

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRES
FAKTÖRLERİNİN İŞGÖREN DEVİR HIZINA
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esra TİRİTOĞLU

Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

Tez Danışmanı: Yrd. Doç.Dr. C. Gazi UÇKUN

MAYIS - 2006

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRES
FAKTÖRLERİNİN İŞGÖREN DEVİR HIZINA
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esra TİRİTOĞLU

Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

Bu tez 13/06/2006 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

**Doç. Dr. Orhan BATMAN
Jüri Başkanı**

**Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU
Jüri Üyesi**

**Yrd. Doç. Dr. C.Gazi UÇKUN
Jüri Üyesi**

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Esra TİRİTOĞLU

ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimim ve hazırlamış olduğum tez çalışması, hem akademik, hem mesleki anlamda birikim edinmemi sağlamış, hem de bilgiye ulaşma ve bilginin bilimsel araştırma metot ve tekniklerine uygun olarak sunulması konusunda tecrübeler kazanmama olanak sağlayarak akademik kariyerimde çok önemli bir yer tutmuş olacaktır. Gerek kaynaklara ulaşılması ve gerekse araştırmanın uygulama kısmında ki yaşanan tüm zorluklara rağmen, öğrenmenin ve edinilen bilginin paylaşılmasının verdiği haz ile bu çalışmayı tamamlamaktan mutluluk duymaktayım.

Bu zorlu çalışmanın her aşamasında bilimsel katkı ve yardımlarını esirgemeyen başta tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. C. Gazi UÇKUN hocama ve tezimin her aşamasında desteğini esirgemeyen Doç. Dr. Orhan BATMAN hocama özveri ve sabırlarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın araştırma kısmında ve düzeltmelerde yardımlarını esirgemeyen sevgili arkadaşlarım, Ar. Gör. Tamer CÖMERT, Aşkın GÜNER, İnci YILDIRIM ve Tüm Corendon Ailesi'ne destekleri için teşekkür ederim.

Her zaman büyük desteklerini gördüğüm sevgili anne ve babam Aydanur TİRİTOĞLU ve Osman TİRİTOĞLU'na da göstermiş oldukları güven ve sabır nedeniyle teşekkürü borç biliyorum.

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
ÖZET	ix
SUMMARY.....	x

GİRİŞ	1
--------------------	----------

BÖLÜM 1: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA KOŞULLARI, STRES KAVRAMI, STRES FAKTORLERİ VE STRESİN SONUCLARI.....	4
---	----------

1.1. Bir Hizmet Sektörü Olarak Konaklama İşletmelerinde Çalışma Koşulları	4
---	---

1.1.1. Emek Yoğun Özelliği	4
----------------------------------	---

1.1.2. Faaliyetlerinin Sürekliliği	5
--	---

1.1.3. İşgücünün ve Ücretlerin Niteliği.....	5
--	---

1.1.4. Konuk-işgören Etkileşimi.....	6
--------------------------------------	---

1.1.5. Donemsellik Özelliği.....	7
----------------------------------	---

1.2. Stres Kavramı	8
--------------------------	---

1.2.1. Stresin Tanımı.....	9
----------------------------	---

1.2.2. Stresin Benzer Kavramlarla İlişkileri.....	13
---	----

1.2.2.1. Engellenme	14
---------------------------	----

1.2.2.2. Endişe	15
-----------------------	----

1.2.2.3. Çatışma	16
------------------------	----

1.2.3. Stresin Aşamaları	17
--------------------------------	----

1.2.3.1. Alarm Aşaması.....	19
-----------------------------	----

1.2.3.2. Direnç Aşaması.....	19
------------------------------	----

1.2.3.3. Tükenme Aşaması.....	19
-------------------------------	----

1.3. Konaklama İşletmelerinde Stres Faktörleri.....	20
---	----

1.3.1. Çevresel Stres Faktörleri	23
--	----

1.3.1.1. Ekonomik Koşullar	24
----------------------------------	----

1.3.1.2. Politik Hayattaki Belirsizlikler	25
---	----

1.3.1.3. Teknolojik Değişim ve Belirsizlikler	25
---	----

1.3.1.4. Fiziksel Çevre Koşulları.....	26
--	----

1.3.1.5. Toplumsal Çevre Koşulları.....	27
---	----

1.3.1.6. Sosyal ve Kültürel Değişimler	29
1.3.2. Bireysel Stres Faktörleri	29
1.3.2.1. Kişilik Özellikleri	30
1.3.2.2. Zihinsel Etkinlik (Zeka).....	37
1.3.2.3. Bireyin Fiziksel Durumu	37
1.3.3. Örgütsel Stres Faktörleri.....	37
1.3.3.1. İşin Yapısı İle İlgili Stres Faktörleri.....	42
1.3.3.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	49
1.3.3.3. Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Faktörleri	54
1.3.3.4. İş Ortamındaki Fiziki Şartlardan Kaynaklanan Stres Faktörleri	64
1.3.3.5. Örgütte Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri.....	67
1.4. Konaklama İşletmelerinde Stresin Sonuçları	71
1.4.1. Stresin Bireysel Sonuçları	74
1.4.1.1. Fizyolojik Sonuçlar	74
1.4.1.2. Psikolojik Sonuçlar	77
1.4.1.3. Davranışsal Sonuçlar.....	77
1.4.2. Stresin Örgütsel Sonuçları	78
1.4.2.1. İşe Yabancılaşma	79
1.4.2.2. İş Devamsızlığı	80
1.4.2.3. İş Kazaları.....	81
1.4.2.4. Performans Düşüklüğü	82
1.4.2.5. Ekonomik Maliyetler.....	84
1.4.2.6. İşgören Devri	85

BÖLÜM 2: OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ BIRAKMA KAVRAMI,

NEDENLERİ VE SONUÇLARI	87
2.1. İş Bırakma Kavramı	87
2.2. İşgören Devri	88
2.2.1. Ekonomik Açıdan İşgören Devrinin Etkileri.....	89
2.2.2. İşletmeler Açısından İşgören Devrinin Etkileri	90
2.2.3. İşgören Açısından İşgören Devrinin Etkileri.....	91
2.3. İş Bırakmanın Nedenleri	92

2.3.1. Bireylerden Kaynaklanan İş Bırakma Nedenleri	93
2.3.1.1 Emeklilik	93
2.3.1.2. Ölüm.....	94
2.3.1.3. Hastalık.....	94
2.3.1.4. Askerlik	94
2.3.1.5. Eğitim	95
2.3.1.6. Evlilik ve Hamilelik	95
2.3.1.7. İkamet Değişikliği	95
2.3.2. İşletmeden Kaynaklanan İş Bırakma Nedenleri	96
2.3.2.1. Ücret	98
2.3.2.2. Kariyer ve Terfi Olanakları	103
2.3.2.3. Teşvik ve Ödüllendirme	106
2.3.2.4. İş Tatmini.....	108
2.3.2.5. Stres	111
2.3.2.6. İşyerindeki Taciz Olayları	114
2.3.2.7. Fiziksel Çalışma Koşulları.....	116
2.3.2.8. İş Garantisi ve Sosyal Güvenlik.....	118
2.3.2.9. İş ve Çalışma Koşulları	119
2.3.2.10. Örgüt İçi İletişim	120
2.3.2.11. Yönetim Anlayışı	122
2.3.2.12. İşletmenin Etik Anlayışı	124
2.3.2.13. İş Olanakları.....	127
2.3.2.14. Diğer İşgörenlerin İşten Ayrılması.....	127
2.4. İş Bırakmanın Sonuçları.....	129
2.4.1. Maliyetlerin Artması	130
2.4.1.1. Ayrılma Maliyetleri.....	133
2.4.1.2. İşin Boş Kalma Maliyeti.....	134
2.4.1.3. İşe Alma Maliyeti.....	134
2.4.1.4. Eğitim Maliyetleri	135
2.4.1.5. Performans Farklılıkları Maliyeti.....	136
2.4.2.Faliyetlerin Kesilmesi	136
2.4.3. Örgüt Üyelerinin Morallerinin Bozulması	137

2.4.4. Verimliliğin ve Hizmet Kalitesinin Düşmesi	139
---	-----

BÖLÜM 3: TURİZM SEKTÖRÜNDE STRES KAYNAKLARININ İŞGÖREN	
DEVİR HIZINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	141
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	141
3.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları	143
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	143
3.3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	144
3.3.2. Araştırmanın Tekniği	144
3.4. Araştırmanın Hipotezi	147
3.5. Bulguların Değerlendirilmesi ve Yorumlanması.....	148
3.5.1. Anketin Uygulandığı İşletmeler ile İlgili Demografik Özellikler.....	148
3.5.2. Anketin Uygulandığı İşgörenler ile İlgili Demografik Özellikler	151
3.5.3. İşgörenlerin Stres- İş Bırakma Davranışlarına İlişkin Tanımlayıcı	
İstatistikler.....	155
3.5.4. İşgörenin Demografik Faktörleri ile Stres Faktörleri, Belirti ve Sonuçları	
İlişkilerinin Ki-Kare Analiz Sonuçları	161
3.5.5. Stres Nedeniyle İş Bırakma ile Stres Faktörleri, Belirtileri ve Sonuçları	
İlişkisi.....	172
3.5.6. İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile İş Bırakma Nedenleri İlişkileri	
Ki-Kare Analiz Sonuçları.....	173
3.5.7. İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile Aşırı Stres Nedeniyle İş Bırakma	
İlişkileri Ki-Kare Analiz Sonuçları.....	179
3.5.8. İşletmelerin Demografik Özellikleri ile İş Bırakma Nedenleri İlişkileri	
Ki-Kare Analiz Sonuçları.....	183
3.5.9. İşletmelerin Demografik Özellikleri ile Sırf Aşırı Stres Nedeniyle İş	
Bırakma İlişkileri Ki-Kare Analiz Sonuçları	187
SONUÇ.....	190
KAYNAKÇA.....	193
EKLER.....	208
ÖZGEÇMİŞ.....	211

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Türkiye’de Değişik Yaşam Olaylarının Ağırlık Puanları	22
Tablo 2: Yaşama Bağlı Stres Kaynakları ve Ağırlıkları	28
Tablo 3: A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri.....	35
Tablo 4: Stres Yaratan Meslekler	44
Tablo 5: Anket Formu Likert Ölçeği	146
Tablo 6: Uygulamanın Yapıldığı Konaklama İşletmelerinin Sınıfı	148
Tablo 7: Uygulamanın Yapıldığı Konaklama İşletmesinin Oda Sayısı.....	149
Tablo 8: Uygulamanın Yapıldığı Konaklama İşletmesinin Mülkiyet Durumu.....	149
Tablo 9: Uygulamanın Yapıldığı Konaklama İşletmesinin İşletme Tipi.....	150
Tablo 10: Uygulamanın Yapıldığı Konaklama İşletmesinin Karşılıdığı İhtiyaca Göre Türü.....	150
Tablo 11: Uygulamanın Yapıldığı Konaklama İşletmesinin Faaliyet Süresi.....	151
Tablo 12: Yaş Grupları Dağılımı Tablosu.....	151
Tablo 13: Cinsiyet Dağılımı Tablosu.....	151
Tablo 14: Medeni Durum Dağılımı Tablosu.....	152
Tablo 15: Eğitim Durumu Dağılımı Tablosu	152
Tablo 16: Çalışılan Departman Dağılımı Tablosu.....	153
Tablo 17: Kadro Durumunun Dağılımı Tablosu	153
Tablo 18: Maaş Durumu Dağılımı Tablosu	153
Tablo 19: Sektörde Çalışma Süresi Dağılımı Tablosu.....	154
Tablo 20: Konaklama İşletmesinde Çalışma Süresi Dağılımı Tablosu	154
Tablo 21: Çalışılan Toplam Konaklama İşletmesi Sayısı Dağılımı Tablosu	155
Tablo 22: İşgörenlerin Yaşadıkları İş Stresi Faktörlerinin Değerlendirilmesi	158
Tablo 23: İş Stresi Belirtileri ve Sonuçlarının Değerlendirmesi	160
Tablo 24: İş Bırakma Nedenleri Frekansları	161
Tablo 25: Yaş ile Stres Faktörlerinin İlişkisi.....	163
Tablo 26: Cinsiyet ile Stres Faktörlerinin İlişkisi.....	164
Tablo 27: Cinsiyet ile Stres Belirtileri ve Sonuçlarının İlişkisi.....	164
Tablo 28: Medeni Durum ile Stres Faktörlerinin İlişkisi	164
Tablo 29: Medeni Durum ile Stres Belirtileri ve Sonuçlarının İlişkisi	165

Tablo 30: Eğitim Durumu ile Stres Faktörlerinin İlişkisi	165
Tablo 31: Eğitim Durumu ile Stres Belirtileri ve Sonuçlarının İlişkisi	166
Tablo 32: Çalışılan Departman ile Stres Faktörlerinin İlişkisi	166
Tablo 33: Çalışılan Departman ile Stres Belirtileri ve Sonuçlarının İlişkisi.....	167
Tablo 34: Maaş ile Stres Faktörlerinin İlişkisi	168
Tablo 35: Maaş ile Stres Belirtileri ve Sonuçlarının İlişkisi	168
Tablo 36: Sektörde Çalışma Süresi ile Stres Faktörlerinin İlişkisi.....	169
Tablo 37: Sektörde Çalışma Süresi ile Stres Belirtileri ve Sonuçlarının İlişkisi.....	169
Tablo 38: İşletmede Çalışma Süresi ile Stres Faktörlerinin İlişkisi	170
Tablo 39: İşletmede Çalışma Süresi ile Stres Belirtileri ve Sonuçlarının İlişkisi	170
Tablo 40: Çalışılan İşletme Sayısı ile Stres Faktörlerinin İlişkisi	171
Tablo 41: Stres Nedeniyle İş Bırakma ile Stres Belirtileri ve Sonuçlarının İlişkisi ...	173
Tablo 42: Yaş ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi	174
Tablo 43: Cinsiyet ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi	175
Tablo 44: Medeni Durum ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi.....	175
Tablo 45: Eğitim ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi.....	176
Tablo 46: Çalışılan Departman ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi	176
Tablo 47: Maaş ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi.....	177
Tablo 48: Sektörde Çalışma Süresi ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi	178
Tablo 49: İşletmede Çalışma Süresi ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi	178
Tablo 50: Çalışılan İşletme Sayısı ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi.....	179
Tablo 51: Yaş ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi.....	180
Tablo 52: Medeni Durum ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi	181
Tablo 53: Eğitim ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi	181
Tablo 54: Maaş ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi.....	182
Tablo 55: Kadro Durumu ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi.....	182
Tablo 56: Sektörde Çalışma Süresi ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi	182
Tablo 57: İşletmede Çalışma Süresi ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi.....	183
Tablo 58: İşletme Sınıfı ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi	184
Tablo 59: İşletme Büyüklüğü ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi.....	185
Tablo 60: İşletmenin Yönetim Tipi ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi	185

Tablo 61: İşletmenin Karşılıdığı İhtiyaca Göre Türü ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi.....	186
Tablo 62: İşletmenin Faaliyet Süresi ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi.....	186
Tablo 63: İşletme Sınıfı ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi	188
Tablo 64: İşletme Büyüklüğü ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi	188
Tablo 65: İşletmenin Karşılıdığı İhtiyaç Türü ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi.....	189

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kişilik-Stres İlişkisi	30
Şekil 2: İşyükü-Stres İlişkisi	45
Şekil 3: İşte Rol Stresinin Kaynakları	58
Şekil 4: Stres-İş Prformansı İlişkisi.....	83
Şekil 5: İş Tatminsizliğini Yansıtırma Biçimleri	110

Tezin Başlığı: Konaklama İşletmelerinde Stres Faktörlerinin İşgören Devir Hızına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması

Tezin Yazarı: Esra Tiritöglü

Danışman: Yrd. Doç. Dr. C.Gazi Uçkun

Kabul Tarihi: 13 Haziran 2006

Sayfa Sayısı: 8(ön kısım) + 207(tez) + 3(ekler)

Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği **Bilimdali:** Turizm İşletmeciliği

Gelişen dünyamızın en önemli problemlerinden biri strestir.stres günümüzün sorunudur.

Çağımızın modern toplumlarına globalleşme ve gelişme; iş ve günlük yaşantımıza büyük oranda bir hareketlilik ve hız getirmiştir. Gelişen toplumlarda yaşayan ve çalışan insanların stresle karşılaşmaları kaçınılmaz olmaktadır. Bu doğrultuda globalleşme ve gelişme ortamında yer alan çevrelerin de başarıya ulaşmaları ancak örgüt elemanlarının performansı ile mümkün olabilir. Başarıya ulaşmak için örgütte yer alan işgörenlerin performanslarını fiziksel ve ruhsal problemler yaratarak engelleyen aşırı stresin ortadan kaldırılmasını zorunlu kılmaktadır. Stresle baş etmenin en etkili yolu ise, örgüt elemanlarında strese sebep olan durumların fark edilip kontrol altına almasıdır.

İş hayatında çalışanlar üzerinde stres yaratan birçok faktör mevcuttur. Turizm sektörünün emek yoğun olma özelliği nedeniyle turizm işletmelerinde çalışan işgören sayısı oldukça fazladır. Bu nedenle turizm işletmeleri, iş hayatı koşullarından kaynaklanan stresin yoğun olarak yaşanabileceği işletmeler arasındadır. Turizm sektörüne bağlı olan işletmelerde, turistler ile sürekli yüz yüze hizmet veren işgörenlerin, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, psikolojik durumları ve davranışları önem kazanmaktadır. Olumsuz ruhsal yapı ve davranış içindeki çalışanların da turistlerin tatmin olmasını sağlayacak hizmeti sunamayacağı düşünülürse, turizm işletmelerinde çalışma koşullarından kaynaklanan stres faktörlerinin belirlenip çözüm üretilmesinin zorunlu olduğu bir gerçektir.

Turizm sektöründe ortaya çıkan iş stresinin, işgörenlerin işi bırakmaları üzerindeki yaratacağı olumsuz etkinin ortadan kaldırılması, ancak stres yaratan sebeplerin belirlenmesi ve bu sebeplerin nedenlerine ulaşıp, ortadan kaldırılmasıyla mümkün olabilir. Bu nedenle, turizm sektöründe çalışma ortamının yarattığı stres faktörlerini ortaya koymak ve bu faktörlerin iş bırakma davranışı üzerindeki etkisini belirlemek bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Birinci bölümde; konaklama işletmelerinin çalışma koşulları ortaya konulmuştur. Konaklama işletmelerinde yaşanan stres kavramının, benzer kavramlarla ilişkisi ve aşamaları incelenmiştir. Çevresel, bireysel ve örgütsel stres faktörleri başlıkları altında ele alınmış ve stresin sonuçları bireysel ve örgütsel açıdan incelenmiştir.

İkinci bölümde, iş bırakma kavramı, hesaplanması ve iş bırakma devrinin işletmeler açısından önemi ele alınmıştır. İş bırakmanın sebepleri ve önemi araştırılmış, işletmeler açısından sonuçları ele alınarak incelenmiştir.

Üçüncü bölüm ise, çalışmanın uygulama kısmını oluşturmaktadır. Uygulama kısmında, 4-5 yıldızlı otellerin, önbüro, yiyecek-içecek hizmetleri ve kat hizmetleri departmanlarında çalışan işgörelere anket yapılmıştır. Elde edilen veriler ile, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin karşılaştıkları çalışma ortamından kaynaklanan stres faktörleri incelenerek, bu faktörlerin iş bırakma davranışları üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stres, İşgören, Otel

Sakarya University Insitute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: Searching for Efection of Stress Factor on Workers Function in the Accomadation Area	
Author: Esra Tiritoglu	Supervisor: Assoc.Prof.Dr. C.Gazi Uçkun
Date: 13 June 2006	Nu. of pages: 8(pre text) +207(main body) + 3(appendices)
Department: Tourism Management	Subfield: Tourism Management
<p>One of the most important problems of our developing world is stress. Stress is also our daily problem.</p> <p>Nowadays, in our globalizing and developing world, it brings movement excitement to working and daily life. For people who live in a developing and working environment, stress plays an important role. In this case, due to a developing and globalizing environment, it depends on the employees to get succeeded. To succeed the performance of the employees, they have to be out of stress, both physically and mentality. The best way to get out of stress is that the management should be aware of their employee's stress and should to control it.</p> <p>In the working life, there are lot of factors of stress on employees. Tourism needs a lot of manpower. That is why in there are working al lot of employees in Tourism. That's why tourism has a heavy working circumstances. The employee who works in this sector has a direct contact with tourist and this is the most important role that plays on tourist to be satisfied. Once if the employees behave negatively to the tourists, the tourist will be unsatisfied. If the management think though this way, it will make the working circumstances more enjoyable.</p> <p>Tourism knows a lot of stressful situations but the employees should not be affected by stress. The only thing employees have to do is to find out what this stress causes and find any solution. The final goal of this study is to investigate the stress factors of tourism, which is mentioned above, and that employees do not quit their jobs.</p> <p>In the first section, the working circumstances of accommodation are told in this place we search the source of stress and similarity. Environmental, individual and organizational stress factors and we searched the individually and organizational stress factors.</p> <p>The second section, to quit the job and the calculation of to quit the job and by the time to quit the job has been search. The reasons of quitting a job and the importance of this topic have been searched.</p> <p>The third section, the working progress has been done in the progress 4 or 5 stars hotels in front office, food and drink department and housekeeping department's employees have take poll and at the end the employees working circumstances has been searched and why the quit their jobs.</p>	
Keywords: Stres, Employee, Hotel	

GİRİŞ

Modern toplumda giderek teknoloji ile bütünleşen günlük yaşama uyum sağlamakta çekilen zorluklar ve teknolojinin bireylere getirdiği yalnızlık duygusu çağımızın vebasısı stresi yarattı.

19 yüzyılda Avrupa’da başlayan sanayileşmeyle birlikte iş hayatında iki yeni kavram ortaya çıktı : İşçilik ve burjuvazi. Burjuvazi toplumun yeni patronları olurken işçiler makinelerin yanında çalışmaya başladı. Sanayileşmenin iş yerlerine soktuğu makineler iş gücünün önemli bir kısmını yüklenerek çalışan işçi sayısı ihtiyacını azalttı. Fakat sanayi ne kadar hızlı geliyorsa nüfus da o oranda hızla arttı ve tabii işsizlik de! Sanayileşmenin ve nüfus artışının hayata getirdiği bu yeni dünyada insanın evrimleşmesi ne yazık ki o kadar hızlı olmadı. Fiziksel zorluklarının yanı sıra yalnızlık ve değersizlik duygusu toplumda hızla yayılmaya başladı. İşçiler ve burjuvazi bu duygularla mücadele etmek ve sahip olduklarını korumak için kendi aralarında örgütlendi. Bu örgütlenmeler ve sanayileşmenin temelindeki bilimsel gelişmeler çağın aydınlarını ve sanatçıları farklı akımlar yaratmaya itti. Bu farklılıklar toplumda parçalanma ve yalnızlık duygusu ile birlikte stresi yarattı.

Çalışmanın Amacı

Bireylerin toplumsal gelişmelerin hızından ve yarattığı baskıdan kaçınmak için sanayileşmenin getirdiği kolaylıkları günlük yaşamlarında kullanmaya başlaması da aynı döneme rastlar. Sanayileşmenin getirdiği bir diğer kolaylık ise daha kolay ve ucuza seyahat edebilmektir. Bu yalnızca ürünlerin uzak bölgelere satışını veya uzak bölgelerden mal alımını kolaylaştırmadı, yeni iş alanları yaratılmasını da sağladı. Böylece 19. yüzyıl başlarında turizm bir sektör olarak hızla gelişmeye başladı. Önceleri yalnızca zenginlere has olan seyahat kavramı günümüzde her bütçeye uygun seyahat olanakları sunmaktadır. 19. yüzyıla kadar tatil yapmak, tatile çıkmak diye bir kavram yoktu. İnsanlar yazın taşra diye tabir ettikleri bugün için hiç de uzak mesafede olmayan kırsal veya deniz kıyısındaki evlerine gider kış mevsiminden önce şehre geri dönerlerdi. Bugün ise “tatil” onlarca değişik türü ile günlük hayatın yoğunluğundan ve baskısından kaçabilmek için zorunlu bir seçim olarak varlığını sürdürmektedir.

Günümüzde sanayileşmenin ve teknolojinin getirdiği yükten bir süreliğine de olsa uzaklaşmak isteyenlere sunulan hizmet; yine gelişen teknolojinin getirdiği kolaylıkları ve rahatlıkları “tatil”de farklı bakış açılarıyla vermekten geçmektedir. Yaşadığımız çağda teknolojinin getirdiği sınırsız bilgi ve gelişmenin ardından çoğu zaman hiç kimseyle yüzyüze gelmeden, oturduğu odadan dışarı çıkmadan bireyin sınırsız ihtiyaçları karşılanabilmektedir. Aynı şekilde bireyin tatil kavramını göz önüne aldığı anda beklentileri giderek artmaktadır. Artan tatil taleplerinde teknolojik ve bilimsel olanakların sınırsızlığı karşısında “kavak ağacına balık çıkartılmasını isteyen” bir müşteri profili ortaya çıkmaktadır.

Madalyonun diğer yüzü ise bu sınırsız gelişme ve bilgiye uyum göstermeye ve aynı zamanda var olma mücadelesidir. Bu mücadele sırasında çok çeşitli baskılara maruz kalırken; bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığı da tehdit altına girmektedir. Bu tehditlerin en önemlisi olan çağımızın vebası olarak tescillenen “stres”tir.

Günümüzde bireylerin günlük hayatlarının çoğu iş ortamında geçmektedir. İş hayatında çalışanların üzerinde stres yaratan pek çok unsur bulunmaktadır. Fiziksel ve ruhsal sağlığa uygun olmayan çalışma ortamlarının yanı sıra iş yerlerinde sorun yaratan ast-üst ilişkileri, çalışanlar arasındaki rekabetten, ücret politikaları ve çalışma saatlerine pek çok unsur çalışanlar üzerinde stres yaratmaktadır.

Çalışmanın Önemi

Her ne kadar turizm sektörünün temel işlevi insanları rahatlatmak, günlük yaşamdan uzaklaştırmak olsa da bu sektörde özellikle konaklama işletmelerinde çalışanlar diğer sektörlerde çalışanlarla aynı sebeplerden ve sektöre özgü sorunlardan dolayı strese maruz kalmaktadır. Konaklama işletmelerinde çalışanlar sürekli olarak turistlere bire bir hizmet vermeleri nedeniyle bu sektörün gelişmesinde ve kar marjının artmasında önemli ölçüde etkilidir.

