüştekin ve Öztemiz, 2004; Okutan ve Tengilimoğlu, 2002 ;Tarakçıoğlu, 2004; Aydın, 2004; Saldamlı, 2000)

Araştırma anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket göz atım araştırmalarının en önemli aracı olup, cevaplayıcılardan bilgi toplamak için biçimlendirilmiş veri formlarıdır (Nakip, 2003). Anket tekniğinin tercih edilmesinde, maliyet ve zaman kısıtlılığı, anketin deneklere kolayca ulaştırılıp, toplanabilmesi, veri değerlendirme aşamasında sağladığı kolaylıklar gibi sebepler etkili olmuştur. Anketler hazırlanarak ilgili katılımcılara elden dağıtılmış ve belirli bir süreden sonra geri toplanmaları sağlanmıştır.

Ölçme aracı: Araştırmada kullanılan anket formu, Ali Balcı (1993) tarafından geliştirilen ve “Üniversite Öğretim Elemanlarının İş Stresi” adlı araştırmasında kullanılan anket üzerinde otel işletmeleri ve çalışanlarının özellikleri dikkate alınarak bazı değişiklikler yapılarak oluşturulmuştur. Anket soruları sadece otel işletmelerine uyarlandığından soruların özü değiştirilmemiştir. Ayrıca çalışanların eğitim ve algılama düzeyleri dikkate alınarak anket soruları daha iyi anlayabilecekleri şekilde düzenlenmiştir. Son aşamada anketin evrenini oluşturan İstanbul il sınırları içerisindeki beş yıldızlı 3 otel işletmesinde çalışan 25 işgören üzerinde ön test gerçekleştirilmiştir. Yapılan ön test sonucu katılımcıların, anlam zorluğu çektiklerini belirttikleri sorular dikkate alınarak anket yeniden düzenlenmiştir. Anketten elde edilen sonuçlar tamamen işgörenlerin kişisel fikirlerini yansıtmaktadır.

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü, ankete katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 5 adet kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde, çalışma ortamının fiziki yapısı, işin özelliği, yönetim anlayışı, örgüt iklimi ve kişinin kendinden kaynaklanan stres etmenlerini belirlemeye yönelik 28 adet kapalı uçlu soru bulunmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde, çalışanların stres durumunda gösterdikleri tepkileri belirlemek amacıyla hazırlanmış

13 adet kapalı uçlu soru bulunmaktadır. Son bölümde ise, stresle baş edebilmek için kullanılan stratejileri belirlemeye yönelik hazırlanan 24 adet kapalı uçlu soru bulunmaktadır. İkinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerde yer alan ifadeler için beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların stres yaratan faktörlere yönelik katılım derecelerini “asla yaratmıyor”, “seyrek olarak yaratıyor”, “bazen yaratıyor”, “sık sık yaratıyor” ve “her zaman yaratıyor” seçeneklerinden birini seçerek belirtmeleri istenmiştir. Stres durumundaki tepkilere yönelik katılım derecelerini “asla yaşamam”, “seyrek olarak yaşarım”, “bazen yaşarım”, “sık sık yaşarım” ve “her zaman yaşarım” seçeneklerinden birini seçerek belirtmeleri istenmiş, stresle baş edebilmek için kullanılan yöntemlere yönelik katılım derecelerini ise “asla başvurmam”, “seyrek olarak başvururum”, “bazen başvururum”, “sık sık başvururum” ve “her zaman başvururum” seçeneklerinden birini seçerek belirtmeleri istenmiştir.

Örneklem ve Süreç: Araştırma evreni olarak İstanbul’ da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına ulaşılması hedeflenmiştir. Ancak Evren kapsamındaki tüm işletme çalışanlarına ulaşılmasının güçlüğü, zaman kısıtlılığı ve ekonomik nedenlerle örneklem seçilme yöntemi benimsenmiştir. Bu nedenle evrenden örneklem alınmak suretiyle veri toplanmıştır. Araştırmada tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmış ve uluslararası zincir otel, ulusal zincir otel ve bağımsız otel işletmesi özelliği taşıyan otellerden birer işletme tesadüfi olarak belirlenmiştir. Bu özelliği ile bu çalışma bir vaka analizi niteliği taşımaktadır. Araştırma için İstanbul bölgesinin seçilmesinin en önemli nedeni, kent otelciliği açısından oldukça fazla sayıda tesise sahip olmasıdır. Kent otelciliğinin mevsimlik otellerden farklı olarak yıl boyunca açık olmaları, dolayısıyla işletme çalışanlarının sürekli olarak aynı tarz etkilere maruz kalmalarının çalışmanın sonucunda elde edilecek verilerin gerçek durumu yansıtması açısından olumlu etki yapacağı düşünülmektedir. Ayrıca İstanbul’ un gerek kültürel ve turistik değerlerinin zenginliği, gerekse kongre ve toplantı turizmi gibi alanlarda faaliyet gösteren tesislerin zenginliği açısından yılın her döneminde hareketli bir yapıya sahip olması da araştırmanın İstanbul’ da yapılma kararında etkili olmuştur. Araştırma evreni olarak beş yıldızlı oteller, geniş örgüt yapılarına sahip olmalarının yanı sıra, demografik özellikleri açısından zengin bir çalışan grubunu bünyelerinde barındırmalarından, bu sayede stres etmenlerinin değişik ünvan, yaş, eğitim gibi demografik özelliklere sahip çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ölçmeye fazlasıyla olanak sağlayabileceği düşüncesiyle tercih edilmiştir. Araştırma Mayıs 2006 tarihinde yapılmış olup, o tarihte Türkiye Oteller Rehberi’nin web sitesinde (<http://www.hotelguide.com.tr>) yer alan 31 adet otel işletmesi İstanbul’da faaliyet göstermekte ve bu otellerde çalışan toplam 10.268 personel bulunmaktadır. Ancak araştırma gerek zaman kısıtlılığı, gerek maddi koşullar ve gerekse de yoğun sezon sebebiyle otel yönetimlerinin araştırmanın yapılmasını istememelerinden dolayı, araş-

tırmada kullanılan otel sayısı üçe indirilmiştir. Sayının üçe indirilmesindeki amaç üç farklı kurumsal yapıya sahip otel işletmelerinde çalışanların stres değişkenlerini algılama durumlarında farklılık olup olmadığını saptamaktır. Anket formları personel müdürleri vasıtası ile çalışanlara ulaştırılmıştır. Dağıtılan 442 adet anket formundan 380' i geri dönmüş ve geri dönen anketlerin tamamının amaca uygun şekilde doldurulduğu tespit edilerek değerlendirmeye alınmıştır. Dolayısıyla anket geri dönüş oranı %85,97 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırma yapılan oteller uluslararası zincir otel, ulusal zincir otel ve bağımsız işletme yapısına sahiptir. Araştırma yapılan oteller çalışmada isimlerinin kullanılmasını istememiştir. Elde edilen sonuçlar bilimsel veri sağlaması amacıyla kullanılabilir, ancak evrene genellenemeyecektir.