Avrupa’dan dünyaya gelişerek yayılan sanayi ve teknoloji devrimi, diğer ülkelerde farklı zaman ve konumlarda ortaya çıkmıştır. Bu tüm dünyada aynı hızla gelişmeyen toplumların arasında ırk, dil, din gibi farklılıkların yanına teknoloji ve bilim farklılığı da eklenmiştir. Bu son eklenen farklılık bir diğer ayrıma yol açmıştır. Bu toplumlar arasında yaşam kalitesi açısından büyük bir uçurumu da yaratmıştır. Bu bağlamda

baktığımız zaman bir ülkeden başka bir ülkeye giden turistlerle o bölgede yaşayan ve çalışan insanlar arasındaki farklılıklar ciddi bir çatışmayı ve yabancılaşmayı görmezden gelemeyiz. Bu konuda turizm sektörlerinde çalışanlara gerekli eğitimin verilmesi aradaki çatışmanın farklılıklardan doğan memnuniyete dönüştürülmesinde büyük fayda sağlayacaktır.

Bu sektörde çalışanların stresten dolayı; iş bırakmaları, yetersiz ya da kötü performans sergilemeleri işletmeler ve aynı zamanda ülke turizmi açısından son derece zararlı sonuçlar doğurmaktadır. Bunun için gerek çalışma koşullarının düzeltilmesi, gerek eğitilmiş işgören çalıştırılması gibi çözümlerle stres hastalığına bir çözüm bulunabilir.

Bu tezin konusu olan turizm sektöründe konaklama işletmelerinde stres faktörlerinin işgören devir hızına etkisini incelerken işgörenleri fiziksel ve ruhsal sağlıklarının sağlanması zorunluluğu konusunda emin olduk.

BÖLÜM 1: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA KOŞULLARI, STRES KAVRAMI, STRES FAKTÖRLERİ

1.1. Bir Hizmet Sektörü Olarak Konaklama İşletmelerinde Çalışma Koşulları

Turizm; insanların tatil, dinlenme ve eğlenme faaliyetleri nedeni ile daimi ikamet edilen yerden farklı yerlere hareket edilmesiyle ortaya çıkan sosyo-ekonomik bir olaydır. Turizm faaliyetleri ilk yıllarda az sayıda kişinin katılımı ile meydana gelirken günümüzde yüz milyonlarca kişiyi içerisine alan bir sektör haline gelmiştir. Turizm sektörünün gelişimini sürdürmesinde gerekli olan konaklama, yiyecek içecek, eğlence işletmeleri, alt ve üst yapı hizmetleri ve ulaştırma faaliyetleridir (Uçkun vd., 2004: 3).

Konaklamalarda genel olarak kullanılan otel kavramı; yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın istediği nitelikte geçici konaklama ve kısmi beslenme ihtiyaçlarını bir fiyat karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik sosyal ve disiplin altına alınmış, bir işletmedir” (Olalı ve Korzay, 1993: 25).

Bu çalışmada turizm işletmelerinde çalışanların içinde bulunduğu stres faktörleri incelenip yöneticilerin uygulaması gereken çözüm önerileri verilmesi hedeflenmiştir. Bu nedenle öncelikle konaklama tesislerinin özelliklerini incelenecek ve bu özellikleri kapsatan stres faktörleri belirlenecektir.

1.1.1 Emek-Yoğun Özelliği

Konaklama işletmelerinde üretim çoğunlukla hizmet ağırlıklı olarak yapılmaktadır. Her ne kadar konaklama işletmeleri somut “mal” (örneğin yemek, içki vb.) ürettiyor olsa bile yoğun olarak hizmet ağırlıklı üretimde buldukları görülmektedir (Denizer vd.,1998: 8).

Konaklama işletmeleri hizmet sektörü olması nedeni ile gerek hizmet sunmada, gerekse fonksiyonlarını yerine getirmede geniş ölçüde insan gücünden yararlanır. Hizmetlerin yürütülmesinde müşterilerin psikolojik tatminin sağlanmasında insanın

rolü ve önemi büyüktür. Bu nedenle turizm sektörü emek yoğun sektör olarak nitelenmektedir (Batman, 1999: 15).

Günümüzde bir çok sektör insan unsurunu mümkün olduğu kadar minimum seviyeye indirme çabası içinde bulunmaktadır. Konaklama işletmelerinde ise otomasyonun kullanılabileceği alanlar çok sınırlıdır. Çünkü, hizmetler ne makinelaştırılabilir, ne de otomatikleştirilebilir. Odaların temizlenmesi, yatakların yapılması, restoranların servise hazır duruma getirilmesi, hatta konukların karşılanıp uğurlanması gibi hizmetler bizzat insanlar tarafından ve psikolojik tutumlarında göz önünde tutularak yapılması gerekmektedir (Şener, 2001: 14).

1.1.2. Faaliyetlerinin Sürekliliği

Turistlerin değişik zaman süreçleri içinde yapmış oldukları seyahatlerde konaklayıp hoşça vakit geçirirken, tesis çalışanları görevlerini en iyi şekilde yapmak durumundadırlar. Diğer bir deyişle, turiste evindeki rahat ve huzurlu ortamı hazırlamalıdır (Şener, 2001: 15). Bu nedenle, işgörenin sürekli müşteri memnuniyetini sağlaması için çalışmaları gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü sürekli hizmet vermek zorundadır (Batman, 1999: 15). Konaklama işletmelerinin en önemli özelliklerinden birisi olan bu duruma yol açan etken olarak insan gereksinimlerinin zamana bağlı olmayan bir çizgide olmasından kaynaklanmaktadır (Denizer vd., 1998: 8).

1.1.3. İş Gücünün ve Ücretlerinin Niteliği

Belirttiğimiz gibi konaklama işletmeleri ağırlıklı olarak hizmet üretmekte ve sunmaktadır. Bu hizmeti ve kaliteyi gerçekleştirebilmek içinse yüksek oranda eğitilmiş kalifiye elemanlara ihtiyaç olmaktadır (Kantarıcı, 1998: 12).

Genel olarak turizm sektörünün bir hizmet sektörü oluşu, bu nedenle işgücünün temel üretim özelliği taşıyor olması, kısaca emek yoğun üretimin geçerli olması bu sektörde daha kalifiye, daha uzmanlaşmış ve daha masraflı bir işgücünün istihdamını ve verimli çalışmasını gerektirmektedir (Olalı, 1990: 286).

Ayrıca konaklama tesislerinin birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş işletmeler olmasından dolayı, fonksiyonlarını yerine getiren personel arasında yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur. Bu durum tesislerin başarısını doğrudan etkilemektedir (Maviş, 1994: 70). Örneğin bazı odalarda eşyaların eksik veya hatalı olması, yanlış kayıt tutulması nedeniyle aynı odanın birden fazla müşteriye satılması, müşteriler açısından çok önemli olan bir haberin konaklama işletmesi personeli tarafından müşteriye bildirilmemesi gibi hatalar müşterilerde tesisle ilgili olarak son derece olumsuz etkiler yaratacaktır. Bu nedenle, bu tür tatsız hataların en aza indirilmesi personelin etkin ve verimli çalışması ve iyi eğitilmesi gerekmektedir. Ancak nitelikli personel ile insan hatasından kaynaklanan bu tür hatalar ortadan kaldırılabilecektir (Şener, 2001: 15).

Herhangi bir işgörenin olumsuz davranışı nedeni ile, turist üzerinde gözlenen memnuniyetsizlik, tesisde sunulan bütün hizmetleri kötü bir içinde etkileyecektir. Bu nedenle de, değişik bölümlerde görev yapan işgörenler arasında verimliliği arttırmak ve işleyişi optimal düzeyde tutmak, üst düzeyde bir yardımlaşmayı ve koordinasyonu gerektirmektedir (Denizer vd., 1998: 9).

1.1.4. Konuk – İşgören Etkileşimi

Konaklama işletmelerinde konaklayan ve tesisin yiyecek – içecek hizmetlerinden faydalanan veya diğer hizmetlerinden faydalanan kişiler o tesisin müşterilerini oluşturmaktadır. Konaklama işletmesi, müşterileri her zaman memnun kalacak bir biçimde ağırlamak ve müşterilerinin tesisde konakladığı sürece her yönden tatmin olmasını sağlamak mecburiyetindedir. Gerçekten son derece karmaşık olan konaklama hizmetlerinde, her şeyin son derece mükemmel olması ve her müşterinin aynı ölçüde memnun edilmesi mümkün değildir. Ancak, önemli olan azami sayıdaki müşteriyi mümkün olduğunca çok memnun edebilmektir (Maviş, 1994: 70).

İnsanların başka insanlarla doğrudan ilişki kurması gerektiren doktorluk, avukatlık, öğretmenlik gibi meslek dallarından birini de turizm personeli oluşturmaktadır. Sektörde çalışan insanlara eşit hizmet etmek anlayışını, toleranslı bir dünya görüşünü ve hayatı bir hizmet olarak kabul etme ilkesini benimsemeleri gerekmektedir (Olalı, 1990: 285).

Tesislerde müşteri ile personelin ilişkileri çok yoğundur. Konaklama işletmelerinde işgörenin büyük bir kısmı (ön büro, kat hizmetleri, servis v.b.) her an müşteri ile karşı karşıyadır. Bu sebeple konaklama işletmelerinde personelin moral durumu ile müşteri tatmini arasında genellikle doğrusal bir ilişkisi söz konusudur. Morali bozuk olan bir işgören işini o anda iyi bir şekilde yerine getiremeyeceğinden, iş görenin psikolojik durumu hizmet sunduğu müşteriye de yansıtacaktır (Denizer vd., 1998: 9). Sektör yoğun olarak insan unsuruna dayandığı için, hizmet sunanların tüketiciyi etkileme gücü çok fazladır. Bu durum, aynı zamanda müşterinin işletmeye tekrar gelmesi bakımından da önemlidir (İçöz, 2001: 34).

1.1.5. Dönemsellik Özelliği

Turistik işletmelerin büyük çoğunluğunun faaliyetleri mevsimlik olarak yürütülmektedir. Bu durumun sonuçları, bir konaklama işletmesi açısından yüksek sezonda (talep yoğunluğu olduğu) talebin maksimum veya optimum kapasiteyi aşmasına neden olabilmektedir. Talep maksimum kapasiteyi aşınca işletme potansiyel gelir kaybına uğramaktadır. Optimal seviyeyi aştığında ise yoğunluk nedeni ile müşterilere sağlanan hizmet kalitesinde gerilemeler ortaya çıkabilmektedir (İçöz, 2001: 38).

Konaklama işletmelerinde mevsimlik yoğunlaşmanın, işgörenler üzerinde de önemli sonuçları mevcuttur. Yoğun mevsim boyunca çok sayıdaki nitelikli personele ihtiyaç gösteren sektör diğer aylarda işgörenleri işten çıkarmak zorunda kalmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, mevsimlik işletmelerde işgörenle ilgili şu şekilde sorunlar yaşanmaktadır (Usta, 2001: 140):

- Nitelikli işgören, geçici bir faaliyet için işe ciddiyetle bağlanmamaktadır.
- İşler mevsimin çok sınırlı bir döneminde, hatta haftanın belirli günlerinde yoğunlaştığı için işgören çoğunlukla tembelleşmekte, asıl iş zamanında ve günlerinde işlerini gereği gibi yapamamaktadır.
- İş geçici olduğu için talep edilen ücretler, devamlı olan işletmelerindeki ücretlere oranla yüksek olmaktadır.

- Önemli sorunlardan birisi de, hizmetlerin işgören arasında dağıtımında ortaya çıkmaktadır. Çünkü, müşteri ile doğrudan ilişkilde bulunan personelin bahşiş nedeni ile daha fazla kazanç sağlaması mümkündür. Bu nedenle geri hizmetlerde çalışmak işgören açısından çekici olmamaktadır.

Kısaca; konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler talepdeki düşüş nedeniyle yılın belli döneminde işsiz kalması nedeniyle çalışmakta oldukları işi geçici olarak görebilmektedirler. Bunun yanı sıra da, yoğun talep karşısında yüksek tempolu çalışma düzeni hizmet kalitesinde de düşüslere neden olabilmektedir. Ayrıca, işgörenin sezonluk çalışmasının sonucu olarak ücretlerinin yüksekliğinin işletme açısından bir sorun olmasının yanında, işgörenin yüksek oranda bahşiş alma olanağının az olduğu işletmelerden bu anlamda daha iyi olanaklara sahip olabilecekleri işletmelere geçişi de yaşanan sorunlardandır (Olalı ve Korzay, 1993: 37).

1.2. Stres Kavramı

Hızla değişen ve gelişen hayat şartları altında, sosyal bir varlık olan insanın, fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesi karşısında, değişik tepkiler ile bu değişime uyum sağlama çabalarına girmesi kaçınılmazdır. Günümüzde değişim o kadar çok ve hızlı yaşanmaktadır ki, insanlar, hangi sosyal ortamda olurlarsa olsunlar ve hangi işi yaparlarsa yapsınlar yaşamlarının büyük bir bölümünü kendi sınırlarını zorlayarak sürdürmek zorundadır. Dolayısıyla günümüz modern toplumlarında yaşayan tüm insanlar stresli bir ortamda yaşamak zorunda kalmaktadır. Bu nedenle de stres kavramı, günlük yaşantımızda ve iş hayatımızda çok sık karşılaştığımız bir kavram haline gelmiştir.

Stres kavramı hakkında çok sayıda tanımlamalar yapılarak ne olduğu ya da ne olmadığı hakkında fikirler öne sürülmüştür. Stres kelimesinin tam karşılığını tek bir kelime ile vermek oldukça zordur. Türkçe’de şiddet, zor, tahammül, gerginlik gibi kelimelerin karşılığında stres kelimesi bulunmaktadır. Bu kelimeler ise stres kelimesinin karşılığı değildir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 303). Bu nedenle stres kavramını ayrıntılarıyla tanımlayarak ve benzer kavramlarla olan ilişkisini ortaya koyarak kavramı açıklamakta yarar görmekteyiz.

1.2.1. Stresin Tanımı

Stres, yabancı bir kelime olmasına ve son yıllarda dilimize geçmiş bulunmasına rağmen, her sosyo-kültürel seviyedeki insan bu kelimeyi doğru veya yanlış olarak kullanmaktadır. Trafik sıkışıklığı nedeniyle bekleyen bir yolcu, beklediği ücreti alamayan bir çalışan, düşük not alan veya sınavlara hazırlanan bir öğrenci genellikle içinde buldukları sıkıntılı durumu “stres” kelimesi ile tanımlamaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002: 303).

Stres, kişinin baş etme yeteneğini aşan ya da zorlayan bir durum algıladığında ortaya çıkan bir tepki olarak tanımlanır. Bireyin baş etme yetenekleri, stresli olayın üstesinden gelebilecek düzeyde olduğu sürece, kişi kendini aşırı gerilimden uzak tutabilir (<http://www.bilkent.edu.tr>, 01.02.2006).

Günlük yaşantıda stresi “hoşa gitmeyen bir olay, duygu ve durumu” anlatmak için kullanmaktayız (Eroğlu, 2000: 297). Sorulduğunda ise, kişiler stresi kendilerine göre değişik durumlarda gündelik yaşamda algıladıkları şekilde tanımladıkları görülmektedir. Üniversite öğrencileri ile yapılan bir çalışmada, stresi nasıl tanımladıkları sorulduğunda birçok değişik cevap alınmıştır (Şahin, 1994: 1):

- Sıkıntı, kaygı, üzüntü ve gerginlik süresinin uzaması
- İçten yada dıştan gelen etkilerle duygu ve davranışlarda ortaya çıkan, rahatsız edici bir durum ve bundan duyulan rahatsızlık
- Etkilenmek istemediği durumlardan etkilenme, kontrol dışında kalan bedensel davranışlar, psikolojik sorunların fiziksel etkileri
- Bunalım, gerginlik
- Genelde anlamlı olan şeylerin anlamsız gelmesi
- Bir şey yapmak istememe
- Günlük yaşamda kişinin üzerinde baskı yapan etmenlerin bileşkesi.

Stres kelimesi batı literatüründen geçmiş olup, diğer dillerde de tam karşılığı verilmemektedir. Latince bir kelime olan stres, “Estrece” kelimesinden gelmektedir. Zorlanma, gerilme ve baskı anlamlarıdır. 17.yy.’da ise felaket, bela, dert, kader, elem gibi anlamlarda kullanılmış ve 18. ve 19.yy.’larda güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişilere, organlara veya ruhsal yapıya yönelik baskıyı ifade etmek üzere kullanılmıştır. Ayrıca stres kelimesi sadece etki yönüyle değil, “bütünlüğü koruma”, “esas duruma dönmek için çaba harcama” şeklinde etkiye tepki anlamında da kullanılmaya başlanmıştır (Baltaş ve Baltaş, 2002: 304).

Çince’de stres kelimesi tehlike ve fırsat kelimelerinin sembollerinin bir karışımı olarak kullanılmaktadır (Rowshan, 1998: 12). Böylece, kelimeye verilen negatif tanımlarının yanında, stresin olumlu yönünü de temsil eden bir anlamda olduğu kabul edilmektedir.

Bilim dünyasında stres sözcüğü ilk kez 17.yy’da “elastiki nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişki” açıklamak üzere fizikçi Robert Hook tarafından kullanılmıştır (Graham, 1999: 24).

Önceleri fizik ve mühendislik bilimlerinde yer verilen, sonra ise biyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerine giren stres, endüstri toplumlarındaki hızlı değişimlerin insanlar üzerinde yarattığı etkiler nedeniyle üzerinde sayısız çalışmalar yapılmıştır (Torun, 1997: 43). Aslında duygusal tepkilerin hastalıklara yol açabilecek fiziksel değişmelerle ilgisini ilk olarak 1914 yılında Walter Cannon incelemiştir. Cannon’a göre stres kavramı, “istenmeyen çevresel etkenlerden dolayı bozulan fizyolojik iç dengeyi yeniden kazanmak için gerekli olan fizyolojik uyarınlardır” (Erdoğan, 1999: 269).

Stres kavramı konusunda bir otorite olan Hans Selye, kendisinden önce bu konuda çalışmalar yapan Cannon’a ilk çalışmalarında hak vererek stresi bireyi etkileyen çevresel uyarıcı olarak görmüştür. Fakat yaptığı çalışmalar sonucunda stresi, organizmanın içindeki çevreye karşı alınan durum olarak tanımlamaya başlamıştır. 1936 yılında Hans Selye stresi, “vücut üzerindeki herhangi bir talebin zihinsel veya bedensel etkili spesifik olmayan sonucudur” şeklinde tanımlamıştır (Kahn ve Byosiere, 1995: 193).

Bu yaklaşımın sonunda Selye stres ve stresör kavramlarını ön plana çıkarmıştır. Bireyde tepki yaratan uyarıcıları “stresör”, bu stresörlere verilen tepkiye de “stres” olarak tanımlamıştır (Erdoğan, 1999: 270). Stresörler, organizmanın dengesini bozabilecek etkenlerdir ve fiziksel (travma, sıcak, soğuk vb), psikolojik (duygusal gerilimler, iç ve dış çatışmalar vb) veya sosyal (çevresel, kültürel değişim vb) yönlü olabilirler. Bu stresörler karşısında vücudun denge mekanizmasının bozulmasına ve fiziksel, psikolojik veya biyokimyasal açıdan verdiği tepkilere de stres denmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 303). Ayrıca Selye'nin tanımında bu tepkilerin spesifik olmayan bir tepki olduğuna işaret etmiş ve çevresel stresörlere karşı gösterdiği “genel” bir tepki olduğunu vurgulamıştır (Erdoğan, 1999: 270).

Günümüze kadar, Selye'den sonra stresle ilgili farklı yaklaşımları içeren çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlar yalnız uyarıcı (etki) veya tepki boyutlu olabilirken, yaygın olarak etki-tepki esaslı tanımlardır. Örneğin, Ivancevich, Donnelly ve Gibson (1983: 578) stresi “kişiler üzerinde rahatsızlık veya acıya neden olan bir etki” olarak tanımlarken, stresi sadece etki yönüyle ele almışlardır. Davis (1982: 566) ise stresi “bir kişinin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında, kişinin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumu” olarak tanımlarken stresi bir tepki olarak ele almıştır.

Ancak stres kavramının daha doğru bir tanımının yapılabilmesi için, stresin etki-tepki yönüyle ele alınması gereklidir. Bu anlamda stres “her nerden gelirse gelsin, çevresel bir talebe, vücudun gösterdiği belirsiz reaksiyondur” (Organ ve Hammer, 1982: 371) şeklinde tanımlanmaktadır. Ivancevich ve Matteson (1993: 244) ise stresi “bir kişi üzerindeki herhangi bir dış (çevresel) faaliyet, durum veya olay sonucu olan aşırı psikolojik ve/veya fiziksel talebin, kişisel farklılıklardan ve/veya psikolojik süreçlerden etkilenen aracılık ettiği bir uyum tepkisidir” şeklinde tanımlamışlardır.

Buraya kadar yapılan tanımlarda stres, bireyle çevresi arasında zayıf bir uyumun varlığını göstermektedir. Çevrenin bireyden aşırı isteklerinin olması ya da bireyin kapasitesinin üstünde istekleri olması, diğer bir anlatımla, bireyin karşılaştığı durum karşısında gerekli donanımlara sahip olmaması durumunu sonucu zayıf bir uyumun ortaya çıkma hali olarak stres tanımlanmaktadır (Balcı, 2000: 2-3).

Değişik bakış açısına göre ise stres, “kişilerin karşı karşıya kaldıkları fırsat, sınırlama veya istemlerin belirsiz ve önemli olan dinamik koşullarının sonucu” (Robbins, 1996: 611) olarak tanımlanmıştır. Bu tanım ile stresin, diğer tanımların aksine, olumsuz bir durumun sonucu olarak ortaya çıktığı kabul edilmesinin dışında olumlu koşullarda da meydana gelebileceği anlatılmıştır. Stresin her zaman zarar verici, kötü ve kaçınılması gereken bir durum (distress) olarak görülmemesi gerektiği de vurgulanmaktadır. İster etki (uyarıcı) ister tepki yönüyle değerlendirilsin stresin olumlu yönü de mevcuttur. Olumlu stres (eustress) iyi ve yapıcı bir streştir ve pozitif duygular yaşatır. İyi yaptığımız bir iş sonucu tebrik edilme veya iyi bir anlaşmanın sonucunda yaşanan hislerdir (Helligel ve Slocum, 1989: 596). Olumlu strese etki açısından bakıldığında ise, bir arkadaştan hediye alınması, terfi etme, evlenme gibi insanların ulaşmak istedikleri amaçlarla ilgili olaylar karşımıza çıkmaktadır. Bu olaylarda bireylerin o işleri başarmak için motive olmasını sağlamak yoluyla performanslarını arttırmaya yardımcı olmaktadır (Schermerhorn vd., 2000: 406).

Tüm bu tanım ve yaklaşımlar sonucunda stresin tanımlanmasında karşımıza çıkan tüm unsurları ortaya koymakta yarar görmekteyiz:

- Stres çift yönlü bir olgudur. Stres hem bireyi etkileyen çevresel uyarıcılardır, hem de bireyin organizmasının bu uyarıcılara verdiği tepkilerdir. Bu nedenle stresin uyarıcı yönlü olduğu gibi tepki yönlü veya her ikisini birden içeren tanımlarına rastlamak mümkündür.
- Stres kavramı, organizmaya zarar veren faktörleri ve faktörlerden dolayı organizmada ortaya çıkan olumsuz değişiklikleri anlattığı gibi (Çelik ve Fettahlıoğlu, 1999: 65), olumlu faktörleri ve olumlu değişiklikleri de içerebilir. Bir başarı elde etmek, ödül kazanmak, sınıf geçmek de insana mutluluk veren olumlu etkenlerdir. İş yerinde performansın artması ise olumlu değişikliktir (Öztürk, 1994: 114-115) ve tüm bu örnekler stresin olumlu anlamlarda da kullanıldığını göstermektedir.
- Stres, kısıtlama, fırsat ve isteklerle ilgilidir. Tüm bunlar çevresel (dışsal) faktörlerdir. Bu çevresel faktörlerin kişiler ile etkileşimin sonucunda da stres meydana gelmektedir.

- Organizmaların stresör adı verilen ve fiziksel, psikolojik veya sosyal yönlü etkenlere verdiği tepki spesifik (belirgin) olmayan yani genel tepkilerin sonucudur ve etkilere maruz kalan birey onları önemli bulmalıdır. Örneğin, bireyin karşılaştığı bir durumun stres yaratabilmesi için o etkeni önemli bulması gerekir ve verdiği tepki de organizmanın bütününde hissedilen genel tepkiler olmalıdır (Pehlivan, 1995: 6).

Stres kavramı önceleri fizik ve mühendislik daha sonraları ise tıp ve psikoloji alanlarında araştırılmaya ve tanımlanmaya çalışılmıştır. Ancak, verimlilik kaygısıyla organizasyon içi davranışları araştırmak ve kaynakların etkili yöntemini sağlamak gibi nedenlerden dolayı stres önemli bir kavram olarak görüldüğünden (Aktaş, 1992: 156), yönetim bilimlerinde de günümüzde oldukça fazla üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir.

İş stresi ise, “bireylerde meydana gelen ve onları normal faaliyetlerden sapmaya zorlayan farklı bir durum” olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla iş ile kişi arasındaki etkileşim stres olarak ifade edilmektedir (Güney ve Demir, 1997: 130).

Bu tanımdan yola çıkarak örgüt stresini “organizasyon üyelerinde fiziksel, psikolojik ve davranışsal sapmalara neden olan dış şartlara karşı bir uyum tepkisi” (Aktaş ve Aktaş, 1992: 154) olarak tanımlamak mümkündür.

Bununla birlikte iş stresleri de olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Örneğin, optimum seviyedeki bir stresin çalışanı motive ederek performansını arttırabildiği (Çelik ve Fettahlıoğlu, 1999: 66) ve iş tatmininde ulaşmasını sağladığı gibi, olumsuz stres olarak adlandırılan aşırı stres bireyin iyi çalışmamasına ve başarısızlığa neden olabilmektedir (Ivancevich ve Matteson, 1993: 244). Ayrıca fiziksel veya psikolojik açıdan sorunlar yaşabilmektedir ve bu durumda da hem birey hem de örgüt açısından maliyeti oldukça fazla olmaktadır (Kırel, 1993: 159).

1.2.2. Stresin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Stres kavramı ile ilgili çoğu zaman stres kelimesinin yerine kullanılan kavramlar mevcuttur. Endişe, gerilim, engellenme, çatışma, depresyon gibi kavramlar zaman zaman stres kelimesi ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır.