Değerlendirme

Anket çalışmasıyla elde edilen veriler "SPSS 10.0 for Windows" istatistik paket programına işlenerek analiz edilmiştir. Değerlendirme aşamasında otel çalışanlarının demografik özelliklerinin yüzde ve frekans dağılımları, çalışanlar üzerinde stres yaratan etmenler, çalışanların stres durumundaki tepkileri ve stresle baş etme yöntemlerine ilişkin yargıları otel çalışanlarının görüşlerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ayrıca çalışanların cinsiyet ve medeni hal değişkenlerine göre oluşturdukları grupların yargılara ilişkin ortalamaları arasındaki farklılıkların anlamlılığını test etmek için bağımsız örneklem için t-testi; çalışanların yaş, eğitim ve departman değişkenlerine göre oluşturdukları grupların yargılara ilişkin ortalamaları arasındaki farklılıkların anlamlılığını test etmek için tek yönlü ANOVA Testi ve hangi gruplar arasında farklılıkların ortaya çıktığını belirtmek için Sheffe testi uygulanmıştır.

4.3. Bulgular ve Tartışma

Araştırma kapsamındaki otel çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 1'de yer almaktadır.

Ortaya çıkma sıklığı (frekans) ve yüzde analizi uygulanarak ankete katılan deneklerin demografik özellikleri ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda ulaşılan demografik bulgulara göre araştırmaya katılan otel çalışanlarının çoğunluğu erkektir. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde büyük çoğunlukla 21-30 ve 31-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların %67'si evli iken, eğitim durumları ele alındığında Lise mezunu çalışanların çoğunlukta olduğu göze çarpmaktadır. Lise mezunlarını ilköğretim ve lisans düzeyinde eğitim alanlar izlemektedir. Departmanlar dikkate alındığında ankete katılanların çoğunluğunun Yiyecek-İçecek Kat Hizmetleri ve Önbüro bölümünde çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

Demografik Faktörler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Bay	254	66,8
Bayan	126	33,2
Yaş		
0-20 Arası	29	7,6
21-30 Arası	177	46,6
31-40 Arası	144	37,9
41-50 Arası	25	6,6
51-60 Arası	5	1,3
Medeni Hali		
Bekar	124	32,6
Evli	256	67,4
Eğitim		
İlk Öğretim	100	26,3
Lise	168	44,2
Ön Lisans	32	8,4
Lisans	73	19,2
Lisans Üstü	7	1,8
Departman		
Önbüro	74	19,5
Kat Hizmetleri	79	20,8
Yiyecek İçecek	107	28,2
Muhasebe	13	3,4
Satış/Pazarlama	11	2,9
İnsan Kaynakları	10	2,6
Teknik Servis	35	9,2
Güvenlik	22	5,8
Çamaşırhane	18	4,7
Spor Salonu	11	2,9

Tablo 2’de Otel İşletmelerinde çalışanlar açısından stres yaratan etmenler ve önem derecelerine ilişkin değerlendirmeler verilmektedir. Otel çalışanlarının beşli Likert tipi ölçeğine göre yaptıkları değerlendirmeler aritmetik ortalama puanına göre sıralanmıştır. Tabloya göre sırasıyla; *maaş ve ödemelerin azlığı, iş yükünün fazlalığı ve zaman darlığı, aile ve sosyal hayata yeterli zaman ayırmama ve işyerinde gelişme ve terfi imkanının azlığı* ifadeleri çok önemli etmenler olarak gösterilmektedir. Kurumsal yapı, eğitim, yaş ve departmanlar açısından tabloda yer alan stres yaratan etmenler ifadeleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığının tespiti için ANOVA tekniği, yaş ve cinsiyetle stres yaratan etmenler arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığının tespiti için ise t testi uygulanmıştır. Kurumsal yapı açısından en önemli anlamlı farklılık *Aile ve sosyal hayata yeterli zaman ayırmama* ve *gerek işle ilgili gerekse özel taleplerin dikkate alınmaması* ifadelerinde göze çarpmaktadır. Bunu sırasıyla; *diğer çalışanların yanlış davranışları, aşırı derecede sorumluk hissi içinde bulunma, yöneticilerin dışarıdan atama yoluyla gelmesi ve astlarla ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar* ifadeleri izlemektedir. Uluslararası zincir otel işletmelerinde çalışanlar, bağımsız ve ulusal zincir otelde çalışanlara göre *aile ve sosyal hayata yeterli zaman ayıramama*ı stres yaratan en önemli etmen olarak görmektedirler. Benzer durum *gerek işle ilgili gerekse özel taleplerin dikkate alınmaması* ifadesi için de geçerlidir.

Eğitim seviyesi arttıkça *çalışanların maaş ve ödemelerin azlığını* daha fazla stres yaratan etmen olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Benzer durum *işyerinde gelişme ve terfi imkanının az olması* ifadesi için de geçerlidir. Tam tersi durum *iş yükünün fazlalığı ve zaman darlığı* ifadesinde görülmektedir. Eğitim seviyesi düştükçe *çalışanların iş yükü fazlalığını ve zaman darlığını* stres yaratan etmen olarak algıladıkları anlaşılmaktadır. Benzer durum *aile ve sosyal hayata zaman ayıramama* ifadesi için de söz konusudur.

Yaş ve stres yaratan etmenler arasındaki en önemli anlamlı farklılık *diğer çalışanların yanlış davranışları* ifadesidir. Bunu sırasıyla; *monoton işler, gerek işle ilgili gerekse özel taleplerin dikkate alınmaması ve kendine olan güvenin azlığı* ifadeleri izlemektedir. En önemli anlamlı farklılık 31-40 yaş arası çalışanlarla, 21-30 yaş arasındaki çalışanlar arasında görülmektedir. 31-40 yaş arasındakiler 21-30 yaş arasındaki çalışanlara göre daha fazla *diğer çalışanların yanlış davranışlarını* stres yaratan etmen olarak görmektedir.

Tablo 2. Otel İşletmelerinde Çalışanlar Açısından Stres Yaratan Etmenler ve Önem Derecelerine İlişkin Değerlendirmeler (N:380)