Gerçekte stres kavramının alt unsurları ve kısımları sayılabilecek bu kavramların hiçbirisi stresle özdeş değildir. Aslında stres kavramı bu alt kavramları içinde barındırmaktadır. Bu kavramlar strese yol açan psikolojik temellerdir (Keskin, 1997: 144). Bu nedenle bu kavramların açıklanmalarında yarar görmekteyiz:

1.2.2.1. Engellenme

Günlük konuşma dilinde “hüsran” ya da “hayal kırıklığı” anlamında kullanılan bu kavram (Altuğ, 1997: 146), hedef merkezli bir davranışın karşılaştığı engel nedeni ile gösterilen psikolojik bir reaksiyon (Slevin, 1985: 61) olarak tanımlanmaktadır. Çözülmeyen problemler ve tatmin edilemeyen istek ve ihtiyaçlar zaman zaman bireylerde tatminsizlik ve güvensizlik yaratmaktadır. Bu durum da hayal kırıklığına neden olmaktadır (Drafke ve Kossen, 1997: 416).

Hayal kırıklığının kaynağı gerçekte bireylerin kendileridir. Zaman zaman bireylerin hedefleri sahip oldukları yetenek ve imkanlardan daha yüksekte olabilmektedir (Newstrom ve Davis, 1997: 438). Böylelikle abartılı ve aşırı istek ve beklentilerin yerine gelmediğini gören kişiler hayal kırıklığına sürüklenmektedir (Klareich, 1998: 121). Bireylerin çok sayıda ve sınırsız ölçüdeki ihtiyaçları ve amaçları olduğu, ancak bu hedef ve ihtiyaçları tatmine yarayan olanakların ve araçların sınırlı oluşu engellenme yaratan en önemli etkidir (Eroğlu, 1998: 305). Belirgin hayal kırıklığı tipleri şunlardır (Organ ve Hammer, 1982: 258-259):

- Bir teşvik uygulamasının ardından teşviklerin kesilmesi,
- Teşvikte bir gecikmenin olması,
- Teşvikin değerinde bir azalmanın olması,
- Kaçınılmaz bir başarısızlık yaşanması,
- Güçlü bir tepkinin engellenmesi,
- Cezalandırma,
- Kuvvetli fakat uyumsuz iki tepki arasında çatışma yaşanması,

Ancak, engellenmenin sonuçları her zaman kötü değildir. Engellenme geçici veya aralıklarla olmakta ise alternatif tepkiler imkan dahilinde; ikame hedefler yeterli veya kişinin geçmiş tecrübeleri bir engellenme toleransı yaratmış ise, olumlu sonuçlar oluşabilir (Organ ve Bateman, 1991: 260).

Eğer engellenme geçici değil ve alternatif hedeflerde yaratılmıyorsa veya belli bir tolerans oluşturulmamışsa olumsuz engellenme sonuçları ortaya çıkar. Bu durum da stresin oluşmasına neden olur (Organ ve Hammer, 1982: 260). Engellenme stresin nedenlerinden sadece birisidir, kendisi değildir (Newstrom ve Davis, 1982: 263). Dolayısıyla, engellenme olayının stres kavramının yalnızca bir yönü olarak görmek gerekmektedir. Engellenme, stres gibi içinde çok sayıda unsuru barındıran bir kavramın sadece alt kısımlarından biridir (Eroğlu, 1998: 306).

1.2.2.2. Endişe (Anxiety)

Stres ile karıştırılan kavramlardan biri de endişedir. Ancak stres de olduğu gibi, endişenin de tanımlanmasında araştırmacılar kısa ve ortak bir tanımda anlaşamamışlardır.

Endişenin tanımlanması girişimleri genellikle endişe ile korku arasında ya da endişe ile hayal kırıklığı arasında bir ayırımı gidilmesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Oysa, korku mevcut olan tehlikeye karşı gösterilen bir reaksiyonken, endişe fiziksel veya psikolojik olan ve önceden tahmin edilen bir tehlike veya zarara gösterilen tepkidir (Organ ve Hammer, 1982: 263). Ayrıca endişe ile korku arasındaki zamanlama açısından farklılığın yanı sıra bir diğer farklılık ise kaynakla ilgilidir. Korkunun kaynağı net ve belirgin iken, endişenin nedeni veya kaynağı belirsizdir. Kişi neden dolayı endişeli olduğunu bilmeyebilir (Eroğlu, 2000: 308).

Aynı tür bir ilişki hayal kırıklığı ile endişe arasında da mevcuttur. Hayal kırıklığı sürmekte olan bir davranışın engellenmesiyle endişe, öngörülen bir zarar için uygun tepki veya planın olmaması hissidir (Organ ve Bateman, 1991: 308). Buna göre, endişenin “kişilerin yaklaştıklarını hissettikleri tehlikeler ve zararlı etkenler karşısında derin bir emin olmama duygusuna kapılmalarıdır” (Eroğlu, 2000: 307), şeklinde tanımlanmaları yanlış olmayacaktır.

Örgütlerde endişenin sebepleri ise, örgütlerdeki güç farklılıkları, sürekli değişmeler, rekabet, görev belirsizlikleri, iş geri bildirim eksikliği, örgütün ekonomik çevresindeki çabuk değişim, iş güvensizliği gibi faktörlerdir (Organ ve Hammer, 1982: 263-264). Görüldüğü gibi kişisel endişenin önemi kadar örgütsel endişe de önem taşımaktadır.

Endişe ile stresin ilişkisinde diğer benzer kavramlara göre daha sıkı bir bağlantının olduğunu söylemek mümkündür. Endişe ile stresin çok sık olarak birbirleri ile karıştırılmasının veya birbiri yerine kullanılmalarının nedeni bu yakın bağıntı ile ilgilidir (Eroğlu, 2000: 309).

Stres ile endişenin sonuçları ve etkileri açısından birbirine yakın olmasına rağmen, stres endişeyi de kapsayan daha geniş bir kavramdır (Eroğlu, 2000: 309).

1.2.2.3. Çatışma (Conflict)

Genel olarak çatışma “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da grubun güçlülükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” (Can, 1997: 302) olarak tanımlanmaktadır. Çatışma, birbiriyle uyuşamayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilediği zaman ortaya çıkmaktadır (Cüceloğlu, 1998: 282). Kişinin amaçlarına ulaşma gayretinde karşılaştığı bir engel olmamakla birlikte, birden fazla amacın aynı anda gerçekleştirilemeyişinin yarattığı bir gerginliği ifade etmektedir.

Çatışma, hem fikir olmama, karar verme bozukluğu, anlaşmazlık, uyumsuzluk, zayıf iletişim, zıtlasma, birbirine ters düşme gibi olumsuz durumları tanımladığı gibi yaratıcılığın ve yapıcılığın kaynağı, yenilgiyi ve gelişmeyi ifade etmektedir (İleri ve Sezgin, 1999: 55). Bu ifadeden yola çıkarak çatışmanın kişilerin sadece aleyhinde değil, aynı zamanda kişiler üzerinde olumlu etkileri de görülen bir durum olduğu anlaşılmaktadır.

Özellikle örgütler açısından bakıldığında modern yönetim bilimciler, çatışma optimal düzeyde olduğu zaman, örgüt başarısına olumlu katkısının bulunacağını ifade etmektedirler (Can, 1997: 307). Çağdaş yönetim kurallarına göre, örgütlerde çatışma kaçınılmazdır ve örgütsel etkinlik için belirli bir düzeyde çatışma olması

gerekmektedir. Çünkü çatışmanın hiç yaşanmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans olumlu etkilenecektir (Akat vd., 1999: 344). Çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak için yaratıcılıklarını ortaya koyarak orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkaracaklardır (Eren, 2003: 610). Ancak, sürekli ve yoğun çatışmanın da kararların alınmasını güçleştirecektir. Performansı da olumsuz yönde etkileyeceğinden optimum seviyedeki çatışmanın tercih edilmesi gerekliliği açıktır.

Psikologlar üç tür çatışma tanımlamaktadırlar (Cüceloğlu, 1998: 282-3):

- Yaklaşma-yaklaşma çatışması; birden fazla olumlu seçenek arasından birinin seçilmesi zorunluluğunda yaşanan çelişki
- Kaçınma-kaçınma çatışması; birden fazla olumsuz seçenekten birinin seçilmesi zorunluluğunda yaşanan çelişki,
- Yaklaşma-kaçınma çatışması; hem olumlu hem de olumsuz yanı olan bir seçenek üzerine karar verme durumunda yaşanan çelişki.

Türü ne olursa olsun, çatışma insanlar üzerinde bir baskı yaratmaktadır. Çatışma ile stres kavramları arasındaki bağlantı ise sanıldığı gibi aksine kavramların özdeşliğinden değil, çatışma durumunun stresin meydana gelmesinde önemli nedenlerden biri olmasından doğmaktadır (Eroğlu, 2000: 307). Çatışmalar sonucunda ortaya çıkan değişimler stresin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Ayrıca çatışmalar, başlangıcı, sebepleri ve sonuçları itibariyle izlenmesi mümkün olan ve genellikle de sürekliliği olmayan olaylardır. Halbuki, stresin en önemli özelliklerinden birisi sürekliliğidir (Eroğlu, 2000: 307). Diğer kavramlarda olduğu gibi stres kavramı çatışma kavramını da içinde barındıran daha büyük boyutlu ve kapsamlı bir kavramdır.

1.2.3. Stresin Aşamaları

Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durumdur ve bu zorlamalar karşısında canlı kendini korumaya yönelik bir tepki zincirini harekete geçirme özelliğine sahiptir. Bu özellik, tehlike ile

karşılaşınca “savaş veya kaç” diye adlandırılan cevabın ortaya çıkmasıdır (Baltaş ve Baltaş, 2002: 23).

Organizmanın bir tehdit karşısında olduğu stres hallerinde kişilerde hem bedensel hem de psikolojik düzeyde olaylar meydana gelmektedir. Bedensel düzeydeki değişikliklerin bütün insanlarda aynı basamaklardan geçmesine karşın, psikolojik değişiklikler bireysel şartlara bağlı olarak çeşitlilik göstermektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 23).

Stresin yol açtığı fiziksel değişimleri şu şekilde özetlemek mümkündür: Adrenalin salgılayan bezlerin aşırı çalışması adrenalinin oranını yükseltmektedir ve bu madde ile bütün vücut fazla şeker vermektedir. Kanın daha hızlı dolaşımıyla birlikte beyin ve adalelere daha fazla enerji gelmektedir. Bu durumun sonucunda da bireyler daha atak, daha kuvvetli ve acil durumlar için hazır hale gelmektedir (Özkalp, 1989: 145).

Organizmanın tehdit edilmesi sonucu bozulan organizma dengesinin yeniden kurulması ve yeni duruma uyum sağlanması gerekmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1999: 26). Hans Selye, vücudun stres tepkisinin belirli bir zaman içerisinde gerçekleştiğini belirterek, ortaya çıkan tüm bu fizyolojik değişimleri kapsayan mekanizmaya Genel Uyum Sendromu (General Adaption Syndrome) adını vermiştir (Eroğlu, 2000: 301).

Genel uyum sendromu, tehlike olarak görülen çevresel talepler olan stresörlere karşı bir savunma tepkisidir (Coffey, 1994: 512). Selye, bu savunma tepkisini “genel” olarak adlandırmıştır. Çünkü, stresörler vücudun çeşitli bölgeler üzerinde etki yapmaktadırlar (Ivancevich ve Matteson, 1993: 244).

Selye’ye göre, Genel Uyum Sendromu, stres ve stresle başatma sürecini tetkik etme yoludur ve üç aşamadan oluşur (Tosi vd., 1990: 342):

- Alarm Tepkisi (the alarm reaction)
- Direnç Aşaması (the resistance stage)
- Tükenme Aşaması (the exhaustion stage)

1.2.3.1. Alarm Aşaması

İlk aşama olan alarm tepkisinin iki basamağı vardır. İlk basamakta organizma bir şok içindedir ve dengenin bozularak gerilim yaşanmaya başlamasıdır. Bu aşamada organizma “savaş ya da kaç” tepkisi içine girerek ikinci basamak olan şok karşıtı uyum süreçlerini başlatır (Şahin, 1994: 7).

Bu aşamada vücut stresle savaşabilmek için endokrin bezlerinden hormonlar salgılamaya hazırlanmaktadır. Bu aşama boyunca kalp atışları ve kan dolaşımı hızlanmakta, kan şekeri seviyesi yükselmekte, kaslar gerilmekte, sindirim yavaşlamaktadır (Steers, 1991: 545). Organizmanın bu durumla başa çıkabilmek için bulunduğu bu fizyolojik girişimlerin amacı mücadele ederek veya kaçarak organizmayı korumaktır (Baltaş ve Baltaş, 2002: 23).

1.2.3.2. Direnç Aşaması

Stres durumu sürer ve sistem savaşmakta ya da kaçmakta başarılı olamazsa, organizma genel uyum sendromunun ikinci aşaması olan “direnç aşamasına gelmektedir” (Şahin, 1994: 11). Bu aşamada, organizma yapmış olduğu alarm tepkisini ortadan kaldırmakta ve stresli ortama bir tür uyum sağlamaktadır. Organizma, sanki normal koşullar altında işliyormuş izlenimi vermektedir. Gerçekte ise, organizma yorulmaktadır ve direncini yavaş yavaş kaybetmektedir (Cüceloğlu, 1998: 321). Kişilerin belli bir stres karşısında gösterdikleri direnç yüksek iken, diğer stres kaynaklarına karşı dirençleri düşük olmaktadır. Kişi enerji kaynaklarını, konsantrasyonunu ve stres direncini tüketmektedir. İnsanlar, bu nedenle, diğer zamanlara kıyasla stresli dönemlerde daha sıklıkla hastalığa yakalanmaktadır (Ivancevich ve Matteson, 1993: 245).

1.2.3.3. Tükenme Aşaması

İnsanlar stresle savaşabilmek için sınırlı enerji kaynağına sahiptirler ve çözüm sağlayamadan uzun süre stres kaynaklarına maruz kaldıklarında bu durum onları tükenme aşamasına getirmektedir (Coffey, 1994: 513).

Beden, artık stresin baskısına dayanamaz hale gelmektedir ve direncini kaybetmektedir. İlk alarm dönemindeki bazı belirtilere geri dönmektedir (Cüceloğlu,

1998: 27). Her canlının uyum yeteneği ve enerjisinin sınırlı olması nedeniyle başa çıkılamayan stresler karşısında denge bozulmakta ve uyum enerjisi bitmektedir. Bu nedenle de tükenme belirtileri ile geri dönüşü olmayan izler organizmaya kazanmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002: 27).

Bu aşamanın özelliği, sinir sisteminin parasempatik bölümünün harekete geçmesidir. Normal şartlarda iken vücut sistemini dengede tutan bu olay tükenme aşamasında meydana geldiğinde normalden çok düşük derecede görev yapan organizmanın istenmeyen durumlarda karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır (Erdoğan, 1996: 271). Yine bu nedenlerle depresyon veya ruhsal yıkım meydana gelmektedir (Coffey, 1994: 512). Baş ağrısı, ülser, yüksek tansiyon gibi stresle ilgili hastalıklara yakalanma riski ortaya çıkmaktadır (Steers, 1991: 546).

1.3. Konaklama İşletmelerinde Stres Faktörleri

Strese, ortadan kaldırılması çok zor ve yaygın etkileri olan, çok büyük sayıdaki çevresel faktörler neden olmaktadır. Bu faktörlere stresör denildiği çalışmanın önceki bölümlerinde bahsedilmiştir. Stres kaynaklarının belirgin olmamasına karşın stres durumu çok belirgin psikolojik, fizyolojik veya davranışsal etkilere neden olmaktadır. Bu etkilerde karşımıza bazen kişisel ilerleme ve gelişme olarak bazen de ruhsal veya fiziksel hastalıklar olarak çıkmaktadır (Tosi vd., 1990: 340).

Ancak, bu faktörlerin hangilerine tepki göstereceğimiz kesin çizgilerle belirlenememektedir. Ancak, stres yaratan faktörler en genel haliyle iki gruba ayrılmaktadır. Önceden tahmin edilebilen ve edilemeyen stres faktörleri (Rowshan, 1998: 28-29): Örneğin, yeni evlenen bir çift, birbiri ile anlaşabilmeyi ve birbirinin karakterine uyum sağlamayı yavaş yavaş öğrenirler. Ancak, bu durum önceden kendilerince bilindiğinden bu durum kendilerinde stres yaratmayabilir veya bebek bekleyen bir çiftin bebeğın doğumundan sonra yaşayabilecekleri sıkıntıları önceden bilmeleri kendilerini bu stres yaratıcı durumuna önceden hazırlıklı olma şansını vermektir.

Bir başka araştırmacı olan Karl Albrecht ise, stres faktörlerinin en genel şekli ile fiziksel ve duygusal faktörler olarak iki guruba ayırmaktadır (Erdoğan,1999: 97-98). Fiziksel faktörleri, kişinin dışında ve yakın çevresinde olan ve onu fiziksel ve

duygusal olarak etkileyen faktörler olarak açıklamaktadır. Duygusal stres faktörlerini ise, bireye yönelik dış etki olmaksızın, kişinin kendi düşünce süreci sonucu gerileme girmesine neden olan faktörler olarak açıklamaktadır.

Gerçekte, stres kaynakları, birbirinden ayrı ayrı düşünülmemelidir. Stres kaynakları bir bütünün parçaları gibi birbirini tamamlamakta ve etkilemektedir (Keskin, 1997: 144). Örneğin yukarıda verilen ayırmada duygusal faktörlerin oluşması için kişinin aslında sadece kendi düşünceleri ile stres yaratması düşük bir olasılık iken, çevresinde oluşan bir olayı kendi düşünce ve yorumları ile stres faktörü olarak görmesi daha yüksek olasılıktır.

Bir başka araştırmada ise, stres faktörleri bedensel ve fizyolojik olmak üzere iki grupta toplanmakta ve bedensel faktörlere dış ağrısı, gürültü gibi örnekler verirken; psikolojik faktörlere de boşanma, darılma, küsme gibi örnekleri vermektir (Cüceloğlu, 1998: 323).

Görüldüğü gibi, birçok araştırmacı tarafından değişik sınıflandırmalar yapılmaktadır. Bazı Amerikalı psikologlar faktörleri sınıflandırmak yerine her bir olayın belirli bir stres ağırlığı yani “stres katsayısı” olduğunu ileri sürerek yaptıkları geniş çapta bir araştırmayla Amerikan toplumu içinde stres yaratan olayların bir listesini yapmışlardır (Cüceloğlu, 1998: 282). Tablo.1’de Salamon Sorios tarafından 1982 yılında İzmir’de yapılan araştırma sonucunda ortaya çıkmış olan, Türk toplumunda stres yaratan faktörler ve ağırlık puanları görülmektedir.

Tablo 1. Türkiye’de Değişik Yaşam Olaylarının Ağırlık Puanları

Yaşama Bağlı Değişkenler		Ağırlık
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	İstemediği evliliği 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, yaralanma	75
13	Boşanma	73
14	Büyük ölçüde borçlanma	72
15	Hakkında kötü söylentiler çıkarılma	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: 323)

Gerçekte strese neden olan faktörler çok sayıdadır ve sınırlamak çok zordur. Strese sebebiyet veren her faktörü ayrı ayrı sınamak ve incelemek çok zor olacağından, önemli görülen stres yaratıcı faktörlerin genel bir sınıflandırılmasının yapılması daha gerçekçi ve anlamlı olacaktır.

Stres, birey ile stres yaratan faktörler arasındaki etkileşim sonucu meydana geldiğinden, stres faktörlerinin bireyden, çevresinden ve çevre ilişkilerinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Keskin, 1997: 144). Bu nedenle de stres faktörlerini gruplandırırken bireysel ve çevresel faktörlerden bahsetmek mümkündür. Ancak bu faktörlere ek olarak; kişiyi iş yaşantısının dışında değerlendirmek mümkün olmayacağından ve yaşantısının büyük kısmını da iş ortamında geçirdiğini düşünerek iş yaşamından kaynaklanan stres faktörlerini de bu gruplandırmaya dahil etmek yerinde olacaktır. Böylece stres yaratan faktörleri üç grupta toplamak mümkün olacaktır:

- Çevresel stres faktörleri
- Bireysel stres faktörleri
- İş çevresi (örgütsel) stres faktörleri

1.3.1. Çevresel Stres Faktörleri

Strese neden olan faktörleri sınırlamak çok zordur. Stres, fert ile stres faktörleri arasındaki etkileşim sonucu meydana gelmektedir. Öyleyse, stres doğuran faktörlerin bireyden, çevresinden ve çevre ilişkilerinden kaynaklandığını söylemesi yanlış olmayacaktır (Keskin, 1997: 144).

İş stresi analizleri yapılırken çevresel faktörlerin önemi ihmal edilmişse de, bu faktörlerin önemli bir etkiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır (Aktaş ve Aktaş, 1992: 156). Günümüzde kişinin çevresinden kaynaklanan stres yaratan faktörler, yaşanan değişim ve gelişim süreci sonucunda giderek artmaktadır.

Bireyin yaşadığı genel çevreyle ilgili stres kaynakları bireyin kendisi ve iş hayatı dışında kalan stres faktörleridir. Bu çalışmada çevresel stres faktörleri şu başlıklar altında incelenecektir;

- Ekonomik koşullar
- Politik hayattaki belirsizlikler
- Teknolojik değişim ve belirsizlikler

- Fiziksel çevre koşulları
- Toplumsal çevre koşulları
- Sosyal ve kültürel değişimlerdir.

1.3.1.1. Ekonomik Koşullar

İş dünyasındaki değişimler ekonomik belirsizlikler yaratmaktadır. Ekonomide meydana gelen daralmalar ise, kişilerin artan oranda güvenlikleri hakkında endişelenmelerine neden olmaktadır. Çünkü, ekonomideki bu düşüş, çoğunlukla iş gören sayısında azalmalara, geçici işten çıkarmalara, daha az ücret ödenmesine, kısa çalışma saatlerine neden olmaktadır (Robins, 1996: 613). Tüm bu gelişmelerin yanında, yüksek enflasyon ve refah seviyesinin düşük oluşu, kişilerin temel ihtiyaçlarını karşılama konusunda sıkıntıya girmeleri önemli stres kaynakları olacaktır. Ayrıca birey bu ekonomik sıkıntıları aşmak için girişeceği ek iş veya fazla mesai uygulamalarında aşırı yorgunluğa girecektir ve dolayısıyla bu durum gerilim ve strese neden olacaktır (Tutar, 2000: 221).

Artan işsizlik, yüksek enflasyon, yüksek faiz gibi ekonomik gelişmeler bireyin üzerinde tehlike ve korkuların oluşmasına neden olmaktadır. Ekonomik krizler nedeniyle “yarın ne olacak” endişesi ile yaşayan bireyler istikbalinden emin olamayan ve güvenlik duygusunun eksikliğini hissedilen insanlara dönüşmektedir (Eren, 2000: 283). Ayrıca, yüksek enflasyon ve faiz ekonomide üretilen mal ve hizmetlerinde fiyatının aşırı oranda yükselmesine ve hayat pahalılığına neden olması bireyler üzerinde olumsuz etkiler yaratıp, gereksinmelerini karşılayamamaları sebebiyle de hayal kırıklığına ve kötümser ruh haline bürünmelerine neden olacaktır. Bu durum da bireyler üzerinde stres yaratacaktır.

Çalışan bireyler için ise, ekonomik kriz, işten çıkarılma riski ve korkusunu beraberinde getirmektedir. Daralan talep çalıştığı işletmenin büyümesine engel olurken, daha iyi pozisyonlara terfi eden bireyinde beklentilerini tehlikeye sokmaktadır (Eren, 2000: 283).

1.3.1.2. Politik Hayattaki Belirsizlikler

Politik istikrarsızlıklar ve siyasi iktidarın ve hükümetin sık sık değişiminin yarattığı belirsizlikler, erken seçimlerin sık sık gündeme gelmesi, demokrasiye yapılan müdahale ve darbeler, insanların demokrasiye inançlarının kaybolmasına, korku ve tedirginlik içinde yarın endişesi ile hayatlarını geçirmelerine neden olabilmektedir (Eren, 2000: 284). Özellikle, yerleşmiş bir demokrasi ve hukukun üstün olmadığı toplumlarda, demokrasiyi benimsemiş kişilerin, ait olma ihtiyaçlarını tatmin etmelerini engellemekte, bu tatminsizlik durumu da önemli ölçüde stres yaratmaktadır (Tutar, 2000: 221).

Sık sık iktidar değişikliği yaşanmasının belirsizliğe, güvensizliğe ve dolayısıyla da strese neden olmasının yanı sıra, ülke ekonomisinin içinde bulunduğu koşullara da yansımaktadır. Bunun sonucunda da yukarıdaki bölümde de açıklandığı gibi, iş hayatında yatırımların durmasına, vergi gelirlerinin azalmasına, yüksek enflasyona, yüksek işsizlik ve yüksek faize de neden olarak, bireylerin yarınından endişe ve korku duyarak stres içinde yaşamasına neden olmaktadır (Eren, 2000: 284).

1.3.1.3. Teknolojik Değişim ve Belirsizlikler

Bireyler üzerinde strese neden olan bir diğer çevresel faktörde teknolojik değişim ve belirsizliklerdir. Günümüzde teknoloji hızla değişmektedir. Bu durumda beraberinde bir takım problemleri doğurmaktadır.

Teknolojinin değişimi insanların hayat tarzları üzerinde büyük etkiler yaratmaktadır. Bilgisayarlar, robotlar, otomasyon ve diğer tür teknolojik yenilikler bireyleri strese sokan nedenlerdir (Robins, 1996: 613). Örneğin, modern teknolojinin harikalarından olan otomobiller sıkışık trafik düzeni içine girildiğinde ileri derecede strese neden olmaktadır (Erdoğan, 1999: 288).

Ayrıca, teknolojik belirsizlikler ve yenilikler çalışanların beceri ve deneyimlerini gereksiz kılmaktadır. İnsanların yerini alan bilgisayarlar, robotlar ve otomasyon kişilerin işsizlikle yüz yüze gelmelerine neden olmaktadır (Can, 1997: 293). Bu durumda bireylerde yoğun strese neden olmaktadır.

İşletmeler teknolojiyi yakından takip etmedikleri takdirde üretim verimliliği ve ürün kalitesi düşmektedir. Çünkü, yeni teknolojilerin tüketicilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamaya yardımcı olması yanında, üretim süreçlerini hızlandırarak işletmelerin verimini artırmakta, kayıp ve hataları azaltmaktadır. Bu şartlarda işletmelerin yeni teknolojik değişimlerine başvurmalarına sebep olmakta ve çalışanlar işlerini kaybetme durumuyla karşı karşıya kalmaktadır. Sonuçta da bireyler yoğun stres altına girmiş olmaktadır (Eren, 2000: 286).