Stres yaratan Etmenler	Ort.	S.S.	Kurumsal Yapı		Eğitim		Yaş		departman		Medeni Durum		Cinsiyet	
			F	p	F	p	F	p	F	p	t	p	t	p
Maaş ve ödemelerin azlığı	3,72	1,16	,269	,764	15,305	,000**	1,855	,118	4,309	,000**	1,91	,848	2,72	,033*
İş yükünün fazlalığı ve zaman darlığı	3,16	1,31	,357	,700	7,790	,000**	,820	,513	7,151	,000**	1,24	,300	,943	,886
Aile ve sosyal hayata yeterli zaman ayırmama	3,15	1,23	19,30	,000**	6,556	,000**	1,025	,394	8,792	,000**	2,93	,414	-1,12	,003*
İşyerinde gelişme ve terfi imkanının az	3,12	1,27	4,040	,018*	4,848	,001**	,602	,662	2,432	,011*	,508	,072	1,65	,413
İşyerinde diğer çalışanla hakkınızda önyargılı olarak olumsuz düşünce	2,93	1,32	,287	,751	5,196	,000**	1,764	,135	4,131	,000**	1,30	,681	1,31	,714
Gerek işle ilgili gerekse özel taleplerin dikkate alınmaması	2,90	1,10	16,90	,000**	5,877	,000**	4,301	,002*	4,404	,000**	2,41	,718	,377	,655
Uzun ve yorucu çalışma	2,89	1,21	,323	,724	3,962	,004*	,524	,718	4,053	,000**	1,28	,402	,158	,009*
İşyerinde kaynak ve imkanların dağıtımında dengesizlik	2,88	1,16	1,862	,157	2,686	,031*	,047	,996	4,639	,000**	,620	,793	,867	,070
Kendiniz ve yaptığınız için önemsenmemesi	2,74		2,99	,051	2,827	,025*	,886	,472	3,087	,001**	,079	,947	2,38	,589
İşyerinde mekan ve donanım Yetersizliği	2,70	1,19	,171	,843	3,909	,004*	2,111	,079	1,689	,090	1,30	,334	,992	,612
Sorumlulukların yerine getirilmesinde yetki yetersizliği	2,55	1,07	1,276	,280	,961	,429	,525	,717	1,933	,046*	1,62	,320	2,16	,051
İşle ilgili kararlara katılamamak, önerilerin dikkate alınmaması	2,49	1,14	,243	,785	,216	,930	1,222	,301	1,926	,047*	2,60	,968	3,51	,099

Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul' daki Beş Yıldızlı Otel İşl...31

Tablo 2 Devamı

İşyerinde gerekli bilgilerin ulaşmada karşılaşılan güçlükler	2,48	1,06	,103	,902	,559	,693	1,371	,243	2,780	,004*	,257	,992	1,24	,430
Monoton işler	2,48	1,17	,384	,681	3,645	,006*	4,203	,002*	3,621	,000**	2,03	,927	,679	,109
Görevden alınma, işten çıkarılma korkusu	2,46	1,34	,841	,432	,088	,986	,336	,854	3,181	,001**	,755	,981	,017	,311
İşe gelip gitmede karşılaşılan ulaşım Zorluğu	2,43	1,16	,249	,780	,267	,899	1,071	,370	2,392	,012*	,030	,631	,768	,013*
Aşırı derecede sorumluluk hissi içinde bulunma	2,40	1,16	5,491	,004*	,207	,934	,500	,736	3,728	,000**	-,519	,027*	-1,27	,001**
Tatil sonrası işe dönüş	2,32	1,18	,482	,618	1,171	,323	,504	,733	3,169	,001**	-,699	,006*	-,916	,003*
Aşırı disiplin, sıkı denetim	2,26	1,15	1,641	,195	,118	,976	,409	,802	3,893	,000**	,110	,912	-,860	,001**
İşle ilgili kuralların sıkça değişmesi	2,23	1,11	,560	,571	1,765	,135	,872	,481	2,843	,003*	,656	,443	2,72	,241
Yöneticilerin dışarıdan atama yoluyla gelmesi	2,20	1,18	5,298	,005*	,819	,514	2,292	,059	3,711	,000**	-2,56	,041*	-3,06	,000**
Diğer çalışanların yanlış davranışları	2,18	1,14	6,273	,002*	,803	,524	5,534	,000**	4,570	,000**	2,39	,135	1,57	,000**
Roller ve kişilikler arasında çatışma	2,18	1,14	,624	,536	,893	,468	2,603	,036*	,576	,817	,798	,099	,134	,003*
Amirlerle ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	2,08	1,11	,681	,507	1,091	,360	1,023	,395	3,540	,000**	,153	,467	2,14	,198
Astlarla ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	2,05	1,09	5,129	,006*	1,124	,345	,733	,570	3,770	,000**	-1,25	,004*	-1,94	,009*
İş konusunda baskı yapılması ve Yapılan işe müdahale edilmesi	1,98	1,10	1,179	,309	,193	,942	,056	,994	5,772	,000*	,760	,075	2,67	,186
Kendini işin gereklerine göre yetersiz görme	1,74	0,97	,948	,388	1,261	,285	2,019	,091	3,102	,001**	1,19	,311	-,570	,003*
Kendine olan güvenin azlığı	1,61	1,01	1,132	,324	5,569	,000*	3,771	,005*	2,791	,004*	,254,49	,498	1,43	,018*

p>0,05 ** p<0,01

Departmanlar ve stres yaratan etmenler arasındaki anlamlı farklılıklar incelendiğinde çoğu ifade departmanlararası anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. *Maaş ve ödemelerin azlığı* en fazla satış ve pazarlama, spor salonu ve kat hizmetleri çalışanları tarafından stres yaratan etmen olarak görülmektedir. Bu departmanların diğer departmanlara kıyasla yaptıkları işler ve aldıkları ücretlerin farklılaşabilmesi bu departmanlar tarafından en önemli stres yaratan etmen olarak görülmesine neden olabilir. Benzer durum *iş yükünün fazlalığı ve zaman darlığı* ifadesi için de geçerlidir. Kat hizmetleri, çamaşırhane, insan kaynakları, yiyecek-içecek bölümü ve güvenlik bölümü diğer departmanlara göre *uzun ve yorucu saatleri* stres yaratan etmen olarak daha fazla görmektedir. Bu durum bu departmanda çalışanların iş yüklerinden kaynaklanıyor olabilir.

Medeni durum ve stres yaratan etmenler incelendiğinde en önemli anlamlı farklılık *astlarla ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar* ifadesinde görülmektedir. Bunu sırasıyla; *tatil sonrası işe dönüş, aşırı derecede sorumluluk hissi içinde bulunma ve yöneticilerin dışarıdan atama yoluyla gelmesi* ifadeleri izlemektedir. *Astlarla ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar* ifadesinde evliler bekarlara göre bu ifadeyi daha fazla stres yaratan etmen olarak görmektedir. Aynı durum, *tatil sonrası işe dönüş, aşırı derecede sorumluluk hissi içinde bulunma* ve *yöneticilerin dışarıdan atama yoluyla gelmesi* ifadeleri için de geçerlidir.

Cinsiyet ve stres yaratan etmenler arasındaki anlamlı farklılıklar incelendiğinde bir çok ifade anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Bunlar sırasıyla; *diğer çalışanların yanlış davranışları, yöneticilerin dışarıdan atama yoluyla gelmesi, işe gelip gitmede karşılaşılan ulaşım zorluğu, aşırı disiplin, aile ve sosyal hayata yeterli zaman ayırmama, sıkı denetim, roller ve kişilikler arasında çatışma, tatil sonrası işe dönüş, görevden alınma ve işten çıkarılma korkusu, astlarla ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar, uzun ve yorucu çalışma, kendini işin gereklerine göre yetersiz görme, kendine olan güvenin azlığı ve maaş ve ödemelerin azlığı* ifadeleridir. *Kendine olan güvenin azlığı, diğer çalışanların yanlış davranışları ve görevden alınma ve işten çıkarılma korkusu* ifadelerinde erkekler kadınlardan daha fazla bu ifadeleri stres yaratan etmen olarak nitelendirmektedir. Diğer bütün ifadelerde kadınlar erkeklerden daha fazla belirtilen ifadeleri stres yaratan etmen olarak görmektedir. Ortaya çıkan anlamlı farklılıklara bakıldığında kadınların erkeklerden daha fazla stres yaratan etmenler ifadelerine katıldıkları görülmektedir.