Teknolojik değişimlerin doğurduğu ikinci bir endişe ve belirsizlik kaynağında bazı mesleklerin geleceğini tehlikeye sokmasıdır. Teknolojik gelişmeler yeni iş ve meslek alanlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durumda da çalışan kesim üzerinde korkulara ve strese neden olmaktadır (Eren, 2000: 285-286).

1.3.1.4. Fiziksel Çevre Koşulları

Strese yol açan bir çok farklı faktör içerisinde, fiziki çevre çoğu zaman bu faktörlerden biri olarak algılanmaz. Bu nedenle de strese bağlı olarak gözlenen belirtilerin ana sebebi olduğu anlaşılmamaktadır (Braham, 1988: 35). Buna karşın, yoğun trafik ve buna bağlı olarak ortaya çıkan gürültü ve her türlü kirlilik, çok önemli stres faktörleridir (Tutar, 2000: 221).

Özellikle işe gidiş-gelişlerde mesafenin uzunluğu, toplu taşıma araçlarının ve yolların yetersizliği, yoğun trafik, her an kaza yaşama olasılığının yarattığı endişe bireylerin evlerinden iş yerlerine gidene kadar fiziksel ve psikolojik olarak tükenmelerine neden olmaktadır (Eren, 2000: 285).

Ulaşım sorununun yanında çevre bozulmaları, hava kirliliği, toprak kirliliği, çöp ve artıkların yarattığı sorunlar gibi nedenler bireyin içinde yaşamakta olduğu ortamı biyolojik ve sosyo-psikolojik açıdan tehlikeye sokmaktadır. Çeşitli solunum hastalıkları, zehirlenmeler, vücut mukavemetinin azalması, yeni hastalıkların ortaya çıkması bu tür çevre bozulması ve kirlenmesi sonucudur ve bireyleri riske sokmaktadır (Eren, 2000: 286).

Özellikle sanayi kentleri insanların boğulma, zehirlenme, hastalanma ve asit yağmurlarının mevcudiyeti konusunda endişelerinin yaşandığı bölgelerdir (Eren,

2000: 286). Bu bölgelerde yaşayan insanların bu nitelikteki çevresel sorunlar nedeni ile stres altına girmeleri büyük olasılıktır. Çünkü, bu tür problemlerin kişisel çabaları ile çözülemeyeceğini ve telafi edilemeyeceğini bilen birey yoğun gerilim altında hayatını sürdürmektedir.

1.3.1.5. Toplumsal Çevre Koşulları

Aileler gerilimlerin, sıkıntıların ve üzüntülerin giderildiği gibi bunları da doğurabilen kurumlardır. Aile ortamı, bireyleri her türlü zorlanmada, yapay tavır ve kurallardan sıyrıldığı, anlayış, dayanışma ve sevginin yer aldığı bir ortamdır. Ancak, ailenin bu gibi psikolojik açıdan sağladığı olumlu katkılarının yanında birey için stres faktörü haline dönüşen bir kurumda olabilmektedir (Tutar, 2000: 220).

Aile hayatında, günlük ilişkiler içindeki gerginlik ve stresin önemli bir bölümü, aile bireylerinin ilişki biçiminden kaynaklanmaktadır. Denetleyen, yargılayan, üstünlük kurmaya çalışan davranışlar içerisinde bulunan aile bireyleri stresli bir ortam yaratmaktadırlar. Yine, “kötü”, “yanlış”, “ayıp” gibi yaklaşımlar yönetilen kişinin yetersiz olduğu izlenimini yaratmaktadır, bu durumda aile bireyleri arasında gerginliğe yol açmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002: 105).

Yine benzer şekilde aile içerisindeki ilişkilerde uyumun mevcut olmaması bireylerin yoğun baskı ve stres altında olmalarına neden olabilir. Aynı zevk ve tutumları paylaşmayan eşler, iyi niyet göstererek zoraki bir uyuma kendilerini zorlasalar bile, bir süre sonra yapmak ve uymak istemedikleri bir durumu sürdürmenin yaratacağı stresle karşılarındaki bireye tahammülsüzlük göstereceklerdir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 107).

Bunların yanında aile üyelerinden birinin vefatı yada hastalığı, eş ve çocuklar arasındaki geçimsizlik veya yaşanan ekonomik krizler, ev değiştirme veya mülk edinmek için borca girilmesi gibi durumlarda bireyler üzerinde belirgin bir şekilde gerginlik ve stres yaratabilmektedir (Aktaş ve Aktaş, 1992: 233).

Yapılan bir çalışmada yaşama bağlı stres faktörleri ve faktörlerin etkileri saptanarak bir iş dışı stres kaynakları ve ağırlıkları tablosu oluşturulmuştur.

Tablo 2: Yaşama Bağlı Stres Kaynakları ve Ağırlıkları

Yaşama Bağlı Değişkenler		Ağırlık
1	Eşin ölümü	100
2	Boşanma	73
3	Eşlerin ayrı yaşaması	65
4	Tutuklanma	65
5	Aile üyelerinden birisinin ölümü	63
6	Bireysel rahatsızlık veya hastalık	53
7	Evlenme	50
8	İş yerinde yangın	45
9	Nikah töreni	45
10	Aile bireylerinin sağlığının bozulması	44
13	Seksüel zorluklar	39
14	Aileye yeni bir bireyin dahil olması	39
15	Parasal yapının değişmesi	38
16	Yakın arkadaşlardan birisinin ölümü	37
17	İşte sorumluluğun değişmesi	29
18	Kız veya erkek çocuğun evden ayrılması	29
19	Okula başlama veya bitirme	26
20	Yaşama ortamının değişmesi	24
21	Yöneticinin huzursuzluğu	23
22	İş şartları ve iş saatleri değişmesi	20

Kaynak: FISHER vd., (1993: 649)

Bu tablonun düzenlenmesinde özel stres değerlendirme ölçeği kullanılmış ve ölçeğin en yüksek değeri 100 olarak belirlenmiştir. Tabloda görüldüğü gibi eşin ölümü önemli bir stres faktörüdür. Yine boşanma, hastalıklar, evlenme gibi olaylarda önemli stres arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Tüm bunlar da bireyin aile yaşantısı ile stres arasında yakın bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

1.3.1.6. Sosyal ve Kültürel Değişimler

Günümüzde dünyadaki değişim rüzgarlarına sosyo-kültürel değişimler de katılmaktadır. Büyük bir hızla küreselleşmeye doğru giden dünya uluslarının sosyal özellikleri, örf ve adetleri, kültürleri ve değerlerinde değişimler yaşanmaktadır. Değişmesi çok zor olarak kabul edilen bu unsurlar ulusal kimliklerden çıkıp evrenselleşmeye doğru gitmektedir (Eren, 2000: 286).

Kültürün değişimi daha çok teknoloji ve kentleşmeyle ortaya çıkmaktadır. Kent yaşamının geleneksel denetim mekanizmalarından yoksun olma özelliği büyük oranda kimlik sorununu da beraberinde getirmektedir. Medya araçları ise, bu durumu hızlandırmaktadır. Çünkü, bu tür zorunlu kültürel değişimlerinin fert ve toplum üzerinde yarattığı etki belirsizlik ve kararsızlığın neden olduğu gerilimlerdir (Tutar, 2000: 221).

1.3.2. Bireysel Stres Faktörleri

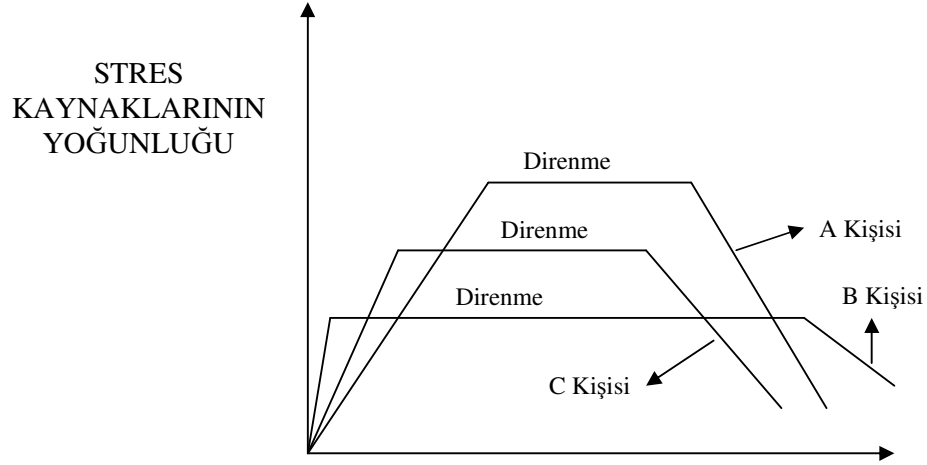
Psikologlar açısından stres, onu zihinde taşıyan bireye aittir. Farklı kişilerin aynı olaya farklı tepki ve yaklaşımları mevcuttur. Bu farklılık zihinsel şartlardan sosyal şartlara kadar uzanan faktörlerden kaynaklanmaktadır. Hatta bireyler bir gün önce önemsemedikleri olaylara bir gün sonra sert tepkiler verebilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 32). Bu nedenle stres olgusu incelenirken, stres verici durumlar kadar onlarla karşılaşan bireyin özelliklerinin de ele alınması gerekmektedir. Stres ve stres vericilerin insana etkisi konusunda, insanın psikolojik bütünlüğünü oluşturan düşünce, duygu ve davranışlarının anlaşılması gerekmektedir.

Diğer bir deyişle, stresin kaynağı bizzat bireyin kendisi olabilir (Tutar, 2000: 222). Önceki bölümlerde yapılmış olan stres tanımlarından da görüleceği gibi, stres, stres vericilere gösterilen tepkidir. Çok olumsuz bir olay bir birey tarafından fırsata dönüştürülecek bir şekilde iyimser olarak değerlendirileceği gibi, aynı olay karamsar bir yaklaşım nedeni ile felakete dönüşebilmektedir.

Benzer şekilde bireylerin stresten etkilenme süreleri de birbirlerinden farklıdır. Bazı bireyler daha şiddetli ve süratle alarm durumuna geçerek stresten daha çabuk etkilenirken, bazı bireyler ise daha yavaş ve daha geç alarm durumuna geçerler. Yine

benzer şekilde bazı bireylerin strese dayanıklılığı daha uzundur, bazılarının ise daha kısadır. Bazı insanların direnç düzeyleri diğer bireylerden daha düşük veya daha yüksek olabilmektedir. Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Eren, 2000: 289).

Şekil 1. Kişilik-Stres İlişkisi



Kaynak: EREN, (1999: 289)

Şekilde görülebileceği gibi üç farklı bireyin alarma geçme, direnme ve tükenme aşamaları birbirlerinden farklı nitelikler göstermektedir.

Bu açıklamalar ışığında, bireyler arasında stresin farklı tepkilere ortaya çıkmasının sebebi olarak iç temel öge üzerinde durulacaktır; kişilik, zihinsel etkinlik, fiziksel durum.

1.3.2.1. Kişilik Özellikleri

Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişmelere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği belirli sınırlar içerisinde onun kişiliği ile yakından ilgilidir (Erdoğan, 1999: 292). Bu nedenle, kişilik özelliği en önemli bireysel stres faktörü sayılmaktadır (Özkalp, 1989: 154). Kişilik analizi ve stres ilişkisinde ilk ciddi çalışmalar Roseman

ve Friedman tarafından 1974 yılında ortaya konmuştur ve kişilikler A ve B tipi olarak belirlemiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 238).

Kişilik kavramının değişik tanımları yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

“Kişilik, bireyin karakteristik özelliklerini, bu özellikler arasındaki ilişkileri ve durumlara uyum gösterme yollarını kapsayan yaşam durumlarına tepki göstermenin karakteristik biçimleri ve insan davranışının çekirdeğidir” (Kolosa, 1979: 22).

Bir diğer tanımda ise kişilik, “zamanın ve koşulların insanlara biyolojik ve sosyal özellikler olarak yüklediği, belirli bir zaman içerisinde de sürekliliğini koruyan psikolojik davranışlarındaki farklılıkları ve ortalıkları belirleyen eğilimlerin tümüne verilen addır” (Eroğlu, 2000: 139) denilmektedir.

Görüldüğü gibi, değişmeyen bir takım özellikleri ve davranış görüntülerini kapsayan kişilik kavramı, bireyi diğer insanlardan ayıran özgün bir durumu anlatmak için kullanılmaktadır. Gerçekten de kişilik, insan yapısının duygusal durum, davranış biçimi, ilgi, yetenek ve tüm psikolojik özelliklerinin bütününden oluşmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002: 41).

İnsan kişiliğini değişik bir bakışla sınıflandıran iki hekim olan Friedman ve Rosenman, çok sayıda erkeği inceleyerek onları A ve B kişilik tipi olarak iki kümede toplamışlardır. Bu iki araştırmacının uzun yıllara dayanan çalışmaları hangi kişilik özelliklerinin strese ve onun olumsuz etkilerine daha yatkın olduklarını saptamaya yönelik olmuştur (Ertekin, 1993: 38). İnsanların aynı olaylar karşısında yaşadıkları farklı stres düzeyleri, onların kişilik özellikleriyle yakından ilişkilidir (Tutar, 2000: 231). Bu nedenle A ve B tipi kişilik özelliklerini incelemekte yarar görmekteyiz.

1.3.2.1.1. A Tipi Kişilik

A tipi kişilik özellikleri şunlardır (Ertekin, 1993: 39-40):

- A tipi insanlar yeme, içme, konuşma, hareket etme ve yürüme ile ilgili eylemlerinde öteki insanlardan çok farklı hızla sahiptirler. Bu kişilerin konuşmaları

ilgi çekicidir. Belli sözcükleri vurgularlar ve cümlelerin sonunu daha hızlı bir biçimde konuşarak bitirmektedirler.

- Genel olarak sabırsızdırlar. Bu sabırsızlık hayatın bir çok alanında özellikle iletişimde göze çarpmaktadır. Başkalarını dinlemede ve onun sözünü bitirmesini beklemede oldukça sabırsızdırlar. Sık sık karşısındakinin sözünü keser, yüksek sesle konuşmaktadırlar. Bir kitabı okudukları zaman birçok bölümüne kısaca göz atmak veya atlayarak özetleri ve sonuçları tercih etmektedirler.
- Aynı anda iki veya daha çok işi düşünmek yada yapmakta bu kişilerin özellikleri arasındadır. Belli bir dilim zamanına iki veya daha çok işi sığdırmak, bir şeyler yerken araba kullanmak, bir kişiyle konuşurken başka bir şey düşünmek gibi zaman baskısı bu kişilerin yaşamında önemli bir belirleyicidir.
- Birkaç saatlik bir dinlenme anı veya bir tatil bu gibi kişilere suçluluk duygusu yaratabilir. Kendilerinin de çalışmayan ve katkıda bulunmayan öteki insanlar gibi olduklarını düşünerek mutsuz olmalarına yol açmaktadır.
- A tipi davranış sergileyen insanlar kendileri, aile çevresi ve iş arkadaşları için oldukça yüksek bir beklenti düzeyine sahiptirler. Saptadıkları bu düzeyin ideal olduğunu bilmelerine karşın, bu düzeyi tutturamamak onlarda mutsuzluğa ve olumsuz duyguların oluşmasına neden olmaktadır.
- A tipi davranış biçimine sahip olan bireyde zamanla yarışın yanı sıra, hem başkalarıyla hem de kendisiyle rekabet duyguları ağır basmaktadır. Böyle bireyler rekabetten korkmazlar, inatçıdırlar ve çabuk karar vermektedirler. Bunun sonucunda da saldırgan davranışlar ortaya çıkmaktadır.
- Çevredeki güzellikler ve ilginç şeyler, bu tür davranış biçiminin ağır bastığı bireyler için çok anlam taşımazlar, hatırlamazlar. Çünkü genellikle kendisiyle meşgul ve işini düşünen insanlardır.
- A tipi davranış biçimine sahip insanlar, iş yaşamlarını, başarılarını ve olayları sürekli olarak rakamlarla anlatmaya çalışmaktadırlar. Bu insanlar yaşamın nicel

yönüyle daha fazla ilgilidirler. Yalnız kendilerinin değil başkalarının yaşamına da bu tür sayısal değerlendirmelere önem verirler.

- A tipi davranış biçimi sürekli tikler ve sınırlı hareketlerle de çevreye yansımaktadır. Bir görüşü vurgulamak için yumruğun masaya vurulması, ani el, kol hareketleriyle anlatım tipik hareketleridir.
- Bu tip insanlar için gerilim yaşamlarının bir parçasıdır ve işleri çok stresli olmasa bile kendi stresine hep beraberdirler. Yapılan araştırmalar bu tip davranış özelliklerinin erken yaşlarda yerleştiğini göstermektedir.

1.3.2.1.2. B Tipi Kişilik

A tipi bireylerin tam karşıtı olan bireylerin davranışsal özellikleri B tipi olarak adlandırılmaktadır.

B tipi insanları katı kurallardan arınmış, esnek bireylerdir. Zaman onlar için problem değildir, rahat ve sabırlıdır. Başarı konusunda hırslı değildir ve yaptıkları işten zevk almaktadırlar. Kolaylıkla sinirlenmemekte ve tedirgin olmamaktadırlar (Pehlivan, 1995: 24).

Kendilerine, ailelerine zaman ayırmakta ve daha sosyal davranışlar sergilemektedirler. Kusursuzluk arayışında değildirler. Kendilerine ve diğer bireylere karşı hoş görülürler ve hatalar karşı affedicidirler (Eren, 2000: 290).

A tipinin küçük ayrıntılara takıldığı yerlerde B tipleri olaylara daha farklı yönlerden bakabilirler. Ayrıca, B tipleri işleri ile ilgili etkinliklerde bulunmadıkları zamanlarda suçluluk duygusuna ve zamanlarının boşa harcandığı duygusuna kapılmamaktadırlar (Lazarus, 1994: 63).

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 bir çok birey A tipi kişilik özelliklerini de gösterebilmektedir. Ancak, bazı testler sayesinde kişinin hangi tipe daha yakın olduğunu belirlemek ihtimal dahilinde bulunmamaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002: 147).

Ancak, bu konu ile ilgili önemli bir soru akla gelmesi mümkündür. A tipi kişilik ile negatif stres arasında bir bağlantı mevcut mudur? Araştırmacılar tam olarak böyle bir bağlantıyı ortaya koyamamışlarsa bile, A tipi kişilik özelliğindeki bireyler, kendi karakteristik davranışlarından dolayı stresörlerin baskılarından daha fazla etkilenebilecekken, diğer yandan da stresle mücadele güçlerinde azalma söz konusu olabileceğini vurgulamaktadır (Ivancevich vd., 1983: 591).

Yine yapılan araştırmalarda A tipi kişilik özelliklerine sahip olanlar ile kalp krizi arasında yakın bir ilişki bulunmuştur. Bu kişilik tipine sahip bireyler zamana karşı mücadele veren, çalışan, sabırsız, başkalarına yavaş çalışmaları nedeniyle kızan insanlar oldukları için kalp krizine en çok hedef olan insan tipini oluşturmaktadırlar. Bu sebeplerle de A tipindeki bireyler daha çok stresten etkilenen kişilerdir. Hatta yaptıkları iş daha az stresli olsa bile kendi streslerini kişiliklerinin bir parçası olarak işyerlerine getirmektedirler. Bu bireyler için stres hem özel hem de çalışma hayatlarında yoğun olarak mevcuttur. Bu durumda kalp krizi ile karşılaşmalarına neden olmaktadır (Özkalp, 1989: 154-155).

Yapılan bir başka araştırmada ise, A tip kişilik ile mesleki stres ilişkisi ölçmeye çalışılmıştır. Buna göre; Hindistan'da ve Amerika'da A ve B tipi özelliklerine sahip şoförler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Sonuç olarak A tipi kişiliğe sahip şoförlerin B tipi kişiliğe sahip şoförlere göre daha çok kaza yaptıkları, işe devamsızlıklarının daha yüksek olduğu, amirleri tarafından daha çok azarlandıkları ve daha fazla mesleki strese karşı karşıya kaldıkları saptanmıştır (Ertekin, 1993: 42).

Tablo 3. A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri

A Tipi Kişilik	B Tipi Kişilik
<ul style="list-style-type: none">* Güçlü bir motivasyon* Saldırganlık* Yüksek ihtiras* Yarışmacı kişilik* Her şeyin çabuk bitmesi konusunda baskı altında olma* Yetki göçerme kapasitesinin olmaması* Orkestra şefi kişilik yapısı* Zamansızlıktan yakınma* Kendine aşırı güven* Karar vermede çabukluk* İşinde yüksek kaygı* Randevularına tam saatinde gitme ve başkalarından da aynı duyarlılığı bekleme* Tartışırken çok açık ve kesin tavır koyma* Astları ve mesai arkadaşlarına nazaran çalışırken daha az zaman kaybetme* Duyarlı bir kişilik yapısı* Yüksek verimlilik standartları koyma ve bunlara ulaşma* Enerjisini planlama* Az dinlenme, az spor yapma, vd.	<ul style="list-style-type: none">* Yarışmada aşırıya kaçmama* Sosyal değerler için fazla kaygılanmama* Zamanın esiri olmama* Nadiren sabırsızlık* Ekiple kolay çalışma* Kendisine daha fazla zaman ayırma* Karar vermede aceleci olmama* Özel hayatı ile iş hayatı arasında kolayca sınır koyabilme* Eve döndüğünde günlük kaygılardan tamamen uzaklaşabilme, vs.

Kaynak: AKAT, (1997: 361)

1.3.2.1.3. Stresle Başa Çıkmayı Zorlaştıran Kişilik Özellikleri

Bireyin stresi yaşamaması, kişilik donanımları ile ilgilidir. Bu nedenle, kişisel özellikler stresten korunabilme derecesinde belirlemektir. Bireyin stresle baş edebilmesi, değişimlere uygun olarak kendini programlayabilme yeteneği ve esnekliğine sahip olması, çevre gelenekleri ve geçmiş tecrübelerinden elde ettiklerine dayanmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002: 42).

Yaygın bir şekilde, bireyler, yaşadıkları stresi işlerine, ekonomik durumlarına, birlikte çalıştıkları ve yaşadıkları insanlara yani kendileri dışındaki etkenlere bağlama eğilimindedirler. Ancak, stresin gerçek kaynağı bireyin kendisidir (Tutar, 2000: 233). Bu anlamda en çok stresi etkileyen nedenlerden biri “olumlu düşünme” alışkanlığıdır. Bu alışkanlığa sahip bireylerin yaşamdan zevk almaları zordur ve bu bireylerin stres kaynakları olaylar karşısındaki olumsuz bakış açılarıdır (Tutar, 2000: 233).

Çeşitli çalışmalar uyum sağlamayı zorlaştıran ve stresle mücadeleyi zor kılan bazı kişilik özelliklerini ortaya koymaya çalışmaktadır. Stresle mücadeleyi zorlaştıran bu faktörlerden bazıları şunlardır: Düşmanlık duygularının baskın olması, her konuda kendileri açısından bir suçluluk payı çıkarılması, aşırı duyarlı ve duygusal olunması, ben merkezci yani egoist olunması, çocuksu diye adlandırılan olgunlaşmamış kişilik özelliklerinin olması, çevreleri ile etkileşim ve iletişimde yetersiz olan pasif bireyler olunması (Baltaş ve Baltaş, 2002: 43).

Stresle baş edebilmeyi zorlaştıran bir diğer kişilik özelliği ise “kontrol kaynağı” yaklaşımıdır. İç denetim sahibi bireyler kendi kaderlerini kendilerinin kontrol edebileceğine inanırlar. İç denetime sahip olmayan insanlar ise, hayatlarının dış faktörler tarafından yönetildiğine inanırlar. Yapılan çalışmalar iç denetim sahibi bireylerin dıştan denetime inanan bireylere kıyasla daha az stres yaşadıklarını göstermektedir (Robins, 1996: 617).

Aynı şekilde bireylerin “algılama” farklılıkları da stresle mücadele de önemli bir faktördür. Algı, potansiyel bir stres durumunu ile bireyin bu duruma reaksiyonu arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir (Coffey vd., 1994: 516). Örneğin, çalıştığı iş yerinde işten çıkarmalar başladığında bir birey işten çıkarılacağı korkusu ile stres

yaşarken, bir diğeri için bu durum daha iyi bir iş bulabilme veya kendi işini kurma düşüncesiyle karşılanabilir (Robins, 1996: 616).

1.3.2.2. Zihinsel Etkinlik (Zeka)

Zeka ve stres arasında iki yönlü bir ilişki mevcuttur. İnsanların düşünme yeteneğinin bütünü onun zekası olarak ele alındığında, stresten etkilenmenin veya strese karşı koyabilmenin önemli ölçüde zeka ile doğru orantılı olduğu düşünülebilir. Organizmanın stres tepkisi daha önce de bahsedildiği gibi bir uyum belirtisidir. Diğer yandan, zekanın tanımlarında ise, “yeni durumlara ve uyaranlara uyabilme yeteneği” açıklaması mevcuttur. Bir başka ifade ile zeka, yaşanan olaylarda akılcı davranış sürecini organize eden bir sistemdir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 48).

Diğer yandan ise, stres ortamı bireylerin rahat ve doğru karar vermelerini ve zihinsel potansiyellerini en üst düzeyde gerçekleştirmelerini engellemektedir. 1970’li yıllarda S. Begap ve arkadaşları tarafından yapılan çalışma sonuçları bedensel, psikolojik ve sosyal streslerin bireylerin zihinsel kapasitesini etkilediğini ortaya koymaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002: 48).

1.3.2.3. Bireylerin Fiziksel Durumu

Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları, onun fizyolojik veya biyolojik özellikleri ile ilgili olabilmektedir. Bunlar bireyde çeşitli sistem bozuklukları, fizyolojik bozukluklar, salgı bezleri ve hormonal denge düzensizliklerine bağlı olarak ortaya çıkan biyolojik stres kaynakları olabilmektedir (Tutar, 2000: 223).

Bireyin fiziksel açıdan iyi durumda olması strese direnç göstermesi ve mücadelede etmesini kolaylaştıracaktır. Montreal’de Concordia Üniversitesi’nde David Sinoyor yönetiminde yapılan bir araştırmaya göre: Fiziksel durumu iyi olan bireylerin günlük yaşantılarında karşılaştıkları sayısız strese daha kolay karşı koydukları belirlenmiştir (Akat vd., 1997: 346).