Tablo 3' de, Otel İşletmelerinde çalışanların stres durumunda gösterdikleri tepkiler ve önem derecelerine ilişkin değerlendirmeler verilmektedir. Otel çalışanlarının stres durumunda gösterdikleri en önemli tepkileri sırasıyla; *enerjimi büyük oranda kendimi sakinleştirmeye ve kontrol etmeye harcarım, iş yapma ve çalışma isteğim kalmaz, Kendimi tam olarak işe veremem* olarak ifade etmektedir. Stres durumunda-

ki tepkilerin kurumsal yapı, eğitim, yaş, departmanlar, dikkate alınarak görüşlerarası farklılıklar olup olmadığını ortaya koymak için ANOVA testi, medeni durum ve cinsiyet değişkenleri için de t testi uygulanmıştır. Kurumsal yapı ve stres durumunda tepkilere ilişkin yapılan analizde herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Eğitim değişkeniyle yapılan analizde sadece *sağlık problemleri yaşarım* ifadesinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu farklılık önlisans mezunlarıyla lise, lisans ve lisansüstü mezunları arasında görülmektedir. Önlisans mezunları diğerlerine göre daha yüksek oranda bu yargıya katıldıklarını belirtmektedir.

Yaş ve stres durumundaki tepkiler arasında iki anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Bunlar; *kendi kabuğuma çekilirim* ve *sağlık problemleri yaşarım* ifadelerinde görülmektedir. 51-60 ve 0-20 yaş arası çalışanlar diğerlerine göre *sağlık problemleri yaşarım* ifadesini daha önemli bulmaktadır. 41-50 yaş çalışanlar ile 51-60 yaş çalışanlar arasında *Kendi kabuğuma çekilirim* ifadesinde anlamlı farklılık görülmektedir. 51-60 yaş arasındaki çalışanlar 41-50 yaş çalışanlarına göre belirgin bir şekilde bu yargıya katılmaktadır.

Departmanlar ve stres durumunda tepkilere ilişkin yapılan analizde birçok ifade anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Bu anlamlı farklılıklar sırasıyla; *sağlık problemleri yaşarım*, *çalıştığım insanlarla işbirliği yapamam*, *işe gelmek istemem* ve *iş yapma ve çalışma isteğim kalmaz* ifadelerinde görülmektedir. *Sağlık problemleri yaşarım* ifadesinde müşteriyle yüz yüze iletişimi yoğun olan departman olan önbüro ve yiyecek içecek departmanı çalışanlarının müşteriyle yüz yüze iletişimi olmayan departmanlara göre daha yüksek oranda bu yargıya katıldıkları görülmektedir. *Çalıştığım insanlarla işbirliği yapamam* ifadesinde yiyecek - içecek departmanı, çamaşırhane departmanı arasında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Yiyecek-içecek departmanı bu ifadeye en yüksek seviyede katılırken çamaşırhane departmanı çalışanları en düşük katılımı göstermişlerdir. Bilindiği gibi yiyecek içecek departmanı müşterilerle yüz yüze iletişimin olduğu bir departmanken çamaşırhane departmanında böyle bir durum yoktur.

Medeni durum ve stres durumunda tepki arasında yapılan t testinde sadece bir ifade anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılık *çalıştığım insanlarla işbirliği yapamam* ifadesinde görülmektedir. Evli olan çalışanlar bekarlara göre bu ifadeye daha fazla katılmaktadır. Diğer ifadelerde anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.

Cinsiyet ve stres durumunda tepkiler arasında dört anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Bunlar; *işe gelmek istemem*, *yaptığım işten çabuk bıkarım*, *aşırı alınganlık gösteririm*, *iş yapma ve çalışma isteğim kalmaz* ifadeleridir. *İşe gelmek istemem*, *yaptığım işten çabuk bıkarım*, *aşırı alınganlık gösteririm* ifadelerinde kadınlar erkeklere göre bu yargılara daha fazla katılırken, *iş yapma ve çalışma isteğim kalmaz* ifadesinde erkeklerin daha fazla bu yargıyı destekledikleri görülmektedir.

Tablo 3. Otel İşletmelerinde Çalışanların Stres Durumunda Gösterdikleri Tepkiler ve Önem Derecelerine İlişkin Değerlendirmeler (N:380)

Stress Durumundaki Tepki	Ort.	s. s.	Kurumsal Yapı		Eğitim		Yaş		Departman		Medeni durum		Cinsiyet	
			F	p	F	p	F	p	F	p	†	p	†	p
Enerjimi büyük oranda kendimi sakinleştirmeye ve kontrol etmeye harcarım	3,33	1,26	,093	,911	1,958	,100	,465	,762	1,328	,220	,107	,719	-1,450	,375
İş yapma - çalışma isteğim kalmaz	3,14	1,27	,411	,663	1,079	,366	,608	,657	2,327	,015*	-,253	,666	-1,588	,023*
Kendimi tam olarak işe veremem	3,09	1,28	1,210	,299	2,041	,088	1,846	,119	1,572	,122	-2,185	,375	-1,836	,004*
İşe gelmek istemem	2,86	1,24	1,742	,177	1,728	,143	1,952	,101	2,735	,004*	-2,264	,231	-3,200	,001**
İşimde çok sık hata yaparım	2,70	1,18	,690	,502	1,506	,200	2,058	,086	1,036	,410	-,090	,249	-,991	,213
Çalıştığım insanlarla işbirliği yapamam	2,67	1,26	,133	,875	1,098	,357	,731	,571	3,043	,002*	-2,259	,001**	-,760	,911
Sağlık problemleri yaşarım	2,49	1,09	1,501	,224	2,448	,046*	3,207	,013*	3,553	,000**	,225	,470	,362	,248
Kendi kabuğuma çekilirim	2,42	1,19	,253	,776	,938	,442	3,845	,004*	1,089	,370	-1,165	,180	1,026	,090
Yaptığım işten çabuk bıkarım	2,29	1,24	,465	,629	1,065	,373	,642	,633	1,517	,140	-1,864	,204	,652	,002*
Aşırı alınganlık gösteririm	2,27	1,12	,948	,389	,449	,773	1,802	,128	1,095	,366	-2,064	,971	,270	,004*
İnsanlara karşı kırıcı ve kaba Olurum	1,93	1,02	2,903	,056	1,222	,301	1,024	,395	,406	,932	1,328	,098	-,308	,233
İşimden ayrılmak isterim	1,86	1,03	,795	,452	,627	,644	1,440	,220	1,095	,366	-,382	,542	-1,360	,482
Sıkça izin ve rapor alarak işimden uzaklaşırım	1,45	0,91	,643	,526	1,350	,251	,465	,761	1,373	,199	,465	,337	-,763	,248

p>0,05 ** p<0,01

Tablo 4. Otel İşletmelerinde Çalışanların Stresle Baş Edebilmek İçin Kullandıkları Yöntemler ve Önem Derecelerine İlişkin Değerlendirmeler (N:380) * $p>0,05$ ** $p<0,01$

Otel İşletmelerinde Stresle Baş Edebilmek İçin Kullanılan Yöntemler	Ort.	s.s.	Kurumsal Yapı		Eğitim		Yaş		Departman		Medeni durum		Cinsiyet	
			F	p	F	p	F	p	F	p	t	p	t	p
Elinden gelenin en iyisini yaptığına inanmak	3,50	1,35	6,000	,003*	,900	,464	,715	,582	1,057	,394	1,613	,008*	1,181	,022*
Gün içinde işyerinde olanları unutmaya çalışmak	3,39	1,28	2,504	,083	,643	,632	,337	,853	1,019	,424	,001	,154	,027*	,188
Stres yaratan faktörün etkisini azaltıcı yönde yapıcı eylemde bulunmak	3,39	1,28	1,062	,347	,074	,990	1,955	,101	1,859	,057	1,129	,294	-1,038	,224
Manevi yönün güçlendirilmesi	3,39	1,39	,778	,460	,870	,482	,972	,423	2,578	,007*	-,358	,337	,569	,335
Müzik dinlemek, sinema veya tiyatroya gitmek	3,37	1,39	,039	,962	1,661	,158	2,343	,054	3,068	,001 **	1,313	,204	-,386	,896
"Daha kötüsü olabilirdi " diye düşünerek durumu kabullenmek	3,30	1,29	1,300	,274	,286	,887	1,397	,234	3,308	,001 **	1,333	,483	1,013	,613
Kendi kendine gevşemeyi öğrenmek	3,15	1,28	,824	,440	,353	,842	2,448	,046*	2,757	,004*	,223	,049*	-,538	,155
Hayattan beklentileri ve amaçları açıklığa kavuşturmak	3,10	1,29	,040	,961	1,330	,258	,313	,869	1,127	,342	1,478	,002*	1,744	,200
İş yapış şeklini değiştirerek monotonluktan kurtarmak	3,04	1,32	,418	,659	,626	,644	2,345	,054	2,159	,024*	2,055	,278	-,107	,072
Uyumak	3,04	1,37	,564	,569	1,833	,122	1,743	,140	1,906	,050*	3,545	,959	1,788	,135
Stres yaratan durumla yüz yüze Gelmek	3,02	1,42	,040	,960	1,969	,099	1,952	,101	2,667	,005*	2,351	,116	3,087	,042*

Tablo 4 Devamı

Sorunları unutmak için kendini daha çok işe vermek	3,01	1,41	,706	,494	,451	,772	,306	,874	3,891	,000 **	,614	,803	1,841	,834
Stres yaratan durumu düşünmemek	2,90	1,41	,014	,986	,700	,593	,749	,559	1,613	,110	1,183	,360	-,487	,774
Stres yaratan olayları olumlu yorumlayarak etkisini azaltmaya çalışmak	2,85	1,25	,305	,737	,654	,624	1,124	,345	3,516	,000 **	,585	,886	1,321	,858
İşin uzun dönemde yoluna gireceğine inanmak	2,82	1,36	,175	,839	2,053	,086	,740	,565	1,468	,158	,372	,175	-,569	,814
Sorunlarını başkalarına anlatarak rahatlamaya çalışmak	2,73	1,25	,486	,615	1,448	,217	,082	,988	2,522	,008*	,185	,845	1,408	,620
Fiziksel egzersiz yapmak	2,71	1,17	,370	,691	,696	,595	,402	,807	1,712	,085	-,213	,918	-,662	,096
Hoş olmayan durumların yaşanabileceği kişilerle yüz yüze gelmekten kaçınmak	2,51	1,14	,276	,759	,954	,433	,455	,768	2,950	,002*	-,114	,756	-,754	,727
Stres durumunda oluşan sinirliliği ve öfkeyi dışı vurarak rahatlamak	2,45	1,15	,229	,795	,919	,453	,837	,502	1,165	,316	-,202	,580	1,214	,980
Stresle baş edebilmek için sigara ya da puro içmek	2,36	1,53	,328	,721	,090	,986	,219	,928	1,099	,363	1,012	,545	1,351	,479
Amaç ve beklentileri değiştirmek	2,36	1,09	,017	,983	1,158	,329	2,609	,035*	2,493	,009	3,048	,044*	-,619	,531
Önceden oluşan inançları değiştirmek	2,17	1,16	,209	,812	1,006	,404	2,809	,025*	1,990	,039*	,834	,935	2,429	,611
Stresle baş edebilmek için içki kullanmak	1,84	1,27	1,728	,179	2,981	,019*	,953	,433	2,261	,018*	-,201	,280	,958	,832
Konuyla ilgili birini suçlamak	1,70	1,07	1,142	,320	,333	,856	1,114	,349	2,556	,007*	-,127	,102	-,906	,268

Tablo 4' de, Otel işletmelerinde çalışanların stresle baş edebilmek için kullandıkları yöntemler ve önem derecelerine ilişkin değerlendirmeler verilmektedir. Otel çalışanlarının stresle baş edebilmek için kullandıkları yöntemler sırasıyla; *elimden gelenin en iyisini yaptığına inanmak, gün içinde işyerinde olanları unutmaya çalışmak, manevi yönün güçlendirilmesi, stres yaratan etmenin etkisini azaltıcı yönde yapıcı eylemde bulunmak, müzik dinlemek, sinema veya tiyatroya gitmek, "Daha kötüsü olabilirdi " diye düşünerek durumu kabullenmek* ifadelerine önemli olarak gördükleri belirlenmiştir. Stresle baş edebilmek için kullanılan yöntemleri kurumsal yapı, eğitim, yaş, departmanlar, dikkate alınarak görüşlerarası farklılıklar olup olmadığını ortaya koymak için ANOVA testi, medeni durum ve cinsiyet değişkenleri için de t testi uygulanmıştır. Kurumsal yapı ve stres durumunda tepkilere ilişkin yapılan analizde herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Eğitim değişkeniyle yapılan analizde sadece *stresle baş edebilmek için içki kullanmak* ifadesinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu ifadede bütün eğitim seviyeleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülürken en yüksek katılımı lisans üstü ve ilköğretim mezunlarının gösterdiği anlaşılmaktadır.

Yaş ve stresle baş etmede kullanılan yöntemler arasında üç anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Bunlar; *önceden oluşan inançları değiştirmek, amaç ve beklentileri değiştirmek ve kendi kendine gevşemeyi öğrenmek* ifadeleridir. *Önceden oluşan inançları değiştirmek* ifadesine 41-50 yaş arası çalışanlar, 21-30 yaş arasında çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir. *Amaç ve beklentileri değiştirmek* ifadesinde 21-30, 31-40 ve 41-50 yaş arası çalışanlarda anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Buna göre; 21-30 yaş arası çalışanlar 31-40 ve 41-50 yaş arası çalışanlara göre bu yargıya daha fazla katılmaktadır. 21-30 yaş arasındaki çalışanlar ile 0-20 yaş arası çalışanlar arasında *kendi kendine gevşemeyi öğrenmek* ifadesinde anlamlı farklılık vardır. 21-30 yaş arasındaki çalışanlar 0-20 yaş arasındaki çalışanlara göre bu yargıya daha fazla desteklemektedir.