1.3.3.Örgütsel Stres Faktörleri

Günümüz modern toplumunda bireylerin büyük kısmı stres altında bulunmaktadır. Bunun en büyük nedenlerinden biri de elbette çalışma hayatıdır.

Bireyler yaşamlarını sürdürebilmek için çalışmak zorundadırlar ve hayatlarının büyük bir bölümünü çalışarak geçirmektedirler. Bu nedenle de bireyler iş yaşantısında çeşitli olaylar, ilişkiler ve değişikliklere karşılaştıklarından hayatlarında birçok gerginlik yaşamaktadırlar. Tüm bu unsurlarda stres yaratıcı veya arttırıcı etkiler ortaya çıkarmaktadır.

Örgütler; tutumlar, değerler, davranışlar ve duygulardan oluşan bireylerin meydana getirdiği birer sosyal sistemdir ve bireylerin yaşadığı, çalıştığı ve birbirleri ile ilişkilerde buldukları bir sosyal iklime sahiptirler (Saldanlı, 2000: 291). Her örgüt yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara ve örgütün yarattığı iklime göre stres kaynakları geliştirmektedir. Ayrıca, tüm örgütlerde ortak olan nedenlere bağlı stres kaynaklarının yanı sıra, yalnızca o örgüte özgü ya da o iş kolundan kaynaklanan stresli durumlarda söz konusu olabilmektedir (Ertekin, 1993: 7).

Çalışma hayatına giren birey, iş üretiminin yanı sıra örgüt içinde diğer insanlarla ilişki kurmakta, örgütün değer ve normlarına uyum sağlamaya çalışmakta ve örgüt içindeki çeşitli guruplara dahil olmaktadır. Bu süreçlerde iş görenin güçlü ve yoğun bir uyum çabası içine girmesine neden olmaktadır. Kısacası, iş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren bireyler örgüt ortamından kaynaklanan “örgütsel stres” ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu kavram “iş stresi” ve ya “mesleki stres” olarak da adlandırılmaktadır (Pehlivan, 1995: 11).

Örgütsel stres kaynakları çeşitli araştırmacılar tarafından değişik şekillerde sıralanmış ve gruplandırılmıştır. Son 16 yıl içinde yayınlanan işten kaynaklanan stres kaynaklarını ölçen 250’den fazla çalışma mevcuttur. Ancak bu çalışmaların bulguları genel olarak iki kavramsal kategori etrafında ağırlıklı olarak kümelenebilmektedir (Kahn ve Byosiere, 1995: 198):

- Görevin içeriği ile ilgili özellikler; bunlar basitlik, karmaşıklık, çeşitlilik, monotonluk, vardiyalı iş ve işteki fiziksel şartlar gibi boyutları içermektedir.
- Rolün sahip olduğu özellikler; öncelikle işin sosyal yönüne değinen, birinci kademe yöneticileri ile çalışma arkadaşlarının ilişkilerini, bağımsız karar

alma eksikliğini içermesi yanında görev çatışması, görevin anlaşılabilir oluşu ve aşırı iş yükü gibi kavramları da kapsamaktadırlar.

Bu araştırmacılar McGrath (1976: 1369) örgütlerdeki stres faktörlerini şöyle sıralamıştır:

- Görev kaynaklı stres (işin zorluğu, belirsizliği ve iş yükünün fazlalığı)
- Role bağlı stres (çatışma, belirsizlik, iş yoğunluğu)
- Davranış ortamından kaynaklanan stres (kalabalığın etkisi vb)
- Fiziksel çevreden kaynaklanan stres (aşırı soğuk, karışık yada düşman düşlerin varlığı gibi)
- Sosyal çevreden doğan stres (bireyler arası anlaşmazlık, özel yaşamla ilgili stres, dışlanma ve yalnızlığa itilme gibi)
- Bireyin kendinden kaynaklanan stres (örneğin bireyin kaygı durumu, algılama düzeni gibi)

Örgütteki stres kaynaklarını F. Luthans (1992: 404) ise dört grupta toplamaktadır:

Örgütsel Politikalar

- Adaletsiz başarı değerlendirme
- Ücret eşitsizlikleri
- Örgütsel kuralların katılığı
- İş gruplarını değerlendirme
- Çelişkili yöntemler
- Sık sık yer değiştirmeler
- Gerçekçi olmayan iş tanımları

Örgütün Yapısal Özellikleri

- Merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma
- Yükselme olanaklarının azlığı
- Aşırı formaliteler
- Yüksek derecede uzmanlaşma
- Örgütsel bölümlerin karşılıklı bağımlılığı
- Yürütme ve danışma birimleri arasındaki çatışma

Fiziksel Koşullar

- Kalabalık çalışma koşulları ve özel yaşamı önemsememe
- Aşırı gürültü, sıcak yada soğuk çalışma ortamı
- Zehirli maddeler ve radyasyon
- Hava kirliliği
- İş kazaları
- Yetersiz aydınlatma

Örgütsel Süreçler

- Yetersiz iletişim
- Başarı düzeyi ile yetersiz geri bildirim
- Belirsiz ve çelişkili amaçlar
- Başarı değerlendirmesinin yanlış ve çelişkili olması
- Adaletsiz denetim düzeni
- Yetersiz bilgi

Başka araştırmacılar ise örgütsel stres kaynaklarını şöyle sıralamıştır (Hellriegel vd., 1992: 286):

- İş yükü
- İş şartları
- Rol çatışması ve belirsizliği
- Kariyer gelişimi
- Örgütte kişiler arası ilişkiler
- İş ve diğer roller arasındaki çatışma

Özkalp ve Kırel (2001: 432) ise bu faktörleri beş başlık altında toplamıştır:

- Örgüt yapısı ve örgüt iklimi ile ilgili etkenler
- Fiziki çevre şartları ile ilgili etkenler
- Yapılan işle ilgili etkenler
- Kariyer gelişimi ile ilgili etkenler
- İşletme içi ilişkiler ile ilgili etkenler

Bu çalışmada ise örgütsel stres faktörleri şu başlıklar altında incelenerek detaylandırılacaktır:

- İşin yapısı ile ilgili stres faktörleri
- Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres faktörleri
- Örgütsel politikadan kaynaklanan stres faktörleri
- İş ortamındaki fiziki şartlardan kaynaklanan stres faktörleri
- Örgütte kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri

1.3.3.1. İşin Yapısı İle İlgili Stres Faktörleri

Her türlü işin belli bir sorumluluk ve risk getirmesi onu doğal olarak stres faktörü haline getirmektedir. Bir işin stres faktörü olmasına hem bireyden, hem de işin niteliğinden kaynaklanan unsurlar neden olmaktadır (Tutar, 2000: 242). Bir iş zorluk, karmaşıklık ve iş yükü öğelerini içinde taşımaktadır. Bu nedenle de işin kendisi bir stres faktörüdür. Ancak, bazı işler doğası gereği diğer işlere göre daha fazla stres faktörü barındırmaktadır (Ertekin, 1993: 52).

İş kaynaklı stres faktörleri bir örgütte kişiler tarafından yapılan iş ve rollerle doğrudan ilgilidir. Bu çalışmada da genel olarak örgütlerde yapılan işin niteliği ile ilgili stresler beş grup altında incelenmeye çalışılacaktır:

- İş yoğunluğu ve monotonluğu
- Zaman baskısı
- İşte tehlike unsurunun varlığı
- Rol belirsizliği ve rol çatışması
- Vardiyalı çalışma düzeni

1.3.3.1.1. İş Yoğunluğu ve Monotonluğu

Örgütte yapılan işin niteliği en önemli stres faktörlerinden birdir. Aşırı çalışma veya hiç çalışmama durumunun her ikisi de stres yaratmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001: 435-436).

Her örgüt üyesi subjektif bir husus olan optimal iş miktarının tespit edilmesiyle ilgili sorunlar yaşayabilmektedir. Eğer ideal iş miktarı tespit edilmezse aşırı iş yükü durumu ile karşılaşması mümkündür. Diğer yandan ise, bireyleri yeterince meşgul edecek iş miktarının da belirlenmesi gerekmektedir. Çalışan kişi işini tamamlayıp iş yerinden ayrıldığında kişisel işlerini ve boş zaman aktivitelerini yerine getirebilecek kadar enerjiye sahip olması gerekmektedir (Organ ve Bateman, 1991: 384).

Her örgütte, normal çalışma saatleri içerisinde yapılacak işlerin miktarlarıyla ilgili belirli bir kanaat ve anlayışa uygun olarak tespit edilen bir iş miktarı ve tatbik edilen bir uygulama bulunmaktadır. Örgütte yapılacak işlerin belirlenmesi sırasında bir işgörenin yapabileceği en uygun miktardaki iş birimleri oluşturmaya çalışılmaktadır. İşgörenin yerine getirmeye çalıştıkları iş yükü bu optimal ve ideal ölçülerin üzerine çıktığından durum aşırı iş yükü şeklinde ifade etmek mümkündür (Eroğlu, 2000: 322).

Ancak, aşırı iş yükü kavramı, sadece iş görenin yerine getirmesi gereken işlerin fazlalığı veya zaman baskısı açısından değerlendirilmemelidir. İş görenden sahip olduğu yeteneklerden daha fazlasını gerektiren iş beklentisi içine girmek de aşırı iş yükü kavramı ile ifade edilmektedir ve bu durumda iş görenin baskı ve stres altına girmesine neden olmaktadır (Coffey vd., 1994: 520).

Kısacası aşırı iş yükü niteliksel ve niceliksel olarak iki türlü olarak karşımıza çıkmaktadır (Tosi vd., 1990: 352). Niteliksel aşırı iş yukarıda da anlatılmaya çalışıldığı gibi belirli bir zaman limiti içerisinde bitirilmesi gereken bir çok işin olmasıdır ve bu durumda açık bir stres kaynağı oluşturmaktadır. Niteliksel aşırı iş yükünde ise, işin kendisinin yapılması çok zor olmakla birlikte yapılacak çok iş bulunmamaktadır. Sadece iş görenin yapılması gereken işi yerine getirebilecekleri yetenekleri yeterli değilse, iş önemli bir stres kaynağına dönüşmektedir.

Bireyler normal olarak yeterli şekilde yapamayacakları işleri üstlenmek istemeyeceklerdir. Ancak, daha yüksek gelir beklentisi, sosyal statü arayışı veya başkalarının ısrarı gibi nedenlerle yapamayacakları görevleri üstlenmektedirler.

Aşırı iş yükü nedeniyle stres altında çalışılan iş türlerine pek çok örnek verilebilir. Bu anlamda stresli olan meslekler Miller tarafından bir tablo yardımıyla ortaya konulmuştur.

Tablo 4. Stres Yaratan Meslekler

Tehlike, aşırı baskı ve kontrol edilemeyen sorumluluğa bağlı yüksek stres meslekleri	Terapi gerektiren depresyona bağlı “mesleki risk” taşıyan yüksek stres meslekleri
* Hava trafik kontrolörü * Müşteri hizmetleri veya şikayet merkezi çalışanı * Lise öğretmeni * Gazeteci * Tıp stajeri * Madenci * Polis * Sekreter * Borsacı * Garson	* Hava trafik kontrolörü * Sanatçı * Din adamı * Bilgisayar programcısı * Dişçi * Devlet memuru * Avukat * Orta kademe yöneticisi * Fizikçi * Polis * Politikacı * Öğretmen * Terapist

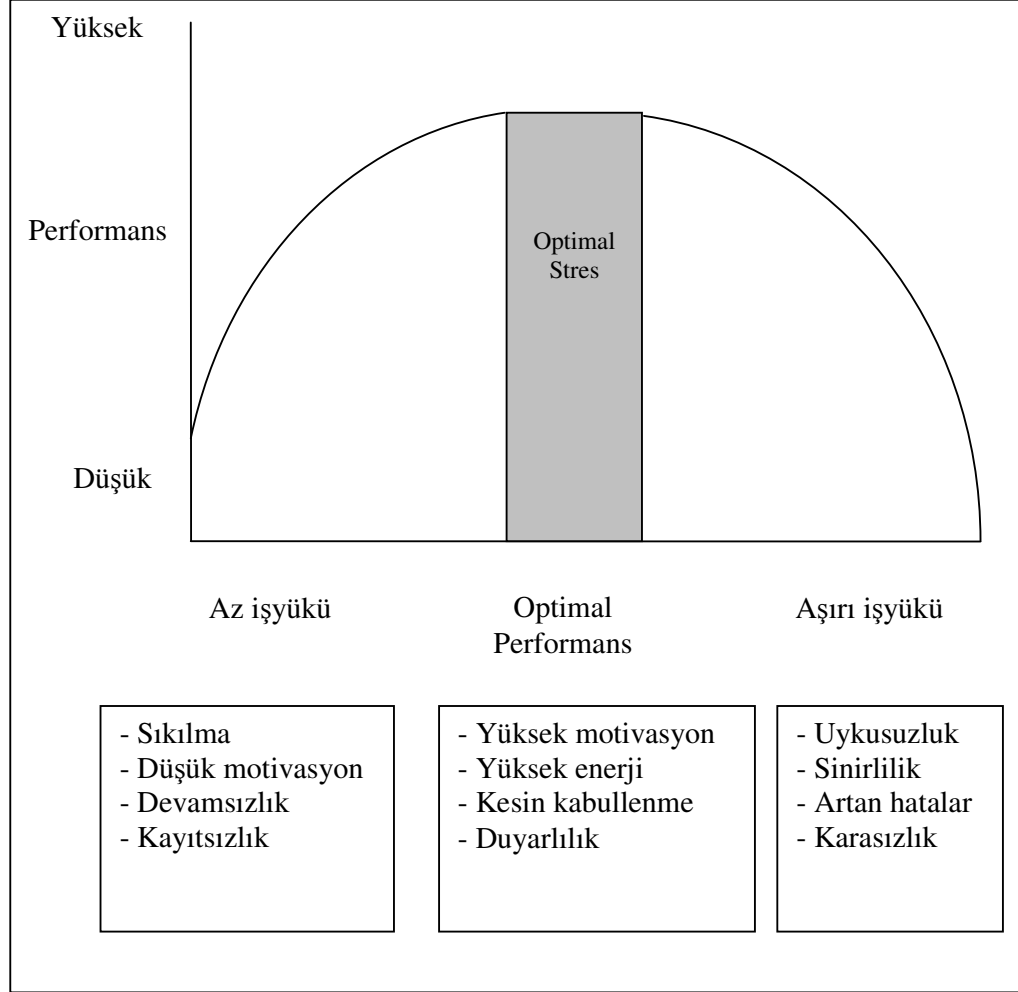
Kaynak: HELLIREGEL vd., (1992: 285)

Örneğin, konaklama işletmelerinde çeşitli departmanlarda çalışan işgörenlerin de aşırı iş yükü nedeniyle stres yaşamaları söz konusudur. Tabloda da görüldüğü gibi servis elemanları aşırı iş yükü nedeniyle stres tehditi altında olan işgörenlerdendir. Yetenekleri nedeniyle işi yapamayacak nitelikte olan işgörelere ise yabancı dili iyi seviyede olmayan bir resepsiyonist örnek verilebilir.

Ancak, iş görenlerin işlerinin çokluğu kadar yaptıkları işlerin ve görevlerinin az oluşu da stres nedeni olabilmektedir. Aşırı iş yükünde olduğu gibi az iş yükü de niteliksel ve niceliksel olarak ayrılabilir. Niteliksel iş yüküne göre, zamanın çoğunu oturarak geçiren, çok az iş yapan iş görenlerin çoğu can sıkıntısı ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Özkalp ve Kirel, 2001: 436).

Aşağıda yer alan şekilde az iş yükü, aşırı iş yükü ve stres arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Şekil 2 . İşyükü-Stres İlişkisi



Kaynak: STEERS, (1991: 552)

Baskılı sorumluluklar, uzun çalışma saatleri, aşırı iş yükünün yanında iş monotonluğu da stres nedeni olarak önemli bir faktördür. Çünkü, psikolojik açıdan tekdüze çalışma düzeni işgörende sinirsel gerilime neden olabilmekte ve işgöreni bezginliğe götürebilmektedir (Pehlivan, 1995: 27).

Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumları monotonluk olarak adlandırılmakta ve başlıca kaynakları şu şekilde sıralanmaktadır (Eren, 1993: 157):

- İşin özellikleri
- İşgörenin monotonluğa karşı duyarlılığı
- İş yerinin manevi ortamı
- İşgörenin psikolojik durumu

Monotonluğun insan üzerindeki etkisi karşımıza umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, stres, ilgisizlik, pasif direnme veya saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal sorunlar olarak çıkabilmektedir (Tutar, 2000: 242).

1.3.3.1.2. Zaman Baskısı

Bazı işler iş görenleri zaman baskısı altında bırakmakta ve iş göreni işi yetiştirme telaşına sokmaktadır. Zaman Baskısı, işin niteliği ve yoğunluğuna bağlı olarak ve beklentilerle paralel bir şekilde zorlayıcı ve gerginlik bir yaratıcı unsur olabilmektedir.

İşleri yetiştirme telaşının iş görende büyük ölçüde baskı yaratacağı bir gerçektir. Günlük işini bitirmek isteyen memur veya toplantılara yetişmek için uğraşan bir yönetici hızla geçen zaman ve işleri yetiştirme çabaları arasındaki çatışmayı yaşamaktadırlar (Özkalp ve Kirel, 2001: 437).

Özellikle bazı işler kesin zaman sınırlarına sahiptirler. Örneğin, vergi dairesinde çalışanlar, muhasebeciler, bankacılar ve öğretmenler yılın belirli zamanlarında kesin bir tarihte bitirilmesi gereken yoğun bir yükü karşı karşıyadırlar. Bu durum ise, bireylerin önemli ölçüde stres altına girmelerine neden olabilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 90).

Özellikle üst düzey yöneticileri ile belli işleri tamamlamakla görevli işgörenler için zaman baskısı son derece önemli bir stres faktörüdür. Yaşamlarını takvim ve saat ile

düzenlemek zorunda kalan iş görenler bu baskıyı çok yoğun olarak yaşamaktadırlar (Pehlivan, 1995: 33).

1.3.3.1.3. Tehlikeli Çalışma Koşulları

İş hayatında strese neden olacak faktörler arasında önemli faktörlerden birisi de, iş görenlerin çalışırken karşılaşılabilecekleri tehlikelerdir. Bazı iş alanlarında tehlike ya hiç yokken veya asgari düzeydeyken, bazı iş alanlarında tehlikeler aşırı derecede mevcuttur (Eroğlu, 2000: 325).

Bu tür işlerde işgörenlerin sağlıkları açısından tehdit unsurları aşırı derecede bulunduğundan işgörenler gerilim ve tedirginlik içine girmektedirler. Bu şekilde sürekli gerilim altında çalışan işgörenler bütün ilgi ve dikkatlerini işlerine sürekli olarak toplamak zorundadırlar. Bu durumda işgörenlerde bıkkınlık ve yorgunluğa neden olabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001: 438).

Konaklama işletmelerinde çamaşırhane bölümünde çalışan bir işgörenin mevcut makineler ve kullanılan deterjan ve kimyasal maddeler nedeniyle kendisini tehlike altında hissetmesi mümkündür. Benzer şekilde mutfak elemanlarının da iş sırasında kaza yapmaları riski ve kullanılan pişirme araçları nedeniyle tehlikeli şartlarda çalışıyor olmaları, duman ve nem oranları gibi rahatsız edici unsurlardan dolayı da kendilerini tehlike altında hissetmeleri mümkündür. Güvenli çalışma koşulları ancak iyi tasarlanmış bir işletme düzeni, iyi kalitede, temiz ve bakımlı araç-gereç, iyi havalandırılmış ve uygun seviyede ki bir ısıya sahip ve iyi aydınlatılmış bir çalışma ortamı ile sağlanabilir. İşyerlerinde tehlike kaynağı olan nedenler ise şöyle sıralanabilir (Erkan, 1989: 120-121):

- Yerlerin kaygan olması
- Yetersiz aydınlatma
- Bakımsız, pis ve tozlu iş yeri
- Arızalı, eski ve bozuk el aletleri
- Makine koruyucularının kullanılmaması

- Mal ve malzeme stoklarının düzensiz ve tehlikeli şekilde depolanması.

Bu şartlar altında çalışan işgörenlerin yoğun stres yaşamaları da kaçınılmazdır.

1.3.3.1.4. Vardiyalı Çalışma Düzeni

İş hayatındaki vardiyalı çalışma düzeni mal ve hizmetlerin üretiminin kesintiye uğramaması bakımından uygulanan bir vardiyalı çalışma sistemidir. Üretimin devamlı olması gereken endüstri kolları ile devamlı hizmet sağlanması gereken iş kollarında vardiyalı çalışma düzeni kaçınılmazdır (Eroğlu, 2000: 324-325).

Yapılan araştırmalar insanların uyuma ve günlük faaliyetlerini düzenli yapmalarını amaçlayan güçlü bir sisteme sahip olduklarını göstermektedir. Bunun yanında modern çağın gereği endüstrileşme ve hizmet sektörleri gece çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle temelde gece vardiyası doğal olmayan bir etkiyi doğurmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001: 437).

Vardiyalı çalışma düzeni insanın biyolojik etkinliklerini olumsuz yönde etkilemektedir. Uykusuzluk, sindirim bozukluğu, iştahsızlık gibi biyolojik ritmi ile çelişen bir takım olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Ertekin, 1993: 56).

Vardiyalı çalışma düzeni fizyolojik etkilerin yanında, çoğunlukla bireylerin psikolojik ve sosyal uyumlarını da bozmaktadır. Örneğin , kişi hem eş hem ebeveyn hem de arkadaş gibi bir çok sosyal rolü toplumun içinde oynamaktadır. Gece çalışma düzeni sosyal hayata sınırlamalar getirerek, bu rollerde bireylerin başarısız olmasına neden olabilmekte ve çatışma yaratabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 1997: 438). Ayrıca çoğu kişinin evinde dinlendiği bir zamanda evinden kalkıp iş yerine gitmek bireyler için zor bir duruma neden olabilmektedir.

Vardiyalı çalışmanın doğurduğu uyumsuzluk sorununun sonuçları üç alanda görülmektedir (İncir, 1998: 63):

- İş başarımının düşmesi ve buna bağlı olarak hataların ve iş kazalarının artması
- Sağlığın bozulması

- Aile yaşamının ve toplumsal ilişkilerin zedelenmesi

Vardiyalı çalışma düzeninin bireylerin psikolojik, biyolojik ve sosyal yaşamlarına olan etkilerini araştırmak amacı ile bir tekstil fabrikasında çalışan 121 işçi üzerinde yapılan araştırma şu sonuçları vermiştir (Ertekin, 1993: 56):

- İşin fiziki yorgunluğu, kadın işçiler için daha etkili iken, işin moral yorgunluğu erkek işçilerde daha fazladır.
- Vardiyalı çalışmanın eşler, akraba ve yakın çevre üzerindeki etkileri de olumsuzdur.
- Gece vardiyası akşam vardiyasına göre daha da olumsuz bulunmuştur.
- Vardiyalı çalışma ayrıca kişilerin eğitim, deney ve sosyal yapılarının yanında kişiliklerinden kaynaklanan bazı endişelerinin su yüzüne çıkması açısından da önemli görülmüştür.

Özellikle de hizmetlerini yirmi dört saat sunmaya devam etmek zorunda olan konaklama işletmeleri gibi hizmet sektörlerinde vardiyalı çalışma sistemi kaçınılmazdır. Özellikle, önbüro, kat ve yiyecek-içecek gibi departmanlarda çalışan işgörenlerin doğrudan müşteri ile yüz yüze hizmet vermek zorunda oluşları vardiyalı çalışma düzeni ile çalışmak zorunda kalmalarına neden olmaktadır.

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

1.3.3.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri

Konaklama işletmelerinin başarılı olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi, faaliyetlerindeki başarısına bağlıdır. Bu nedenle örgüt yapısında yer alan bölümlerdeki yetki ve sorumlulukların belli mevkilere dağıtımı ve bunlar arasındaki ilişkilerde koordinasyon gerekliliği zorunludur. Çünkü konaklamalar, işletme içi ve işletme dışında faaliyetlerde bulunan açık sistemler olması nedeniyle zaman zaman değişik çevrelerin olumsuz yaklaşımları ve etkileri ile karşılaştıklarında işleyişlerini sürekli kılacak ve istikrarı sağlayacak bir örgüt yapısına sahip olmak mecburiyetindedirler. Bu sebeplede, konaklama işletmeleri örgütsel yapısını

belirlerken amaçlar, bölümler, gerekli araç-gereç ve donanımlar gibi faktörler ve işgörenlerde aranacak nitelikler ile değişik çevre faktörlerini de dikkate almak zorundadırlar (Sabuncuoğlu, 1987: 100).

Konaklama işletmelerinde işgörenin içinde bulunduğu örgütün türü ve çalıştığı düzeyin stres üzerindeki etkisini merkeziyetçilik, terfi için fırsat azlığı, bürokratik engeller, adil olmayan performans değerlendirmesi ve ücret eşitsizlikleri ve yetersizliği başlıkları altında incelenecektir.

1.3.3.2.1. Kararlara Katılmama

Kararlara katılma yoluyla iş görenlerin kendilerini etkileyen kararlarda rol oynayarak bir anlamda verilen kararları benimsemeleri ve desteklemeleri sağlanmış olmaktadır. Çünkü, kararın alınmasına katılan iş görenler sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bildiklerinden alınan kararların niteliği de işgörenler açısından da artmış olmaktadır (Sabuncuoğlu, 1987: 100).

Kararlara katılmanın işgören ve onun işi üzerinde etkisi büyüktür. Elbette ki iş görenin kişisel özellikleri ve iş görenin katıldığı kararların özellikleri işgöreni olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilecek veya hiç etkilemeyecektir. Örneğin, kendisini hiç etkilemeyen veya ilgilendirmeyen bir karara katılması veya katılmaması işgören doyumunu ve etkinliği üzerinde büyük etki yapmayacaktır (Artan, 1986: 88).

Konaklama işletmelerinde işgörenin kararlara katılmasının sağlanması ile, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede, işgörenin yetenek ve deneyimlerinin kullanılması yoluyla yardımcı olmaları sağlanmaktadır. Ayrıca, kararlara katılma sayesinde, işgörenlerin sorunlarına çözüm bulmada en uygun seçeneği tercih etme yetkisi verilmektedir. Bu nedenle işgörenlerin verimliliklerinin artması, işten ayrılmaların azalması ve örgüt içindeki çatışmaların azalmaları sağlanmış olmaktadır (Pehlivan, 1995: 31).