Departmanlar ve stresle baş etmede kullanılan yöntemlere ilişkin yapılan analizde birçok ifadede anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Bu anlamlı farklılıklar en önemlileri sırasıyla; *stres yaratan olayları olumlu yorumlayarak etkisini azaltmaya çalışmak, sorunları unutmak için kendini daha çok işe vermek, müzik dinlemek, sinema veya tiyatroya gitmek, "daha kötüsü olabilirdi " diye düşünerek durumu kabullenmek, sorunlarını başkalarına anlatarak rahatlamaya çalışmak* ifadeleri yer almaktadır. *Sorunları unutmak için kendini daha çok işe vermek* ifadesinde önbüro, kat hizmetleri ve çamaşırhane departmanları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Çamaşırhane departmanı bu yargıya en düşük seviyede katılırken, kat hizmetleri departmanı en yüksek katılımı göstermiştir. Bu durum bu departmanların yaptıkları işin niteliğinden kaynaklanıyor olabilir. *Stres yaratan olayları olumlu yorumla-*

yarak etkisini azaltmaya çalışmak ifadesinde teknik servis ile kat hizmetleri, insan kaynakları ve satış pazarlama departmanları arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. İnsan kaynakları ve satış ve pazarlama en yüksek ortalamaya sahipken teknik servis en düşük ortalamaya sahiptir.

Medeni durum ve stresle baş etmede kullanılan yöntemler arasında yapılan t testinde sadece dört ifade anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılıklar; *hayattan beklentileri ve amaçları açıklığa kavuşturmak, elinden gelenin en iyisini yaptığına inanmak, amaç ve beklentileri değiştirmek ve kendi kendine gevşemeyi öğrenmek* ifadeleri arasındadır. *Hayattan beklentileri ve amaçları açıklığa kavuşturmak*, ifadesine evli olan çalışanlar bekarlara göre daha fazla katılmaktadır. Diğer ifadelerde tam tersi bir durum söz konusudur.

Cinsiyet ve stresle baş etmede kullanılan yöntemler arasında iki anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Bunlar; *elinden gelenin en iyisini yaptığına inanmak ve stres yaratan durumla yüz yüze gelmek* ifadeleridir. *Elinden gelenin en iyisini yaptığına inanmak* ifadesine erkekler daha fazla katılırken, *stres yaratan durumla yüz yüze gelmek* ifadesine kadınlar daha fazla katılmışlardır. Bu durum kadınların erkeklere göre daha fazla stres yaratan etmenlerle yüzleşmek istediklerini göstermektedir.

4.4 Genel Değerlendirme

Çalışanların otel işletmelerinde stres yaratan etmenlere ilişkin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde; örgüt kaynaklı stres etmenleri olarak görebileceğimiz stres yaratan etmenler arasında çalışanlar; maaş ve ödemelerin azlığı, iş yükünün fazlalığı ve zaman darlığı, iş yerinde gelişme ve terfi imkanının az olması gibi konuları çoğunlukla stres yaratan etmenler olarak algılamak; sosyal hayata ilişkin örgüt dışı sayılabilecek stres kaynağı olarak da aileye ve sosyal hayata yeterli zamanın ayrılmaması etmenini en önemli stres kaynakları olarak belirtmiştir. Çalışanların stres yaratan etmenlere ilişkin görüşleri Saldamlı (2000), Aydın (2004), Tarakçıoğlu (2004) ve Okutan ve Tengilimoğlu (2002)' nun çalışmalarında elde edilen sonuçlarla genel olarak benzerlik göstermektedir. Saldamlı' nın çalışmasında, yetersiz ücret ve maddi koşullar, aileye ve sosyal yaşantıya yeterli zaman ayıramama, performans değerlendirmede adaletsizlik, eksik terfi ve iş yerindeki dedikodular, Aydın' ın çalışmasında, yetersiz maaş ve ücret dengesizliği, aşırı iş yükü, çalışma saatlerindeki belirsizlik, işlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı ve iş yerinde dedikodunun yaygın oluşu, Tarakçıoğlu' nun çalışmasında, işlerin kısa sürede yapılma zorunluluğu, araç ve gereç yetersizliği, yetki yetersizliği, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş oluşu, personel değerlemedeki adaletsizlik, kendilerinden beklenenlerin açık olmaması ve ağır iş yükü ve Okutan ve Tengilimoğlu' nun çalışmasında ise alınan

maaş ve ücretleri yeterli görmeme, mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanmaması, iş yoğunluğu, işi belli bir sürede bitirme zorunluluğu, çalışma ortamında ısı ve aydınlanmanın kötü olması çalışanlar tarafından işyerinde karşılaştıkları en önemli stres kaynakları olarak belirtilmiştir. Buna karşılık, Gümüştakin ve Öztemiz (2004)' in Türk Silahlı Kuvvetlerine bağlı uçucu personelin stres kaynaklarını ortaya koymayı amaçlayan araştırmasında çalışanlar tarafından belirtilen en önemli stres kaynakları, iş yerinde yeterince internet imkanının olmaması, işin çok fazla kırtasiye gerektirmesi, istihkakların zamanında alınamaması ve alınanların ölçüsünün olmaması gibi mesleğin niteliklerine bağlı etmenler olarak ortaya çıkmış, ancak çalışma açısından kritik değer olarak belirlenen “3,00” değerinin üzerinde yer alan maaş artışlarından memnun olmama, işle ilgili yeni gelişmeler konusunda eğitim alamama, iş yükünün fazla ve işin yorucu oluşu, işlerin görülmesinde zaman sıkıntısı, araç-gereç ve teçhizat yetersizliği, hak ettiği biçimde ödüllendirilmeme, iş nedeni ile aileye ve sosyal hayata yeteri kadar zaman ayıramama etmenleri ise bu çalışmada elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir. Ekinci ve Ekici (2003) tarafından Sivas Ticaret ve Sanayi Odası' na kayıtlı özel sektör sanayi işletmelerinin 168 yöneticisi üzerinde yapılan çalışma sonucunda elde edilen iş yerinde stres yaratan etmenlere ilişkin bulgular da genel anlamda çalışanların pozisyonlarıyla bağlantılı olarak ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada ortaya çıkan etmenler, bürokratik ve yasal işlemler, iş yerinde sıcak ve güler yüzlü bir ortamın bulunmaması, aşırı iş yükü, müşterilerle ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar ve finansman sorunları olarak ortaya çıkmıştır.