Örgütlerde karara katılmanın sağlanması örgütsel yapı ile ilgilidir. Örgüt yapısı bireylerin düşüncelerini ve görüşlerini dikkate almayan bir biçimdeyse onları sadece işin bir parçası olarak değerlendiriyorsa bu durum işgörenler üzerinde stres yaratabilmektedir (Özkalp, 1989: 153). Örneğin, merkezi yapılar karar almayı ve

girişimciliği yavaşlatmaktadır. Bu tür yapılar güç çatışmaları nedeni ile rasyonel kararlardan çok politik kararların alınmasına daha uygun olmaktadır. Yönetimi ellerinde tutanlar çok sayıda çalışanın kaderlerini de ellerinde tutarlar ve tüm insiyatifi ellerine de alarak özgürlüklerini kısıtlamaktadır. Bu durum da işgören aşırı stres altına girmelerine neden olabilmektedir (Akat vd., 1999: 348).

Yapılan araştırma, kararlara katılımın olmaması veya önemli kararlara katılma düzeyinin düşük oluşu iş tatminsizliğine, kendine güvenin azlığına ve yüksek oranda işe devamsızlığına neden olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda da işgörenler arasında önemli bilgilerin akışında da azalmaya neden olmaktadır (Ivancevich vd., 1983: 587).

French ve Caplan (1973: 65-68), karara katılmanın çalışanlar üzerindeki etkilerinin sonucunu yapılan çok sayıdaki araştırmaları özetleyerek ortaya çıkarmışlardır. Bu sonuca göre, katılmanın olmayışı nedeniyle ortaya çıkan stresin verimlilik üzerine olumsuz etkileri bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Halbuki, karara katılmanın sağlanması durumunda iş tatmini yükselmekte, iş ile ilgili tehditler daha az hissedilmekte işgörenin mesleği ile ilgili nitelikleri artmaktadır (Tutar, 2000: 245).

1.3.3.2.2. Terfi İçin Fırsat Azlığı

İnsan, doğuştan itibaren sürekli gelişmeye programlanmış biçimde hareket etmektedir. Gelişmesine mani olan her türlü engel karşısında hayal kırıklığına kapılması kaçınılmaz olmaktadır. Dolayısıyla, her işgören çalıştığı organizasyonda kendini geliştirdikçe daha üst sorumluluklar gerektiren mevkilere gelmeyi, örgüt içindeki değerini, ününü, prestijini ve kazancını artırmak isteyecektir (Eren, 2000: 229). Bu nedenle de yeterince ilerleyememe durumu işgörenin yeteneklerinin yeterince değerlendirilemediği ve kişiye gereken sorumluluğun verilmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Diğer işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de işgörenlerin terfi ettirilmeleri sırasında yapılan yanlış değerlendirmeler işgörenler için stres yaratabilmektedir. Herhangi bir örgütte uzun süreler çalıştıktan sonra terfi ettirilmeyi

bekleyen bir iş gören terfi ettirilmediği zaman stres altına girebilmektedir. Bu durumdaki bir iş gören hayal kırıklığı, üzüntü ve endişe içine girmektedir (Özkalp, 1989: 152).

Örneğin, konaklama işletmelerinde yapılan bir araştırmada, terfi olanakları açısından ümidinin olmadığı veya kariyer basamaklarını açıkça göremeyen işgörenlerin bu durumu stres nedeni olarak belirttikleri görülmektedir (Ross, 1997: 43).

Eğer işgörenler, iş akımı içinde kendilerinin buldukları düzeyden daha yüksek bir düzeyde olmaları gerektiğini düşünüyorsa, bu duygu işgörenlerin örgüt ve yaptıkları işe karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine ve yeteneklerinin tamamını kullanmalarını engellemektedir. Kısacası, işgören işi bir ölçüde sabote etmeye başlayacaktır (Pehlivan, 1995: 28).

Yapılan bir araştırma, genç üniversite mezunlarının (özellikle bayanlar) kendilerine verilen ilk işlerin kendileri için hafif olduğu görüşünde olduklarını göstermektedir. Yine çarpıcı derecede moral düşüklüğü görülen mühendisler arasında yapılan araştırmada yeterince ilerleyememenin çok yaygın olduğunu göstermiştir (Artan, 1986: 81).

Bir çok iş yerinde, üniversite mezunları kendi yeteneklerine uygun olmayan ve daha düşük düzeyde eğitim alanların yapabilecekleri işlerde çalıştırılmakta, bu da bireyde moral bozukluğu ve giderek stres düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır.

Terfi ile ilgili diğer bir stres yaratıcı durum ise orta ve ileri kariyer aşamasındaki bireyler açısından bir yönden ilerleme olanaklarının azalması, diğer yönden yeni ve çağdaş bilgilerle donanmış genç işgörenlerin kendilerini gösterme arzusuyla işe yönelmeleri onlarla mücadele etmeye zorlanmaları bakımından stres yaratıcı bir durum oluşmaktadır. Yeterli başarı göstermedikleri zaman ün ve konumlarını kaybetme riskinden dolayı işgören sürekli bir stres ve yenilgi korkusu içinde yaşamaktadırlar (Tutar, 2000: 250).

Ancak, kariyer açısından yeterince ilerleyememe durumu yanında aşırı ilerlemede stres yaratıcı olabilmektedir. Çalışanların yapılan başarı değerlendirme çalışması sonucunda aşırı ödüllendirilmesi kişiler arası çatışmayı ve stresi de beraberinde

getirebilir (Erdoğan, 1999: 290). Yeteneklerinin en yüksek noktasına ulaşmış insana, daha yüksek bir düzeyde görev verilmesi aşırı ilerleme olarak tanımlanmaktadır. İşgörenin getirildiği görev düzeyinin talepleri, kişinin kapasitesinin üstündedir. “Peter İlkesi” olarak adlandırılan bu olayda işgörenin yetenekleri getirildiği düzeyde yeterli değildir. Görevin taleplerini karşılayamaz duruma gelen işgören yerini koruma konusunda tedirgin olmaya başlar ve bu tedirginlik de işgörenin stres içine girmesine neden olmaktadır (Artan, 1986: 82).

Kısacası konaklama işletmelerinde işgörenlerin kariyer gelişimi ile ilgili yaşadığı sorunlar sadece hak ettiği ilerlemeyi elde edememesi ile ilgili değildir. Yeterli düzeyde ilerlemesi de işgörende rekabet ve pozisyonunu koruma gerginliği nedeni ile strese neden olabilmektedir. Hatta aşırı yükselme elde ettiğinde de işgörenin tedirginliği artmakta ve yoğun stres altına girebilmektedir (Kozak, 1999: 50).

1.3.3.2.3. Bürokratik Engeller

İş yaşamındaki önemli stres kaynaklarından biri de bürokratik engellerdir. Toplumda genellikle sorumluluk taşıyanlar her zaman otoriteye de sahip olmazlar. Böyle bir durum kişisel sorumluluğu azaltmaktadır. Sorumluluk olmadan otorite, otorite olmadan sorumluluk sahibi olan kişiler yaşadıkları sisteme karşı öfkeli olurlar ve hüsrana uğramaktadırlar (Artan, 1986: 88).

Bürokratik sorunların bir diğer şekli ise “bu iş benim iş tanımıma uymuyor” veya “bu iş diğer bölümlerin işi” gibi yaklaşımlarla ortaya çıkmaktadır. Kişiler iş yapmaya çalıştıkları zaman karşılaştıkları bu iki cümle, onlar da stres yaratabilmektedir. Bu tür örgütte de yaratıcılık beklenmemektedir (Artan, 1986: 89).

Özellikle, konaklama işletmelerinin de dahil olduğu tüm turizm endüstrisinde bürokratik yapı, müşteri ile yüz yüze çalışan işgörenlerde stres yaratabilmektedir. Özellikle de, karar verme yetkisine sahip olmayan işgörenlerin, müşterileri tatmin edecek şartları sağlamaları mümkün olmayacaktır. Örneğin, katı bir bürokratik yapıya sahip bir işletmede çalışan işgören, müşterinin, faturasına gereksiz yere eklenmiş bir tutarın silinmesi yönündeki talebine anında ve tatmin edici bir çözüm getirememesi mümkündür. Bu nedenle, benzeri şeylerin sıkça yaşanması sonucunda

da yeterince yetkiye sahip olmayan işgören kronik bir stres yaşayacaktır (Go vd., 1996: 150-1).

1.3.3.3. Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörleri

Zaman zaman konaklama işletmelerinde örgütün belirlemiş olduğu politikalarda stres faktörleri yaratabilmektedir. Konaklama işletmelerindeki çalışma koşulları, işe devam, izin, ücret vb. politikalar da bazen çalışanlarda stres yaratabilmektedir. Maddi koşulların yarattığı bedensel ve fizyolojik stres ve yarattığı sorunlara ek olarak çeşitli politikalar çalışanların psikolojilerini etkileyerek tipik stres davranışlarına neden olabilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001: 441).

1.3.3.3.1. Adil Olmayan Performans Değerlendirmesi

İnsanların büyük çoğunluğu başkaları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmamaktadırlar. Çünkü, değerlendirmenin nesnel bir biçimde ve yeterli düzeyde yapılmasının zorluğunu bilmektedirler. Taraf ve yetersiz bir değerlendirme ile örneğin bir işgören işini yitirebilmekte veya daha üst düzeydeki bir işe terfi şansını yitirebilmektedir.

Örgütlerde işgörenlerin iki açıdan değerlendirilmesi yapılmaktadır. Birincisi işgörenin performansının değerlendirilmesi, ikincisi ise yeterliliğinin değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme, işgörenin görevini yapma durumunu değerlendirirken yeterlilik değerlendirme ise işgörenin zeka, yetenek, ilgi ve kişiliğini değerlendirmektedir (Pehlivan, 1995: 32).

Konaklama işletmelerinde de ister personel değerlendirilme, isterse başarı değerlendirme olarak adlandırılın, işgörenlerin hangi ölçütlere göre değerlendirdiği belirsizlik içinde ise, bu durumu işgören açısından stres yaratan bir durum olacaktır. İşgörenin örgüt içindeki geleceği ve kariyer gelişimi yöneticisinin yapacağı bu değerlendirmeye bağlı ve işgören bu değerlendirmenin ölçütlerine veya adil bir değerlendirme yapılmadığına dair izlenimi var ise önemli bir stres yaşayacaktır (Pehlivan, 1995: 32).

Konaklama işletmeleri çok sayıda bölümden oluşan karmaşık örgüt yapılarına sahiptir. Bu nedenle, yöneticilerin emrinde çalışanlar hakkında ayrıntılı bilgilere

sahip olmaları oldukça zordur. Bölüm müdürleri tarafından kendi değer yargılarına göre değerlendirme yapması da farklı sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu durum konaklama işletmesinde çalışan bütün işgörenlerin objektif bir sıralamaya tutulmasına engel olacaktır. Bu bakımdan bütün bölümlerce uygulanan standart bir değerlendirme sistemi, insan kaynakları bölümünce yazılı olarak uygulanması işletmede çalışan ve yeni alınacak her işgörene yönelik alınacak kararlarda önemli rol oynamaktadır (Şener, 2001: 111).

Konaklama işletmelerinde işgören değerlemesi çeşitli amaçlar için yapılmaktadır (Şener, 2001: 111):

- Öncelikli olarak, işgörenlerin ücret ve maaş ayarlamalarında,
- İşgörenlerin terfi ettirilmesinde
- İşgörenlerin işten çıkarılmasında
- İşgörenlerin örgüt içinde bir işten diğer bir işe aktarılmasında
- İşgörenlerin eğitim ihtiyacının belirlenmesinde
- İşgören alımının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde
- İşgücü planlamasında ve işletme içi işgücü arzının belirlenmesinde

Yukarıda da sıralandığı gibi işgören değerlendirme, işgörenin işindeki başarısını o işin gereklerine göre değerlendirme sürecini ifade etmektedir. İşgören değerlendirme bu anlamda, işgörenlerin ücret, işten çıkarılma gibi pek çok hayati önem arzeden konuları kapsadığından değerlendirmenin adaletli yapılması çok önemlidir. İşgörenin bu performans değerlendirme sırasında tarafsız ve adaletsiz bir tutum ile karşı karşıya olmasının da işgörenin gerginlik yaşamaya ve stresin ortaya çıkmasına neden olacağı açıktır.

1.3.3.3.2. Ücret Eşitsizlikleri ve Ücret Yetersizliği

İşgörenlerin ücrete ilişkin davranışları birbirinden farklı iki nedene dayandırılabilir. Birincisi, kazanç sağlama, ikincisi ise yapılan işin karşılığında hakkını almanın sağladığı doyum isteğidir (Eroğlu, 2000: 26).

Bir çalışanın ürettiği değer ile bunun karşılığında aldığı ücret arasındaki ilişki ticari bir işletmenin temel fonksiyonudur. Ancak, çalışanın ücretini artırarak hayat şartlarını yükseltme çabası ile, işletmelerin en az maliyetle en çok “kâr” ı elde etme amaçları çatışmadır. İş hayatındaki streslerin bir kısmı da bu çatışmalardan doğmaktadır. İşgörenler açısından düşük ücret, kötü evde yaşamak, yetersiz beslenmek, çocuklara iyi bir eğitim sağlayamamak, zor günler için küçük tasarruflar yapabilmek veya hiçbir zaman borçtan kurtulamamak gibi sonuçlar doğurmakta, bu durumda uzun vadede iş görenin ruh ve beden sağlığı üzerinde olumsuz neticeler verebilmektedir. Sebep olduğu sonuçlar bir yana, kendisi bile kendisi bile başlı başına bir stres kaynağı olabilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 82).

Yetersiz ücret, işgörenlerin enflasyon karşısında satın alma gücünü kaybetmelerine, parasal yükümlülüklerini tam ve zamanında yerine getirememelerine neden olmaktadır. Bunun sonucu olarak, işgörenlerin ek iş aramaları, özellikle geceleri ek işlerde çalışma zorunlulukları veya hafta sonları çalışma ve fazla mesaiye kalma mecburiyetini doğurmaktadır. Ekonomik sorumlulukları yerine getirmek için daha fazla çalışmak zorunda kalan insanların zorlanmaları, yorgunluklarını atamamaları, sağlıklarının bozulması ve hastalanmaları çok fazla çalışmanın verdiği baskı ve gerilimlerin yarattığı sonuçlardır (Eren, 2000: 228). Ayrıca, işgörenlerin aşırı çalışma yükü, onların birinci işlerinin daha fazla stres yaşamalarına yol açtığı yapılan bir çalışmada görülmektedir (Luthans, 1989: 198).

1.3.3.3. Gerçekçi Olmayan İş Tanımları

Bir işletmede bilindiği gibi birbiriyle ilişkili birbirini tamamlayan bir çok iş yapılmaktadır. Diğer sektörlerdeki işlerden farklı olarak otelcilik endüstrisinde görülen işler daha çok ekip çalışmasını gerektiren işlerdir. Bu işlerin verimli bir şekilde yapılması için mutlaka tanımlanması gerekmektedir. Burada iş ile işgören birbirinden ayrılmaz bir bütünlük içerisindedir ve işin tanımı yapılırken belli ölçülerde işgörenin de tanımı yapılmaktadır (Ağaoğlu, 1992: 46).

İş tanımları, işin organizasyonu içindeki yerini ve önemini belirlemektedir ve amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Tahiroğulları, 2002: 113):

- İşin yapılma amacını belirlemek

- Gerekli olan yetenek ve sorumlulukları saptamak
- İşin diğer işlerle ilişkisini belirlemek
- İş şartlarını çalışanlar açısından belirli hale getirmek

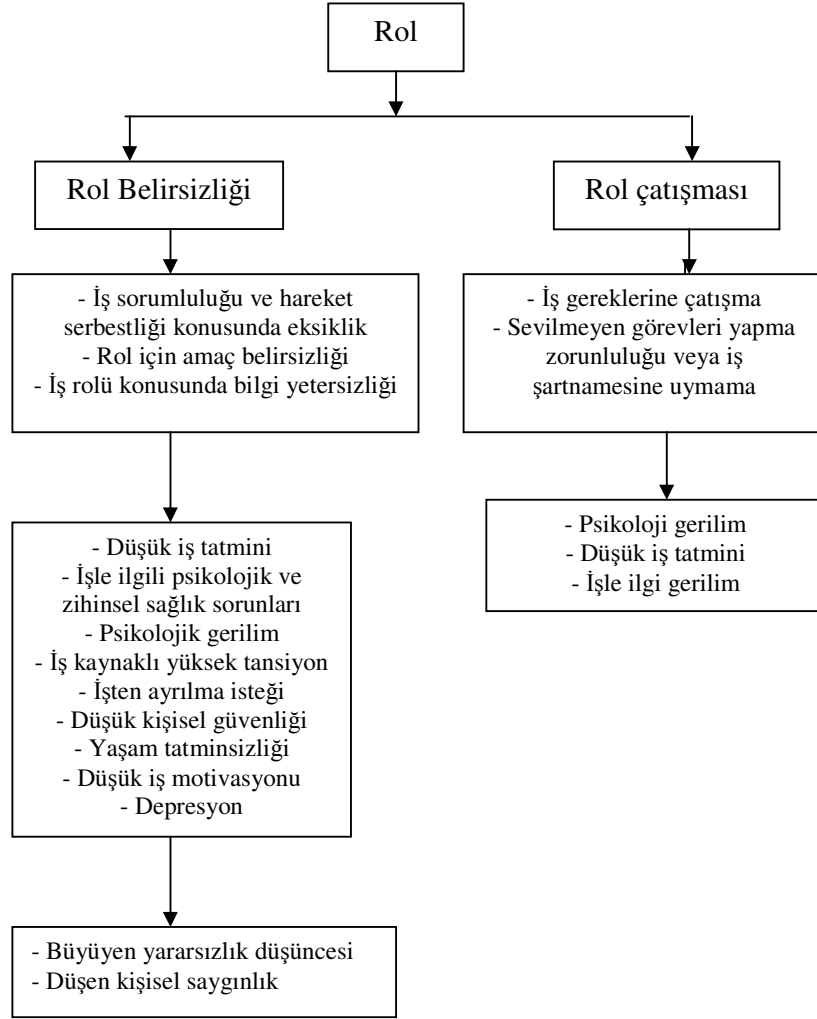
Bir iş tanımının iş içeriğini tam olarak yansıtmaya derecesine göre geçerliliği söz konusudur. İstihdam ve değerlendirme uygulamaları sırasında da kullanılacak olan iş tanımlarının eksik olması veya yanlış olması, iş gereklerinin eksik saptanmasından dolayı, gerek işe alımlarda, gerek ise başarı ölçütlerinin gerçekleştirilmesinde hatalara neden olabilmektedir (Bingöl, 1997: 61).

1.3.3.3.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Bireylerin örgüt içinde üstlendiği rol onun açısından bir stres faktörü olarak ortaya çıkabilmektedir. Rol; “bir işgörenden örgütteki konumu ile ilgili olarak başkalarının beklediği, istediği eylem ve işlemlerdir” (Pehlivan, 1995: 38).

Örgütte, bireylerin içinde bulunduğu rol kümesi, bireyin neler yapması ve neler yapmaması gerektiğini tanımlamaktadır ve kişi bu yönde inanç ve davranışlar geliştirmektedir (Bumin ve Şengül, 2000: 572). Stres faktörü olarak örgüt içindeki rol iki şekilde karşımıza çıkmaktadır: Rol çatışması ve rol belirsizliği.

Şekil 3. İşte Rol Stresinin Kaynakları



Kaynak: TUTAR, (2000: 246).

Robert Kahn ve arkadaşları rol çatışmasını “bir baskıya uymanın, diğer baskıya uymayı zorlaştırdığı veya imkansız olduğu gibi durumlarda aynı anda iki veya daha fazla baskının oluşması” (Organ ve Hammer, 1982: 270) şeklinde tanımlamışlardır.

Örneğin, bir konaklama işletmesinde çalışan bir kat görevlisi üstlerinden çalışma saatlerinde daha kısa sürede oda temizliğini bitirmesi için baskı görürken, çalışma arkadaşlarından da, kendilerinden de aynı şeyin bekleneceğini düşünmelerinden dolayı süreyi uzun tutması talebi ile karşılaşabilir (Steers, 1991: 551). Kısacası, bireyin birbirinden farklı ve tutarsız iki talep veya baskı altında kaldığı zaman rol çatışması ortaya çıkmaktadır (Tosi vd., 1990: 350).

Rol çatışması bireyin belirli iş rolü içindeki birbirleriyle çatışan iş talepleri arasında kalmasının yanında, iş tanımının dışında olduğunu düşündüğü talepleri karşılama zorunluluğu ile kalması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Özkalp, 1989: 151).

Rol çatışmalarının nedenlerinin çeşitliliği bu konuda bir sınıflandırma ihtiyacı doğurmaktadır. Bumin ve Şengül’e göre üç çeşit rol çatışması bulunmaktadır (Bumin ve Şengül, 2000: 573):

- Aynı kişiden gönderilen rollerden doğan rol çatışması
- İki ayrı kişiden gönderilen rollerden kaynaklanan rol çatışması
- Özel hayat ile işadamı rolleri kesişmesinden kaynaklanan rol çatışması.

Bir diğer araştırmacı ise rol çatışması çeşitlerini üç grupta toplarken aynı kişiden gönderilen rollerin çatışması, farklı kişilerden gönderilen rollerin çatışması ve üçüncü olarak bireyin değerleri ile işyerinin taleplerinin çatışması olarak açıklanmaktadır. Bazen işletmenin talep ettiği rol kanunlara veya etik kurallarına aykırı düşebilmekte bu da bireyin çatışma yaşamasına neden olabilmektedir (Tosi vd., 1990: 351-352).

Bir diğer araştırmacıya (Keskin, 1997: 148) göre ise, iş görenin yeteneğinin işin niteliği için gerektiğinden fazla veya az olması durumunda rol çatışması nedenlerindedir. Yapılan bir araştırmada, 377 genç İngiliz mühendisinin eğitim ve

yeteneklerini yaptıkları işte pek fazla kullanmadıkları duygusuna kapılmalarının rol çatışmasına neden olduğu saptanmıştır (Ertekin, 1993: 79).

Tüm bu araştırmaların sonucu olarak bir konaklama işletmesinde ortaya çıkabilecek rol çatışması çeşitlerini beş grup altında özetleyebiliriz:

- İşgörenin aynı astından birbiri ile uyumlu olmayan iki talep ile karşılaşmasından kaynaklanan rol çatışması,
- İşgörenin farklı astlarından birbiri ile uyumlu olmayan iki ayrı talep ile karşılaşmasından kaynaklanan rol çatışması,
- İşgörenin iş yerindeki rolleri ile iş dışı yaşantısındaki rollerin çatışmasından kaynaklanan rol çatışması,
- İşgörenin değer ve beklentilerinin iş yerinin talepleri ile çatışmasından kaynaklanan rol çatışması,
- İşgörenin yeteneklerinin işin getirdiği nitelikleri ile uyumsuzluğundan kaynaklanan rol çatışması.

Rol çatışması, iş tatminini düşürüp, kişilerarası gerilimi artırırken aynı zamanda büyük işletmelerde önemli stres kaynağı durumundadır (Coffey vd., 1994: 521).

Rolden kaynaklanan stres faktörlerinden birisi de rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği, en basit ifadeyle bireyin ne yapacağını bilememesidir (Özkalp ve Kirel, 1997: 344). İş ortamı açısından ise rol belirsizliği kavramı, iş yükümlülükleri ve sorumluluklar hakkındaki belirsizlikleri tanımlamak için kullanılmaktadır (Hellriegel vd., 1992: 286).

Kısacası, rol belirsizliği bireyin yerine getirmek zorunda olduğu işlerin netleşmemesi ve belirsizliği ile ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, işin kapsam ve sorumluluğunun açık olmaması durumunda iş belirsizliği ortaya çıkmaktadır (Özkalp, 1989: 152). İşgören işindeki rolüne ilişkin yeterli bilgiye sahip değilse, bulunduğu konumun gerekleri, iş arkadaşlarının ve kendisinin sorumlulukları ve etkinlik alanları hakkında açıklıktan yoksunsa rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır

(Pehlivan, 1995: 40). Kısaca, rol belirsizliği üç şekilde ortaya çıkmaktadır (Hellriegel ve Slocum, 1989: 598):

- Beklenen performans hakkında yetersiz bilgi
- Beklenen iş davranışları hakkında yetersiz bilgi
- Belli iş davranışlarının sonuçları hakkındaki belirsizlik

İşgören, üstleri tarafından beklenen şeyleri bilemediği takdirde görevlerini yerine getirememekte ve bu durumda da işgörenin güvensizlik ve stres hissetmesine neden olmaktadır (Noe, 1993: 546). Yapılan bir çalışmada rol belirsizliğinin strese neden oluşu durumu anlatılmakta ve şu şekilde özetlenmektedir (Steers, 1991: 542):

Birinci aşamada rol belirsizliği psikolojik bir gerilime ve tatminsizliğe neden olmaktadır. Bu durumda insan kaynaklarından faydalanılamaması olayını yaratmakta ve sonuçta da işgören kendisinin örgüt ortamı ile başetmede yetersiz ve kendisini yarırsız hissetmesine neden olmaktadır. Bu şartlarda işgörenin stres yaşamasına neden olmaktadır.

İki tip rol belirsizliği mevcuttur. Bunlardan birincisi görev belirsizliği, yani işgörenin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olması durumudur. İkincisi ise sosyal- duygusal belirsizliktir. Bu durumda birey kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olamamaktadır. Değerlendirme kriteri açık olmadığında veya diğer çalışanlardan da bir geri bildirim alınamadığında bu tür belirsizlik tipi ortaya çıkmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001: 439).

Konaklama işletmelerindeki diğer türdeki örgütteki stres faktörlerinde olduğu gibi, rol çatışması ve rol belirsizliği faktörlerinin strese neden olması konusunda da, işgörenin algılayışında farklılıklar mevcuttur. Bazı bireyler rol belirsizliği ve çatışması durumunda daha toleranslı bir kişiliğe sahiptirler ve bu faktörler kendilerinde stres yaratmamaktadır (Organ ve Hammer, 1982: 271). Buna rağmen örgütlerde sıkça görülen bir durumdur. Yürütülen bir çalışmada rol belirsizliğinden şikayetçi olan işgörenlerin oranının %60 olduğu belirlenmiştir (Steers, 1991: 550).

1.3.3.3.5. Mobbing Faktörü

Günümüz iş dünyasında kimi insanların farklı amaçlarla diğer bir çalışan veya çalışanlar üzerinde sistematik olarak uyguladıkları ve hedefteki kişileri psikolojik olarak yok ederek perişan olmalarına neden olan baskıya mobbing adı verilmektedir (<http://www.kobifinans.com.tr>, 02.04.2006).