Otel çalışanlarının işyerinde stres yaratan etmenler, stres durumundaki tepki ve stresle baş edebilme yöntemlerini belirlemeye yönelik İstanbul' daki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının görüşlerinin incelenmesi amacıyla yapılan anket çalışması sonucunda otel çalışanları tarafından en önemli stres kaynağı olarak “maaş ve ödemelerin azlığı” etmeni belirtilmiştir. Bu etmenin Samuel C. Certo (1992) tarafından da ortaya konulduğu gibi örgüt politikasından kaynaklandığı söylenebilmektedir. Stres durumunda çalışanlar tarafından gösterilen en önemli tepki “enerjiyi büyük oranda sakinleşmeye ve kendini kontrol etmeye harcamak” olarak ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra stres durumundaki tepki açısından araştırma genel ortalaması olarak ortaya çıkan ‘2,50’ değerinin üzerinde yer alan “iş yapma-çalışma isteği kalmama, kendini tam olarak işe verememe, işe gelmek istememe, işte çok sık hata yapma ve çalıştığı insanlarla işbirliği yapamama” tepkileri; Balcı (1993) tarafından belirtilen ve stresin birey üzerindeki etkileri olarak ifade edilen düşük iş performansı, üretime karşı davranışta bulunma ve işe devamsızlık etmenleri ile paralellik göstermektedir. Stresle baş etmek için çalışanların en çok tercih ettiği yöntemler ise Hellriegel, Slocom ve Woodman (1995) tarafından bireysel stres yönetim metodları olarak belirtilen fiziksel egzersiz yapma, hayat felsefesinin geliştirilmesi, olumlu tutum oluş-

turma, eğlenceye zaman ayırma, rahatlama teknikleri gibi gerek fiziksel gerekse de manevi yöntemleri kapsayan eylemlerle benzerlik göstermektedir.

Ankete katılan çalışanların stres yaratan etmenler, stres durumundaki tepki ve stresle baş etme yöntemlerine ilişkin ortalama puanları genel olarak değerlendirilecek olursa; çalışanların otel işletmelerinde stres yaratan faktörlere ilişkin görüşlerinin kritik değer olarak belirlenen “3,00” değerinin altında gerçekleştiği ($\bar{X}=2,51$) görülmektedir. Bu durumu, otel çalışanlarının işyerinde önemli sayılabilecek derecede strese maruz kalmadıkları şeklinde değerlendirmek mümkündür. Çalışanların stres durumunda gösterdikleri tepkilere ilişkin görüşlerinin yine kritik değerinin altında gerçekleştiği ($\bar{X}=2,50$) görülmektedir. Bu sonucun, iş yeri stres etmenlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerinin performanslarını önemli ölçüde etkilemeyecek seviyede gerçekleştiği şeklinde değerlendirilmesi mümkündür. Son olarak, çalışanların stresle baş etme yöntemlerine ilişkin görüşlerinin de kritik değerinin altında yer aldığı ($\bar{X}=2,81$) saptanmıştır. Bu sonuca göre çalışanların stresle baş etme yöntemleri açısından yeterince bilinçli olmadığı söylenebilir.

Yapılan bu araştırma ile, otel çalışanlarının performanslarını olumsuz yönde etkileyen etmenlerin, bu etmenlere çalışanların gösterdiği tepkilerin ve çalışanların bu etmenlerle baş etme yöntemlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. , bu sayede otel yönetimlerine iş verimini ve performansı artırma çabaları açısından yardımcı oluna-bileceği düşünülmektedir. Nitekim Davis (1987)' e göre; normal düzeyde stres çalışanları mücadeleye teşvik eden sağlıklı bir uyarıcıdır. Ancak stres aşırı boyutlara ulaştığında iş performansı düşmekte, kişi karar vermede güçlük çekmeye başlamakta ve davranışlarında tutarsızlık meydana gelmektedir. Aşırı stres çalışanın iş verimliliğini tamamen ortadan kaldırmaktadır.

Sonuç

Günümüzde gerek sosyal gerekse, çalışma hayatında yaşanmakta olan hızlı gelişme ve değişim, çalışan insanların strese maruz kalmalarına sebep olabilmektedir. Diğer taraftan, günümüz şirketlerinin başarıya ulaşmaları ancak yüksek verimlilik ile mümkün olabilmektedir. Bu yüzden iş görenlerin verimlilik düzeylerini fiziksel ve ruhsal sorunlar yaratarak olumsuz yönde etkileyen aşırı stresin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Özellikle emek yoğun bir özelliğe sahip turizm sektörü içerisinde önemli bir yeri olan otel işletmelerinde, iş görenler yerine getirdikleri hizmetleri genellikle müşteriyle yüz yüze gelerek sunmaktadır. Dolayısıyla, iş görenlerin psikolojik durumları ve davranışları müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Olumsuz ruhsal bir

durum ve davranış içerisinde olan çalışanın müşteri tatminini sağlama konusunda başarılı olamayacağı açıktır. Bu nedenle, otel işletmelerinde çalışma ortamı ve koşulları sonucunda ortaya çıkan stres etmenlerinin belirlenip ortadan kaldırılmalarının zorunlu olduğu söylenebilmektedir.

Yapılan araştırmada, otel çalışanlarının stres yaratan etmenler, stres durumundaki tepki ve stresle baş etme yöntemlerine ilişkin görüşlerinin demografik özellikleri itibari ile anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğine ilişkin yapılan farklılık analizleri sonucunda, stres yaratan faktörler boyutunda çalışanların cinsiyetleri ve çalıştıkları departman bakımından; stres durumundaki tepki boyutunda çalışanların yaşları ve departman bakımından; son olarak da, stresle baş etme yöntemleri boyutunda cinsiyetleri ve departman bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Son olarak, farklı kurumsal yapılarda çalışanlar ve stres yaratan etmenler arasında anlamlı farklılıklara rastlanırken, farklı kurumsal yapılarda çalışanlar ile stres durumundaki tepki ve stresle baş edebilme yöntemleri arasında çalışanların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bunun nedenini bu üç işletmenin aynı dış çevre koşullarında faaliyet göstermesi ve benzer örgütsel politikaları uygulayabilecekleri şeklinde açıklamamız mümkündür. Buna ilave olarak, araştırmanın yapıldığı uluslararası zincir otel niteliği taşıyan işletmenin araştırmanın yapıldığı tarihlerde ülkemizde yeni faaliyete geçmiş olması çalışanlar açısından bir farklılık ortaya koymamış olabilir. Aynı araştırma uzun süredir ülkemizde faaliyette bulunan başka bir uluslararası zincir otelde yapılmış olsaydı farklı sonuçlara ulaşılabilirdi.

Bu çalışmada, diğer çalışmalardan farklı olarak stres kaynaklarının ölçülmesinin yanı sıra çalışanların stres durumundaki tepkilerinin ve stres yaratan etmenlerle mücadele etme tekniklerinin de araştırılarak stres yönetiminin tüm boyutlarıyla ortaya konulmasına çalışılmıştır. Bu sayede otel yönetimleri yapacakları stres yönetimi çalışmalarında stres kaynaklarını ortadan kaldırıcı önlemleri almanın yanı sıra personeli stresle mücadele etme yönünden eğiterek stres durumundaki tepkilerin olumlu yöne çevrilmesini sağlayıcı önlemlerde alabilecektir. Ayrıca bu çalışmada farklı kurumsal yapıya sahip beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının stresle ilgili görüşleri de karşılaştırılarak stres unsurunun organizasyon yapısından etkilenip etkilenmediği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ancak tesadüfen seçilen uluslararası otel işletmesinin ülkemizde faaliyetine yeni başlamış olması ortaya çıkan sonuçları etkilemiş olabilir.