İş yerinde psikolojik şiddet (mobbing), örgütsel sağlığı bozan, çalışanların iş tatmini ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen örgütsel bir sorundur. İş yeri terörü olarak da bilinen mobbing, çalışanın, önce kendisine sonra da çevresine karşı yabancılaşmasına neden olur. Her hastalıkta olduğu gibi "mobbing" hastalığının da kurbanları üzerinde bazı belirtileri vardır. Bu belirtiler; uykusuzluk, iştahsızlık, sıkıntı, hareketsizlik, panik ataklardır. Bu hastalığa neden olanların örgüte maliyeti, katkısından fazladır. İş yerinde psikolojik şiddet hastalığı, işe karşı bıkkınlık, kayıtsızlık, yılgınlık, performans düşüklüğü, işgücü devir hızında artma veya istifayla sonuçlanır. İşin acı yanı da çok sayıda çalışanın benzer durumda olması, ama bunu bir hastalık olarak görmemesidir (<http://www.insankaynaklari.com>, 02.04.2006).

İşletmelerde psikolojik şiddeti (mobbing) önlemek veya çözmek için yönetici öncelikle psikolojik şiddetin nedenlerini objektif bir şekilde araştırmak ve psikolojik şiddeti önleyici ve çözücü en uygun yöntemleri uygulamak durumundadır.

Yöneticinin örgütsel psikolojik şiddeti ortadan kaldırmak için atması gereken bazı adımlar vardır. Söz konusu adımları aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür:

- Kaçınma
- Dondurma
- Psikolojik şiddeti çözme yaklaşımı
- Güç ve otorite kullanma
- Ödün verme
- Kişileri değiştirme

- Cezalandırma
- İşbirliği

İşyerinde psikolojik şiddetle mücadelede, psikolojik şiddetin varlığını görmezlikten gelmek veya ona uyum göstermek yoluna asla gidilmemelidir. Psikolojik şiddete uyum, karanlığa uyum gibidir. İnsan dışarının aydınlığından, karanlık bir ortama girdiği zaman yavaş yavaş oradaki zayıf ışığı görmeye başlar. Mobbingciyle mücadelede karanlığa uyum gibi bir yaklaşım göstermek, gün ışığına, karanlık ortamların ufunetli ve aldatici ışık huzmelerini tercih etmek anlamına gelir ki, bu tutum psikolojik şiddetin ömrünü uzatır.

İşyerinde psikolojik şiddetle bireysel başa çıkmada uygulanacak bazı taktik adımlar vardır. Mobbingle bireysel başa çıkmak için kurban öncelikle kendi kişiliğini geliştirecek, direncini arttıracak çabalar içinde olmalıdır. Bu amaçla atılabilecek bazı adımlar şunlar olabilir:

- Öz-saygının geliştirilmesi
- Denge bölgeleri oluşturmak
- Mesleki beceri ve nitelikleri geliştirmek
- Ruh sağlığını korumak
- Algılama stratejilerini güçlendirmek
- Değerleri açıklamak

Mobbingle mücadele geriye dönme davranışı göstermek yanlış bir stratejidir. Geriye dönük kişi, önceden programlanmış kararlara ve alışkanlıklara, tutucu bir biçimde bağlanır. Kendini geçmişte başarılı kılan değerleri ve kuralları, temel veri olarak kabul eder. Geriye dönük kişilerin sosyal görüşü, geriye dönüktür ve geçmişteki düzene isterik bir bağlılık gösterirler. Oysa onu psikolojik şiddet baskısından kurtaracak olan bir zamanlar gösterdiği başarısı değil, bugün kendini yeniden kurgulamada gösterebileceği başarısıdır.

Mağdur psikolojik şiddetle mücadele ederken asla “engellenme” hissine kapılmamalıdır. Engellenme hissiyle hayal dünyasına kaçarak kendine hayali bir dünya yaratmamalıdır. Ara sıra hayal dünyasına kaçış gerginliği gidererek günlük yaşamdaki sorunlarla daha etkin biçimde uğraşmaya yardımcı olsa da, bu bir yöntem olarak seçilmemelidir. Aksi halde kişinin gerçekle ilgisini keser, hayal dünyasıyla gerçek dünya birbirine karışır. Böyle bir dünya mağdurun günlük yaşamına uyumunu daha çok zorlaştırır. Psikolojik şiddetle mücadele azmini kırar.

İşyerinde psikolojik şiddetle mücadelede bir başka yanlışlık da, olayları aşırı basite indirgeyen bir kişilik tipi çizmektir. Söz konusu kişi, her düşünceyi kapıp, her düşünceye yatırım yapar. Basite indirgeyen kişi için genellemeler geçerlidir. Belli bir durumun, her yerde herkes için geçerli olduğunu düşünmeye başlar.

1.3.3.4. İş Ortamındaki Fiziki Şartlardan Kaynaklanan Stres Faktörleri

Konaklama işletmelerinde ortaya çıkabilecek diğer önemli stresörler ise zayıf çalışma koşulları ile ilgilidir. Yüksek ısı, gürültü, çok az veya fazla aydınlatma, işgörenlerin strese girmelerine neden olan birkaç çalışma koşullarındandır (Hellriegel vd., 1992: 286). Aynı zamanda işyerinin fiziksel özellikleri de (makine ve diğer araçlar gibi) strese neden olmaktadır (Noe, 1993: 547).

İş yerinin fiziksel çevre şartlarını oluşturan hava koşulları, aydınlatma, gürültü gibi unsurların çalışanların sağlığı üzerindeki etkileri pek çok araştırmaya konu olmaktadır. Gerçekten de kişilerin içinde yaşadıkları ortam, onların fizyolojik ve psikolojik durumlarını etkileyebilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001: 434). Ayrıca yapılan araştırmalar ısı, gürültü ve aydınlatmanın dışında titreşim ve kirlilik gibi diğer unsurlarında işgören açısından kabul edilemez düzeyde stres kaynağı olduğunu göstermektedir (Akat vd., 1999: 345).

1.3.3.4.1. Gürültü ve Kalabalık

Dil ve iletişimin insan kültürünü zenginleştiriyor olmasına rağmen, istenmeyen sesler bireyler açısından bir gürültü olarak algılanmaktadır. Özellikle aşırı gürültünün yarattığı psikolojik etki, diğer stres faktörlerine karşıda toleransı azaltmakta ve motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir (Tutar, 2000: 243).

Gürültünün insan üzerinde üç etkisi mevcuttur. Birincisi aşırı gürültülü ortamlar bireylerde işitme kaybına neden olmaktadır. İkincisi gürültü işgörenlerin kendi ve başkalarının seslerini algılamasını engelleyen bir maskeleyen görevi görmektedir. Bu durumda da iş ortamının gürültüsü, işgörenlerin iletişim kurmalarını engellemektedir. Üçüncü olarak ise aşırı gürültü verimlilik ve kendini iyi hissetme duygusu üzerinde olumsuz etkiler yaparak stres yaratmaktadır (Pehlivan, 1995: 30).

İş yerlerinde gürültü sonucunda meydana gelen tepkiler incelendiğinde stres sonucunda meydana gelebilecek fizyolojik tepkilerle benzerlik gösterdiği söylenmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001: 434).

Konaklama işletmeleri, genel olarak insanların yoğun olarak bulunduğu ve çeşitli animasyonlar, folklor, canlı müzik, dans ve eğlence programları ile sürekli bir yoğunluğun yaşandığı yerlerdir. Özellikle diskolarda ki yüksek sesli müzik işgörenlerin duyu organlarını rahatsız etmektedir. Bu da konaklama işletmelerinde oluşan gürültü kirliliği kaynaklarını oluşturmaktadır (Tütüncü, 2002: 71).

Bunun yanında konaklama işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmek için yürüttüğü işlemler sonucunda da aşırı gürültü oluşabilmektedir. Konaklama işletmelerinde departmanlar bazında bakıldığı zaman gürültü kaynakları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Oral, 1999: 273):

- Kazan dairesi
- Çamaşırhane
- Teknik atölye
- Mutfak ve yemekhane
- Lobi
- Asansör bölümü

Görüldüğü gibi konaklama işletmeleri işgören açısından gürültü kirliliğine neden olabilecek pek çok gürültü yaratacak işlemlere sahiptir. Bunun yanında, diğer önemli hususda lobi, restoranlar, havuz ve disco gibi yoğun bir kalabalığın olduğu

ortamların mevcut olmasıdır. Bu durumlarında o bölümlerde çalışan işgörenlerde stres yaratması kaçınılmazdır.

1.3.3.4.2. Aydınlatma

Çalışma yerinin yeterince aydınlatılması ile işin daha kolaylık bulması ve verimlilik arasında bir ilişki mevcuttur. Bu konuda General Elektrik Firmasında yapılan araştırmada özellikle kontrast görüntülerde ışık şiddetinin giderek yoğunlaşması, işgörenin yaşının ilerledikçe yoğunluğun artırılması ve işin yapıldığı yer kadar çevresinde aydınlatılması gerektiği ortaya çıkmıştır (Sabuncuoğlu, 1987: 56).

Diğer işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de iş kazalarının nedeni, yetersiz veya fazla aydınlatma olarak işaret edilmektedir. Bu durum bir yandan kazalara neden olurken diğer yandan da iş görenin gözlerini yormaktadır. Dolayısıyla iş görenler bir zorlanma ile karşı karşıya kalmaktadır (Özkalp ve Kırrel, 2001: 434). Bunun yanında, sürekli yetersiz ışık veya fazla ışık altında çalışan işgörenin maruz kaldığı yorgunluk ile birleşen sıkıntılar, işgörenin dikkatini dağıtarak hatalara, iş kazalarına dolayısıyla da gerginliklere neden olabilmektedir.

1.3.3.4.3 Isı ve Nem Oranı

Sıcaklık, havalandırma ve nem oranında önemli stres kaynaklarından. Aşırı sıcak ya da soğuk, havasızlık, aşırı cereyan, yüksek nem oranı gibi faktörler işgöreni hem fiziksel hem de psikolojik olarak etkileyeceğinden çeşitli problemlere neden olabilmektedir (Sutherland ve Cooper, 1990: 30).

Aşırı sıcak bir ortamda çalışmak işgörende genel bir yorgunluk hali oluşturacağından performansında azalmaya neden olurken, aşırı soğuk bir ortamda özellikle el ile yapılan işlerde ellerin motor hareket yeteneğini azaltmaktadır (Pehlivan, 1995: 29).

1.3.3.4.4. Zararlı Maddeler

Bir çalışma ortamında işgörenleri olumsuz etkileyen bir diğer fiziksel çevre unsurunda ortamdaki zararlı maddelerdir. Bu zararlılar, fizyolojik güç ve kapasite kayıplarına neden olduğundan hem verimliliği olumsuz etkilemekte hem de sık sık hastalanmaya ve işten uzak kalmaya neden olmaktadır. Çalışma ortamında ki bu zararlı maddeler

bütün katı, sıvı ve havada bulunan zararlı maddeleri kapsamaktadır. En önemlileri ise toz, duman, gaz, buhar ve sistir. Bu maddeler işgörenlerin sağlığını tehdit ettiğinden ve çalışma sırasında zorluk çıkardıklarından işgörenlerin gerginlik sırasında zorluk çıkardıklarından işgörenlerin gerginlik ve stres yaşamalarına neden olmaktadır (Öncer, 2000: 146-147).

1.3.3.5. Örgütle Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörü

Duygusal içerikten yoksun iletişimler, birlikte çalışan insanların tatmin bulmasına ve olumlu ilişkiler kurmalarına engel olmaktadır. Günümüz ofis ortamlarında bulunan insanlar teknolojik ürünler olan bilgisayarlar gibi olanaklarla iletişimlerini sürdürmektedirler. Yeni teknolojik gelişmeler sonucunda insanın fonksiyonunun nerede bittiği aletlerin hangi noktada devreye girdiği konusunu gündeme getirmektedir. Kısacası teknoloji bireyler arasında doğal olmayan yollarla iletişimi sağlamaktadır.

Halbuki doğallığın bulunmadığı örgütsel ortamlar, insanların özünden uzaklaşmasına ve strese karşı psikolojik direncinin zayıflamasına sebep olmaktadır. Sonuç olarak insan varoluşunun gerçek anlamı olan beşeri değerlerinin dışına bir egoizme ve gerilime sürüklemektedir (Tutar, 2000: 247).

İşyerindeki olumlu ilişkilerin gerekliliğine rağmen, örgütlerde bireyler arasında tahammül edilemez ilişkilerin gelişmesi durumuna da rastlanmaktadır. Halbuki işyerindeki ilişkilerini iyi düzenlemeyen bireyler, kendilerini ve diğerlerini olumsuz yönde etkileyerek çalışma ortamının gerginleşmesine neden olmaktadır. Bu durum ise olağan ve süregelen bir stres kaynağını yaratmaktadır (Artan, 1986: 85).

Örgüt içindeki ilişkilerin uyumlu ve sağlıklı olması bireyin işle ilgili sorunlarının azalmasına yardımcı olurken kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmaya da yardımcı olmaktadır. Halbuki kişilerarası zayıf ilişkiler örgüt içinde önemli stresler yaratmaktadır. Ayrıca çalışanlar arasındaki ilişki, işgörenlerin diğer kategorilerdeki stres faktörlerine olan tepkilerinin de etkilemektedir (Hellriegel vd., 1992: 287).

Konaklama işletmelerindeki kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri; üst-üst ilişkilerinde yaşanan sorunlar, dedikodu, işgörenler arasında yaşanan rekabet,

ortak değer ve normlara uyum ve yetersiz toplumsal destek başlıkları altında ele alınmıştır:

1.3.3.5.1. Ast – Üst İlişkilerinde Yaşanan Sorunlar

İş yerindeki ilişkilerin ortaya çıkmasına ve işgörenlerde önemli bir stres kaynağı durumunda olan unsur, işgörenin çevresini oluşturan çok sayıdaki insandır. Bu kişiler işgörenin diğer aynı düzey çalışanlar olduğu gibi astları ve üstleride olabilmektedir.

French ve Caplan'ın Goddard Üssü'nde yaptıkları araştırma sonucunda, bireylerin üstleri ve astları ile olan ilişkilerinin önemli bir stres kaynağı olduğu ortaya çıkmıştır. Zayıf ilişkiler problem yaratarak bireyler arasında daha az güven, daha az birbirini destekleme ve ilgisizlik ortaya çıkarmaktadır (French ve Caplan, 1973: 57).

Örneğin, işgörenin kendini yönetenden daha yetenekli ve bilgili görmesi, yönetenin işgörenin yaptığı işten bütünüyle memnun olmaması, yöneticinin çok detaylı eleştiriyele yaklaşımları çatışma, sürtüşme ve gerginlik yaratacağından işgören açasından önemli bir stres kaynağı olmaktadır. Özellikle yöneticilerin görevlerinin sadece “yanlışları görmek” veya hiçbir çalışanın işleri kendisi kadar iyi yapamayacağını düşünüp her işi kendilerinin yapmaları gibi yaklaşımlar işgörende kusursuzluk ve gerginliğe yol açaacaktır (Baltaş ve Baltaş, 2002: 87).

Konaklama işletmelerinde de tüm işletmelerde olduğu gibi astların çalışmalarını yönetmek yöneticilerin başlıca görevleridir. Ancak yöneticilerin güç ve yetkilerini kullanırken astlarla çalışma ilişkileri, bazen strese neden olan bir durum yaratmaktadır. Ayrıca astların kişilik yapılarına göre yöneticilerinden beklentileri farklıdır. Çalışmaktan hoşlanan sorumluluk alan astların yetkeci yöneticilerle çalışmaktan hoşlanmamaları gibi, tartışmasız itaat eden bağımlı işgörenlerde yöneticilerinin kendi kendilerini yönetmek için serbest bırakması durumunda yöneticilerine kuşku ile bakmaları mümkündür (Artan, 1986: 86-87). Her iki halde de ilişkilerin zayıflamasına ve tedirginliklerin ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Konaklama işletmelerindeki yöneticiler, astlarını örgütsel amaçları gerçekeştirecek biçimde davranmaya yönelmek durumundaadır. Diğer bir deyişle, otel yöneticilerinin başarısı, çalışanlarını örgüt amaçlarını gerçekeştirecek şekilde davranmaya

yöneltebilmesine bağlıdır. Bunun için de yöneticiler işgörenlerin hatasız ve mükemmel bir hizmet sunmalarını beklerler. Fakat yöneticilerin bazıları, işgörenlerin ne istediklerini ve nasıl daha iyi şartlara kavuşmaları gerektiğini ve işgörenlerin yaptıkları işten ne beklediklerini tam olarak araştırmadan yüksek kalitede hizmet sunmalarını beklerler ve bunun için onlara aşırı derecede yüklenebilirler. İşgörenlerden en iyi sonucu almak için yöneticilerin morali ağlama ihtiyaçlarına, sorumluluk ve birliktelik ruhuna dikkat etmeden sırf sonuca ulaşmak için işgörenleri zorlaması da işgörenlerde stres yaratılmasına neden olabilmektedir (Şener, 2001: 259).

1.3.3.5.2. İşgörenler Arasındaki Rekabet

Örgütlerde, işgörenlerin farklı kişiliklere sahip olmaları, değişik değer ve norm sistemlerine sahip olmaları gibi faktörlerin strese neden olmalarının yanında, örgütsel ödül sistemleri, fazla ödemeler ve statü kazandırmalar gibi rekabet unsurlarında stresi artırmaktadır (Noe, 1993: 546).

İşyerlerinde çoğu çatışmaların kökeninde işgörenlerin gösterdikleri başarıların karşılığında ödüllendirilmemeleri yatmaktadır. Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması işgörenleri yarışma içine sokmaktadır. Bu yarışma havası işgörenleri zaman zaman duygusal açıdan düşmanca tutumlar içine sokmaktadır. İşin içine değerlendirme hataları, çeşitli hileler, kıskançlıkların girmesi örgüt içinde işbirliğinin aksine birbiri ile çatışan, birbirinin gücünü azaltmaya çalışan kişi ve grupların oluşmasına neden olabilmektedir (Eren, 2003: 612). Anlatılan bu nedenlerle aynı düzeyde çalışan işgörenler arasında bir yandan yardımlaşmaları gerekirken, diğer yandan da çeşitli ödüller veya bir üst basamağa geçme çabaları nedeni ile stresli bir ortamla karşı karşıya kalmaktadırlar (Artan, 1986: 87).

1.3.3.5.3. Dedikodu

Çevreye uyum sağlayamayan insanlar, grup dışında bırakılma nedeni ile yanlış çözümlere yönelebilmekte ve dedikodu yapabilmektedir. Bunun sonucu olarakta gruptakilerin ters tepkilerine maruz kalabilmektedirler. Gerek grup üyeleri gerekse grup dışında kalanlar sık sık dedikoduya başvurumaktadırlar. Bu durum ise ilişkilerde gerginliğe ve strese neden olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 1987: 95).

Çalışan insanların hayatlarında bulunan önemli stres kaynaklarından biriside dedikodudur. Çalışanların önemli bir zaman ve enerji kaybına neden olan bu unsur, toplumumuz insanının kendi başarısızlıklarını, yeteneksizliklerini ve özlemlerini başkalarını arkalarından eleştirerek gidermeye çalışmaktadırlar. Bu durum da özellikle iş yerlerinde zaman ve enerji kaybına yol açmasının yanında ilişkilerde gerginliklerin yaşanmasına da neden olabilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 90-91).

1.3.3.5.4. Ortak Değer ve Normlara Uyum

Gruplar, içinde yer aldıkları organizasyon yapısının durumuna göre kendi informal yapılarının pekiştirmek için sosyal davranış normları geliştirebilirler. Bu normlar, kendi aralarındaki sosyal ilişkileri düzenlemek ve birlikteliği sürdürmek için gerekli görülmektedirler. Bu açıdan grup üyeleri, grubun çıkar ve beklentilerine uygun düşmeyen tutum ve davranış örneklerini sergileyen rol sahiplerine karşı çıkarlar ve bu işgörenleri dışlayabilirler (Kaynak, 1995: 173).

Bazı örgütler bireylerin davranışları ve giyimleriyle örgüte uyum göstermesi konusunda baskı yapabilmektedir. Ancak, bunda daha tehlikeli olanı bireylerin fikirleri ile uyum göstermeleri konusundaki baskılardır. Kişilerin düşüncelerini kontrol etmekle ilgili bu baskı gerçekten işgörenler açısından stresli bir ortam yaratabilmektedir (Artan, 1986: 90).

1.3.3.5.5. Yetersiz Toplumsal Destek

Ekip çalışmasının olmadığı, herkesin bireysel davrandığı yardımlaşma yerine rekabet, kayırma ve güç mücadelesinin hakim olduğu örgütlerde stres yaşaması kaçınılmazdır. Böyle bir ortamda birey kendini destekleyen ve parası olduğu bir ortamda değil, sürekli mücadele etmesi gereken bir ortamda çalışmak zorunda kalacaktır. Bu durumda işgörenin enerjisinin iş dışı başka yerlere kaydırmasına neden olacaktır (Pehlivan, 1995: 41)

En basit şekli ile toplumsal destek örgüt üyelerinin iş arkadaşlarının güvenilir olduğunu ve bir diğerinin onun refahı ile ilgilendiğini, ona saygı duyduğunu ve gerçekten ona hürmet ettiğini hissettirmektedir. Toplumsal desteğin mevcudiyetinde bireyler stresörler karşı yalnız kalmadıklarını düşüneceklerdir (Steers, 1991: 560).

Toplumsal destek çeşitli formlarda ortaya çıkmaktadır. Destekleme, tanınma, statü, iletişim ve grupla yakın ilişkilerin sağladığı destekleyici özellikleri şeklinde olabilmektedir. Bunlara ek olarak, ihtiyaçların, değerlerin, fikirlerin ve inançların grup tarafından desteklenmesi de dahildir (Ivancevich vd., 1983: 590).

Toplumsal destek çok önemlidir, çünkü doğrudan bireylerin psikolojik çevresini etkilemektedir. Bir işgören toplumsal destek aldığı zaman, ancak olaylar daha az stresli hale gelecektir. Çünkü baskılara karşı bir yardım alabilmektedir (Tosi vd., 1990: 359). Toplumsal desteğin, stresi önlemesi ile ilgili yapılan pek çok ciddi araştırma, örgütsel davranışla ilgili olarak ilaç sanayi tarafından yapılmıştır. Bulgular iş arkadaşları tarafından yüksek oranda desteklenen işgörendenlerin potansiyel stres kaynağı olan olayların negatif sonuçlarında azalmalar olduğunu göstermektedir. Yine bu çalışmalar özellikle bireylerin birbirleriyle bağımlı olarak çalıştıkları iş kollarında toplumsal destekli çalışma gruplarının önemini yöneticiler tarafından anlaşılması gereğini ortaya koymaktadır (Steers, 1991: 561).

Toplumsal destek alamayan işgörendenler çalışma grubu veya departmanlarında çalışmaktan mutsuz oldukları gibi iş arkadaşlarına karşı öfke ve düşmanlık hislerine kapılmalarına neden olmakta ve gerilimler yaşanmaktadır (Klarreich, 1997: 127).

Toplumsal destek, konaklama işletmelerinde üzerinde önemle durulması gereken bir tür motivasyon aracıdır. Konaklama işletmeleri emek yoğun işletmeler oldukları için karşılaşılan en önemli sorunlar işgörendenler arasındaki sosyal ilişkilere dayalı sorunlardır. İşgörendenlerin işletme içinde formel olmayan gruplara dahil olması önemli bir noktadır. Birey, işletme içindeki birtakım sosyal ve psikolojik sorunlarını bu grup içinde çözmeye çalışır. Grubun bireye sağlayacağı olanaklar motive edici olabileceği gibi olumsuz da olabilirler. Bu gruplar arasında da geçerlidir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde yönetim bu informel grupları dikkate almalı ve işgörendenlere ait sorunların çözümünde etkin olarak kullanılmalıdır (Oral, 1999: 164).

1.4. Konaklama İşletmelerinde Stresin Sonuçları

Stresin sonuçlarını ortaya koymadan önce bireysel farklılıklardan söz etmekte yarar görmekteyiz. Zira, stres faktörleri her bireyde ayrı etkiyi doğurmaktadır. Dolayısıyla, strese karşı verilen tepki de bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bazı bireyler bir

stres faktöründen hemen etkilendiği halde, aynı faktör bir başka birey tarafından bir stres faktörü olarak algılanmakta veya daha uzun sürede o bireyi etkilemektedir (Öztürk, 1994: 118).

Bu duruma ek olarak, insanın doğal ve ideal dengesini bozan stres unsurunun, organizmanın üzerindeki etkilerinin ne kadar sürdüğü de önemli bir konudur. Stres faktörlerinin organizmayı etkileme süreleri üç kategoride incelenmektedir: Kısa süreli, orta süreli ve uzun süreli stres durumları. Kısa süreli stres durumları, trafik sıkışıklıkları, sigara içmeyen bireylerin sigara içilen bir ortamda bulunması gibi kısa süren ve etkileri hafif olan stres olaylarıdır. Orta vadeli durumda ise stres faktörleri birkaç saatten birkaç güne kadar uzanan dönemleri kapsar ve bu duruma ağır iş yükü, ailevi sorunlar ve yeni bir iş sorumluluğu örnek verilebilir. Uzun vadeli stres durumları ise kronik durumları kapsar, haftalar hatta aylarca sürebilmektedir. Bir yakının ölümü, uzun ve sürekli mali güçlüklerle karşılaşma veya uzun süreli hastalık gibi durumlar uzun vadeli stres olaylarıdır (Ivancevich vd., 1983: 581).

Bütün bu durumlar karşısında vücut dengesinin sağlanması için organizma savunma mekanizmalarını harekete geçirmektedir. Vücudun strese karşı geliştirdiği bu mekanizmalar stresin birey üzerindeki sonuçlarıdır.

Ancak daha öncede değinildiği gibi stresin olumlu ve olumsuz etkileri mevcuttur. İş hayatında düşük düzeydeki stresin özellikle yaratıcılık gerektiren işlerde çalışan bireylerin işleri başarılarını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Aktaş ve Aktaş, 1992: 161). Ancak, iş stresi üzerine yapılan çalışmalar stresin negatif etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmada da stresin negatif sonuçları üzerinde durulacaktır. İş stresinin sonuçları çeşitli araştırmacılar tarafından değişik şekillerde kategorize edilmektedir.