Bu araştırma, turizm sektöründe faaliyet gösteren farklı işletme türlerinde, farklı sınıf özelliklerine sahip konaklama işletmelerinde ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde yapılacak araştırmalara kaynak oluşturabileceği gibi bu çalışmalardan elde edilecek verilerin karşılaştırılması olanağını da sağlayabilecektir.

Stres yönetimi üzerine yapılacak sonraki çalışmalarda; konaklama işletmelerinin verimlilik düzeyleri ile çalışanların stres seviyeleri arasındaki ilişki, farklı sınıfta fa-

aliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanlarının stres kaynaklarına ilişkin görüşlerinin konaklama işletmelerinin sınıf farklılıklarından etkilenip etkilenmediği gibi konulara yer verilmesi literatüre önemli katkılar sağlayabilecektir.

Sonuç olarak; stres bir sorun olarak değerlendirilebileceği gibi bir sorunun belirtisi olarak da değerlendirilmelidir. Dolayısıyla, stresi doğal bir sorun olarak görmek yerine, bir iyileşme fırsatı olarak görmek gerekmektedir. Bu nedenle stresin otel yönetimleri tarafından, örgüt yapısında ve yönetim anlayışında gerekli olabilecek bir değişimin belirtisi, örgüt amaçlarını gerçekleştirme yönünde en önemli etkenler olarak ifade edilebilecek performans ve verimlilik düzeyinin artırılması yönünde yardımcı bir gösterge olarak ele alınıp, gerekli müdahaleleri zamanında yapmak için bir fırsat olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sayede otel işletmeleri yöneticileri alacakları önlemler ve yapacakları iyileştirmeler ile performanslarını ve verimliliklerini artırarak işletmelerini daha güçlü bir yapıya kavuşturabileceklerdir.

Stress Management In Hotel Management: An Investigation In Five Stars Hotels In Istanbul

Abstract: Today, the organizations pay their dues and lose labor force on account of negative results occurred in the event of extreme stress. Therefore, organizations should try to remove the extreme stress, which hinders productivity of labors by causing physical and psychological trouble.

This research examines the stress concept and the various effects of stress on a person. Several attempts has been performed to determine the factors that cause stress, the workers reactions to these factors and the strategy to handle stress with a study conducted at five stars hotels in the city of Istanbul. Also, it has been searched if there are significant differences between demographical features of the workers and the hotel workers which they work in different institutional structures and the factors that cause stress, the workers reactions to these factors and the strategy to handle with.

It has been determined that the most important factor which has an effect on being a stressor on hotel workers is the organization structure and policy after research. However, the responses, which are shown in stress state, are the factors that affect generally the performance and productivity becomes negative. The result regarding the methods of coping with stress is mostly physical and moral efforts.

Key Words: Hotel Management, Stress Management, İstanbul

Kaynakça

- Allen, R. J. (1983), *Human Stres: It's Nature and Control*, New York: Mc Millan Pub.
- Aydın, Şule (2004), "Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması" *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:6, Sayı:4, 2004.
- Balcı, Ali (1993), "Üniversite Öğretim Elemanları İş Stresi Ölçeği" *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt:2, Sayı:26, Ankara,.
- Balcı, Ali (2000), *İş Stresi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bingöl, Dursun ve Atilhan Naktiyok (2001), "Yönetici Akademisyenlerin Temel Stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri," *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*.
- Certo, Samuel C. (1992), *Modern Management: Quality, Ethics and The Global Environment*, Fifth Edition, Boston: Allyn and Bacon.
- Connor, Patrick E. ve Charla Hart Worley (1991), "Managing Organizational Stres," *Bussiness Quarterly*, Vol.56, No:1, Summer.
- Davis, Keith ve John W. Newstrom, (1987), "Human Behavior at Work," *Organizational Behavior*, Ninth Edition, New Jersey: Mc Graw-Hill, Inc.
- Drafke, Michael ve Stan Kossen (1998), *The Human Side of Organizations*, Seventh Edition, New York: Addison Wesley Longman, Inc.,
- Ekinci, Hasan ve Süleyman Ekici (2003), "Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama" *Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:2,.
- George, Jennifer M. ve R. J. Gareth (1999), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Second Edition, Reading, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company.
- Gibson, James L. ve John M. Ivancevich ve James H. Jr. Donnelly (1979), *Organizations: Behavior, Structure, Processes* Sixth Edition, Plano-Texas: Bussiness Publications, Inc.,
- Gümüştekin, G. Eren ve A. Bircan Öztemiz. (2004), "Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:23.
- Hellriegel, Don ve John W. Slocom Jr. ve Richard W. Woodman (1995), *Organizational Behavior*, Seventh Edition , New York: West Publishing Company.
- <http://www.hotelguide.com.tr>
- Ivancevich, John M. ve Michael T. Matteson (1990), *Organizational Behavior and Managment*, Second Edition, Richard D. Irwin, Inc.
- Kreitner, Robert ve Angelo Kinicki (1989), *Organizational Behavior*, Richard D. Irwin, Inc.
- Lazarus, R.S. (1966), *Psychological Stress and Coping Process*, New York: Mc Graw Hill,.
- Murphy, Lawrence R. (1995), "Managing Job Stres: An Employee Assistance Human Resource Management Partnership" *Personel Review*, Vol.24, No.1, January. 1995.
- Nakip, M. (2003), *Pazarlama Araştırmaları*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Okutan, Mustafa ve Dilaver Tengilimoğlu (2002), "İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması", *Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:3.
- Olalı, Hasan ve Meral Korzay (1993), *Otel İşletmeciliği*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:214.
- Pehlivan, İnalet (1995), *Yönetimde Stres Kaynakları*, Ankara: Pegem Yayınları, Personel Geliştirme Merkezi, No:16
- Robbins, Stephan P. (1989), *Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications*, Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Saldamlı, Asım (2000), "Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama" *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:6.
- Tarakçıoğlu, Serdar (2004), "Bursa Yöresindeki Konaklama İşletmesi Yöneticilerinin Stres Nedenleri Üzerine Bir Araştırma" *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2.
- Torrington, Derek ve Laura Hall. (1987), *Personel Management: A New Approach*, New Jersey: Prentice Hall Inc., Enlewood Cliffs.
- Vecchio, Robert P. (1987), "Organizational Behavior" Second Edition, The Dryan Pres, Rinehart and Winton, Inc..
- Violette, George R. ve Judy A. Violette. (1990), "Employee Wellness is Good Bussiness", *The CPA Journal*, Vol.60, No.12, December.
- Warrick, D.D. vd. (1985), "Stres" , *Datamation*, Vol.31, No.8, April.