Örneğin, Hellriegel ve arkadaşları iş stresinin sonuçlarını fizyolojik, duygusal ve davranışsal olarak gruplarken, fizyolojik stresin sonuçlarına kan basıncı artışı, kalp ritmi artışı, zor nefes almayı ve sindirim zorluklarını örnek vermektedir. Duygusal sonuçlara ise; kızgınlık, endişe, depresyon, kendine güven eksikliği, konsantre olma eksikliği, kararsızlık v.b. örnekleri vermişlerdir. Davranışsal sonuçlara ise; düşük iş performansını, iş devamsızlığını, yüksek orandaki iş kazalarını, yüksek personel

devir hızı, yüksek oranda uyuşturucu ve alkol kullanımını örnek olarak göstermektedirler (Hellriegel, 1992: 290).

Baltaşlar ise stresin sonuçlarını şu şekilde sıralamaktadırlar (Baltaş ve Baltaş, 2002: 31-2):

- Önemli veya önemsiz, daha önceden kolaylıkla verilebilen kararları vermekte güçlük,
- Değersizlik, yetersizlik, güvensizlik ve terk edilmişlik duyguları,
- Alışılmış davranış biçimlerinde önemli değişiklik
- En iyi olanı değil, garanti olanı seçmek,
- Uygun olmayan durumlarda ortaya çıkan öfke, düşmanlık ve kızgınlık dalgaları,
- Sigara ve içki içme eğiliminin artması,
- Kişisel hata ve başarısızlıkları sürekli düşünmek,
- Aşırı hayal kurmak, sık sık düşünceye dalıp gitmek,
- Duygusal ve cinsel hayatta düşüncesiz davranışlar,
- Birlikte olunan kimselere aşırı güven (veya güvensizlik),
- Alışılmıştan daha titiz veya işin gerektirdiğinden daha fazla çalışmak,
- Konuşma ve yazıda belirsizlik ve kopukluk
- Nispeten önemsiz konularda aşırı endişelenme veya tam tersine gerçek problemler karşısında ilgisizlik ve kayıtsızlık,
- Sağlığa aşırı ilgi,
- Uyku bozukluğu (zor uyuma veya gece boyunca sık sık uyanma),
- Ölüm ve intihar fikirlerinin sık sık tekrarlanması.

Başka araştırmacılarımız ise iş stresinin sonuçlarını önce bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak ikiye ayırmakta ve alt başlıklar halinde ayrıntılaştırmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz; 2001: 150).

1.4.1. Stresin Bireysel Sonuçları

Steers'e göre stres düzeyi arttıkça, işgörenler üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkım yapabileceğinden, işgörenlerin sağlığını etkileyebilmektedir. Ayrıca, işgörenlerden birinde görülen stres diğer çalışanları veya toplumun güvenliğini de etkileyebilir. Örneğin, tehlikeli bir aracı ya da makineyi kullanan bir işçi veya hava trafik kontrolü stresli bir anında toplum güvenliğini tehdit edebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 149).

Konaklama işletmelerinde stresin çalışanlar üzerinde sonuçları; fizyolojik, psikolojik ve davranışsal sonuçlar olarak üç grup altında incelenecektir.

1.4.1.1. Fizyolojik Sonuçları

Daha önceki bölümlerde ifade edildiği gibi, insan hayatının temelini oluşturan fiziksel ve psikolojik denge stresörler tarafından etkilendiği zaman organizma kendini korumak amacıyla “savaş ve kaç” türünde zincirleme tepkileri göstermektedir. Organizma stresli bir durumla karşılaştığında hem fizyolojik hem de psikolojik düzeyde bir takım olaylar meydana gelmektedir.

“İş stresi ölüme neden olabilir mi?” sorusu hem organizasyon için hem de yoğun iş stresi yaşayan işgören açısından önemli bir sorudur. Stresin fizyolojik reaksiyonlarını araştıran pek çok çalışma kardiyovasküler sistem üzerindeki etkilerine yoğunlaşmaktadır (Johns, 1992: 518). Bilindiği gibi stres hastalık ilişkisi stresle ilgili çalışmaların başlangıcını oluşturmaktadır ve bu çalışmalara göre, stres yaratıcılarına karşı bireyin gösterdiği fizyolojik tepki bir organı veya sistemi doğrudan olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Özellikle bireyin bedensel yetersizlikleri mevcutsa veya kalımsal olarak zayıflıklar söz konusu ise stresin fizyolojik etkisinin fazla olacağı belirtilmektedir (Feist ve Brannon, 1986: 126).

Stresli yaşam bireyler üzerinde geçici ve kalıcı rahatsızlıklar bırakmaktadır. Ancak bu hastalıklar ortaya çıkmadan önce stresin insanlar üzerinde bırakmış olduğu bir

takım işaretler bu hastalıkların belirtisi olmaktadır. Bu bedensel işaret ve belirtiler şöyle sıralanmaktadır (Eren, 2000: 291):

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

Çalışmada sıralanan belirtiler, organizmanın bir etken karşısında olduğunda bir takım fizyolojik değişime uğramasına neden olmaktadır. Stresli durum karşısında

organizmanın gösterdiği bazı fizyolojik tepkiler, bu zararlı etkenler karşısında vücudun zorlandığı ve baskı altında olduğunu göstermektedir.

Organizmayı tehdit eden ve mevcut dengesini bozan stresli durumlar karşısında bedensel olarak gözlenen sonuçların başlıcaları şunlardır (Eren, 2000: 239: Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 151: Pehlivan, 1995: 48-51):

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

Günümüzde yukarıda sayılan strese bağlı fizyolojik hastalıkların sıkça yaşandığının bilinmesine rağmen, bu tür fizyolojik rahatsızlıkların ortaya çıkışı her bireyde aynı olmamaktadır. Kişilik ve fizyolojik farklılıklar nedeniyle benzer stres yükünün her kişide aynı hastalığı doğurmadığı bilinmektedir (Erdoğan, 1999: 306). Ancak, sonuçları kişiden kişiye farklılık da gösterse strese bağlı ortaya çıkan sorunlar önemlidir. Dünya yillığına göre 1990 yılında A.B.D.' de sağlık için 666.2 milyon dolar harcanmış ve bu harcamanın büyük bir kısmında yönetilemeyen stres sonucu ortaya çıkan rahatsızlıkların giderilmesine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir (Braham, 2001: 51).

1.4.1.2. Psikolojik Sonuçlar

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

Bu tür belirtiler Şunlardır (Tutar, 2000: 263: Eren, 2000: 238): Sürekli tedirginlik duygusu, insanlara karşı duyulan öfke, hayattan zevk alamama ve sıkılma, hayatla ilişki kuramama, gündelik yaşama dair olamama duygusu, hastalığa yakalanma korkusu veya hasta olduğunu zannetme, ölüm korkusu, bastırılmış öfke hissi, kahkaha atamamak, ihmal duygusu, sorunları kimseyle tartışmama duygusu, hiçbir Őeye belli bir süre kendini verememe veya birini bitirmeden yeni bir işe başlama, kapalı yerden ve doğal olaylardan aşırı korkma, alınganlık, yakında öleceği veya bir tehlikeye kurban gideceği duygusu yaşamak, tatil yapmaktan çekinme ve anlamsız bulma, olayları ve insanları hatırlayamama, yapılacak işleri unutma.

Strese karşı gösterilen ortak psikolojik tepki savunma mekanizmasının kullanılmasıdır. Savunma mekanizması stresten kaynaklanan endişenin azaltılma teşebbüsüdür. Tanımdan da anlaşılabilceği gibi bu tepki stresle ilgili değil endişenin (anksiyete) azaltılması ile ilgilidir (Johns, 1992: 517). Ancak, birey içinde bulunduğu endişeli halden kurtulamazsa bir takım belirtilerle birlikte psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkmaktadır. Stresin etkisi sonucunda ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklar Şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz; 1995: 142: Erdoğan, 1999: 310-311): Depresyon, saldırganlık, kaygı, tükenme, uykusuzluk, Őizofreni.

1.4.1.3. Davranışsal Sonuçlar

Strese yönelik davranışsal tepkilere bakıldığında bunların aktif ve pasif davranışlar olarak iki grupta değerlendirildiğini görmekteyiz. Aktif davranışlar, genellikle stres oluşturan faktöre yöneliktir ve onu ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır ve savaşma ile ilgili tepkilerdir. Pasif davranışlar ise, kaçma ile ilgili davranışları içermektedir. Diğer pasif davranışlar organizmanın stres durumlarından gösterdiği davranışsal

tepkileri “aktif ve probleme yönelik” ile “pasif ve savunmaya yönelik olanlar” şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Şahin, 1994: 11).

Stresin davranışsal sonuçları, stresten kaçınmak için bireylerin en fazla başvurduğu davranış kalıpları sigara, alkol, çeşitli uyarıcılar ve uyuşturucu madde kullanımı gibi zararlı alışkanlıklardır. Bu tür maddeler kaygı düzeyini azaltma etkileri nedeniyle bireyler tarafından gerilim durumlarında yönedikleri kaçış yollarıdır. Başlangıçta kaygıdan kurtulmak için kullanılan bu maddeler zamanla bağımlılık yapmakta ve zararlı sonuçlara yol açabilmektedir (Kırel, 1993: 56; Tutar, 2000: 262). Ayrıca, yüksek stresin bireyin davranışları üzerindeki açık ve doğrudan etkilerinin arasında çok ya da az yeme ve uyumanın da olduğu görülmektedir (Erdoğan, 1999: 312).

Uzun zamandan beri alkolizm ve uyuşturucu kullanımı ile işgörenlerin örgütün her düzeyindeki yaşadığı stres ile ilişkisi bilinmektedir. Bu iki tür davranışta bir süre için endişe ve hayal kırıklıklarını ertelemektedir. A.B.D.’de yapılan araştırmalar çok büyük sayıdaki iş görenin iş stresinden kurtulmak için alkol kullandığını ve yine New York’ da yapılan bir araştırmada ise genç işgörenler arasında iş stresi nedeniyle şaşırtıcı oranda uyuşturucu madde bağımlısı ortaya çıkmıştır. Diğer bir çalışmada ise 3400 iş gören arasında yapılan bir araştırmada ise % 15’inin eroin kullandığı anlaşılmıştır. Kısacası hem alkol hem de uyuşturucu maddeler rutin ev stresli işlerden kaçmak için önemli oranda işgören tarafından kullanılmaktadır (Steers, 1991: 564).

1.4.2. Stresin Örgütsel Sonuçları

Çalışmanın stresin sonuçları kısmında, bu bölüme kadar stresin birey üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur. Bu bölümde ise stresin olumsuz etkilerinin birey dolayısıyla konaklama işletmelerinin örgütleri üzerindeki olumsuz etkileri verilmeye çalışılacaktır.

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

olma gibi sıralanabilir (Artan, 1986: 117). Stresin özellikle işe gelmeme ve işten ayrılma ile ilgili yakın ilgisinin olduğunu gösteren araştırma sonuçları mevcuttur (Aktaş ve Aktaş, 1992: 161).

Bir başka araştırmacı ise, stresin olumsuz örgütsel sonuçlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır (Tutar, 2000: 254):

- Stres, çalışanların verimliliklerini özellikle zihinsel ve duygusal yeteneklerini ortaya koymalarını olumsuz yönde etkilemektedir.
- Stres işgören devri hızının ve işe devamsızlığın en önemli nedenidir. Birey çalıştığı ortamda iş tatmini bulamaması durumunda, öncelikle işe devamsızlık, sonra da işten ayrılma gibi bir yol seçebilir. Bu durumda nitelikli eleman ve verimlilik kaybına neden olmaktadır.
- Stres örgütte bireysel çatışma ve gruplar arası çatışmaya neden olabilir. Bu nedenle örgütte performans düşüklüğü görülmektedir.

Bütün bu sayılan stresin olumsuz örgütsel sonuçları, A.B.D.'de yılda milyarlarca dolara mal olmaktadır (Artan, 1986: 117).

1.4.2.1. İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma günümüzde içinde bulunduğumuz örgütlerde ortaya çıkan stresin olumsuz sonuçlarından birisidir. Davranış bilimcilere göre yabancılaşma, “işgörenlerin, çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaları” şeklinde tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2000: 337).

İşgörenin yabancılaşması, görevine, üyesi olduğu gruba ve kendi özüne karşı olmakla birlikte örgüt açısından anlamı; güçsüzlük, anlamsızlık, öz soğuma, kültürel soğuma, toplumsal yalıtım ve ilkesizlik olarak sıralanmaktadır (Başaran, 1992: 229). Bireyin yaşamında kendi denetim ve sorumluluğuna sahip olmaması ve süreçteki yerine kadar önemsiz ise yabancılaşma duygusuda o kadar olmaktadır (Keskin, 1997: 151).

Genel olarak yabancılaşma olayının en belirgin belirtilerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Eroğlu, 2000: 337): “Amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, başka kişilerle temastan kaçınma ve iletişim yetersizliği, kendi kendini zavallı görme ve çaresizlik, ilgisizlik ve can sıkıntısı, değişmelere direnme, sınırlı bir alternatif kullanma ile tercih ve kararlara yönelmeme.”

Konaklama işletmelerde görülen yabancılaşmanın en önemli sebebi, öteki hayal kırıklıklarında katkısı ile beraber, tatminsiz çalışma çevresi ve şartlarından kaynaklanan strestir. İşletmede olumsuz çalışma koşulları mevcutsa işğörenler işyerlerine yabancılaşmakta ve yalnızca maddi kazanç elde etme amacı ile çalışan bireylere dönüşmekte ve gizli tatminsizlik içine gireceklerdir. Sonuç olarak bu durumdaki işğörenler örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba ve isteği göstermekten uzak kalmaktadırlar (Eroğlu, 2000: 337).

1.4.2.2. İş Devamsızlığı

İş devamsızlığı, bazı işğörenlerin işlerini tamamen terk etmeden belirli bir gün üzerinde geçici olarak işe gelmeme durumudur. Devamsızlık durumunda, normal şartlarda işe gelmesi gereken işğörenlerin çeşitli nedenler yüzünden iş başı yapmamaları ve bunu alışkanlık haline getirme eğiliminde olmaları söz konusudur (Eroğlu, 2000: 336).

Devamsızlık hastalık, isteksizlik, sorumsuzluk gibi pek çok nedenden kaynaklanabilmektedir. Bunların yanında iş kazaları, meslek hastalıkları, çalışma saatlerinin uzunluğu, ilgi eksikliği ve kendisine değer verilmediğini düşünmesi, ulaşım sorunları, kötü hava koşulları, başka iş arama, arkadaş ziyaretleri, çalışma saatleri içinde yapılması gereken idari ve kanun işler devamsızlık nedenlerdir (Keskin, 1997: 150).

Hastalık nedeniyle devamsızlık yapan işğörenlerin hangi hastalıklar nedeniyle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların %40'ının stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu görülmüştür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 154).

Ancak, konaklama işletmelerinde, haklı nedenlerle yapılan devamsızlık ile iş tatminsizliğinden kaynaklanan devamsızlığı ayrı değerlendirmek gerekmektedir. İşe

devamsızlık bazı kişilerin sorumsuzlukları ve bireysel sorumsuzluklarından kaynaklanabileceği gibi kollektif huzursuzluğun bir sonucu olabilmektedir. Kendilerinde stres yaratan kişi, grup veya ortamlarla yüz yüze gelme endişesi işgöreni işe karşı olumsuz tutumlara yöneltebilmektedir. Bunun sonucunda ise işe gitme zorunluluğu önemli bir gerilim ve kaygı nedeni olmaktadır (Pehlivan, 1995: 61).

Kısaca, konaklama işletmelerinde devamsızlığın, çalışanların doyumsuzluklarını ve memnuniyetsizliklerini ifade etmek için kullandıkları kolay ve zahmetsiz yol olduğu düşünülebilir. Yıldırım'ında (1989: 39) çalışmasında ortaya koyduğu gibi; düşük ücret, işletme politikası, işin monotonluğu, aşırı veya az iş yükü, haksızlığa uğrama, iş yerin fiziksel koşulları ve vardiyalı çalışma gibi stres faktörlerinin sonucu olarak işgörenler devamsızlığa yönelmektedirler. Kısacası, stresin yıkıcı boyutu, karşı motive olma düzeyini düşürerek, işgörenlerin işe gitmeleri konusunda isteksiz olmalarına neden olmaktadır denilebilir.

1.4.2.3. İş Kazaları

İş kazası, bir takım iç ve dış etkenlerin bir araya gelmesi sonucu, işin yapılması sırasında meydana gelen ve önceden planlanmamış olan herhangi bir olaydır. İşyerindeki bu kontrol edilemeyen olayların iş kazası sayılabilmesi için hasar ve hasara neden olması gerekmektedir. Sadece kazaya uğrayanların değil diğer işgörenlerin de güvenliğini tehdit eden iş kazaları işletmelere büyük zarar vermektedir (Eroğlu, 2000: 332).

Yapılan araştırmalar iş kazalarının üç temel nedenden kaynaklandığını göstermektedir. Bunlardan ilki, işyerindeki “teknik ve mekanik aksaklıklardan” doğmaktadır. İkinci neden ise, “kişisel ve psikolojik” nedenlerden doğmaktadır. Son neden ise havalandırma, aydınlatma, gürültü, sıcaklık, ıslak ve kaygan zemin gibi nedenlerden oluşan “çevresel” koşullardır (Can, 1997: 297).

Kişisel etkenler ve ruhsal nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan kazaya yatkın olma özelliklerinden önemli bir kısmı stres durumlarından kaynaklanmaktadır. Stres veya gerilim yüzünden, işgörenlerin kaza yapma ihtimallerini arttıran etkenler şunlardır: Hatalı davranış, tehlikeyi fark etmeme, hız ve mesafeyi hatalı değerlendirme, ani

heyecan, çabuk tepki, dikkati devam ettirememe, sinirlilik ve korku, yavaş reaksiyonlar, yüksek kan basıncı, üzüntü ve depresyon, çabuk yorulma ve tecrübesizlik (Eroğlu, 2000: 334).

Bir diğer araştırmacı ise bu iş kazası nedenlerine; örgütteki beşeri ilişkilerin iyi olmaması, iletişim bozukluğu, rol belirsizliği ve rol çatışması, adaletsizlik ve haksız uygulama gibi durumlar, gerilim, çatışma, kırgınlık, dargınlık, tedirginlik gibi stres faktörlerini de eklemektedir (Keskin, 1997: 153).

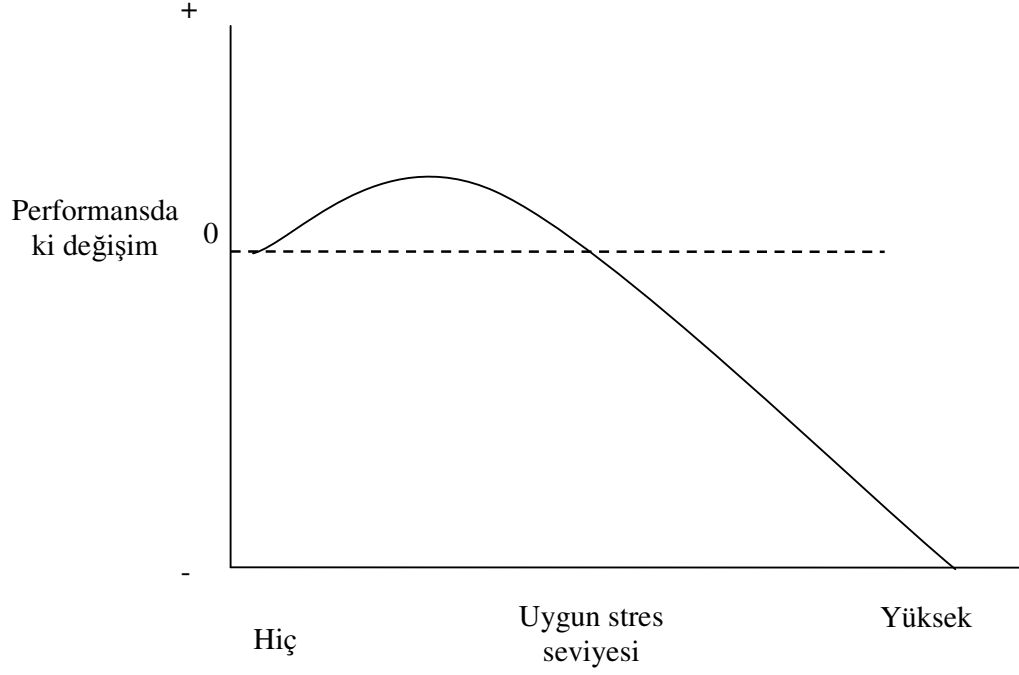
1.4.2.4. Performans Düşüklüğü

Stres toplumun tüm kesimlerini ilgilendirmekle birlikte, asıl amaçları yüksek verimlilik ve etkinlik göstermek olan örgütleri daha yakından ilgilendirmektedir. Örgütlerin çalışma ortamlarında etkinliğe ulaşmaları çalışanlara dayalıdır. Çalışanların performansları da psikolojik iklimlere yani stres düzeylerine bağlıdır (Tutar, 2000: 255).

Stres ve performans ilişkisi ile ilgili ilk çalışmayı 1908'de Yehg ve Dadson yapmışlar, stres ile performans arasında belli bir noktaya kadar doğrusal ilişki bulmuşlardır. Y – D Yasası adı ile bilinen bu araştırmanın sonucuna göre, belli bir noktadan sonra (kırılma noktası), stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 153).

Stres – performans ilişkisi tersine dönüş ilişkisi olarak açıklanmaktadır (Steers, 1991: 565).

Şekil 4. Stres-İş Performansı İlişkisi



Kaynak: STEERS, (1991: 565.)

Çok düşük veya stresin hiç olmadığı düzeyde, bireyler her zaman performanslarını korumaktadırlar. Bu koşullarda bireyler etkin değildirler, stresle ilgili bir baskı yaşamamaktadırlar ve performanslarını değiştirmeye neden görmemektedirler. Diğer yandan çalışmalar düşük düzeydeki bir stresin işgörenin daha yüksek bir performans göstermelerini sağladığını göstermektedir. Özellikle bazı satış elemanları ve yöneticilerin düşük düzeydeki stres sayesinde motive olabilmektedirler. İlmli bir stres ortamında zor sorunları çözmeye bireyler daha yaratıcı olmaya sevk etmektedir. Son olarak da, yüksek düzeydeki stres işgörenin performansını önemli ölçüde düşürmektedir. Öyle ki, bazen yaşanan stres yüzünden işgörenler enerjilerinin ve dikkatlerinin büyük bir bölümünü stresle mücadeleye ayırmakta ve iş performansına çok az bir enerji tahsis edebilmektedirler (Steers, 1991: 565).

Yüksek stres düzeyi, yıkıcı bir düzeye dönüşebilmektedir. Aşırı stres performansı aşırı derecede düşürebilmekte hatta tamamen ortadan kaldırmaktadır. İşgörenler stresle baş edebilme yeteneğini tamamen kaybedip karar verememe durumuna gelip, kararsız davranışlar gösterebilmektedirler. İşgörenler çalışamayacak kadar hastalanabilir veya işe gelmekten vazgeçebilmektedirler (Newstrom ve Davis, 1997: 439).

1.4.2.5. Ekonomik Maliyetler

ABD’de stresle bağlantılı olarak ortaya çıkan devamsızlık, iş bırakma, düşük verimlilik, tazminatlar, davalar, sağlık sigortaları ve diğer sağlık harcamaları yılda 150 milyon dolara mal olmaktadır. Stres bağlantılı olaylar nedeni ile ülke genelinde işgörenlerin %12’sine tazminatlar ödenmektedir. Bu sayı 1979 ile 1988 yılları arasında %700 oranında artmaktadır (Coffey vd., 1994: 525).

İş açısından sağlık problemleri ile ilgili giderler sadece sağlık sigortaları olmamaktadır. Gerek kalp krizi gibi ciddi hastalıklar ve diğer strese bağlı baş ağrıları gibi daha az ciddi rahatsızlıklar nedeni ile işe devamsızlıklar işler açısından yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar işgörenlerin ortalama yılda 6 gün bu nedenlerle işe gelmediğini göstermektedir (Hellriegel vd., 1992: 291).

Stresle ilgili maliyetlere neden olan bir diğer sorunda stres nedeniyle işgörenlerin alkol ve uyuşturucu kullanmalarıdır. Bu tür maddeler sadece performansı düşürmekle kalmayıp aynı zamanda önemli ve yüksek maliyetli kazalarda neden olmaktadır. İstatistikler bu maddeleri kullanan işgörenlerin kullanmayanlara oranla üç kat daha fazla kaza yaptıklarını göstermektedir (Coffey vd., 1994: 524).

Bir diğer önemli maliyet ise; saldırganlık ve sabotajdan kaynaklanırlardır. Çeşitli hayalkırıklıkları ve stres bireylerin açıkça düşmanlığına neden olmaktadır. İşgörenler zaman zaman işletmenin neden olduğu hayal kırıklıkları ve yaptıkları baskılar nedeni ile oluşan stres sonucunda görevini yerine getirmeme, işi yavaşlatma, hatta çalıştıkları makineleri kasıtlı olarak bozma gibi reaksiyonlarla işi sabote edebilmektedir (Steers, 1991: 564).

1.4.2.6. İşgören Devri

İşgören devri (turnover) çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir (Eren, 2000: 259).

İşgören devri, işyerinde, özellikle belirli tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde önemli bir sorundur. Çünkü, ayrılan her tecrübeli işgörenin yerine getirilen işgörenin kalifiye hale gelmesinin masrafları ve acemilik döneminde yaptığı hataların bir maliyeti mevcuttur. Buna ek olarak, tecrübesizliğin de neden olduğu verim düşüklüğü işgören devrinin işletmelere ne ölçüde zararlı olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Üstelik de işletmeden ayrılan deneyimli bir işgörenin rakip işletmeye geçmesi halinde, işletmenin doğrudan maliyetlere katlanmasının yanında, işletme ile ilgili önemli bilgilerin de rakip işletmeye taşınması da işletmeye zarar verecektir (Wagner ve Hollenbeck, 1995: 213).

Bireyler bir örgütün üyesi olarak üretime katkıda buldukları sürece örgütten bunun karşılığını beklemektedirler. Örneğin, maaş, ücret, ikramiye, emeklilik hakkı, iyi çalışma koşulları, iş güvenliği, yetenek ve başarısını gösterebilme şansı, tanınma, sorumluluk, saygınlık kazanma, statü, yükselme, kendini geliştirme vb. yollarla örgütten, emeklerinin karşılığını ödemesini istemektedirler. İşgören ancak işletmedeki hizmetlerinin karşılığında örgütten beklediklerinin karşılandığı takdirde örgütte kalacaktır (Pehlivan, 1995: 61).

Konaklama işletmelerinde ise işgören devri yüksek oranda yaşanmaktadır. Yapılan iki çalışma bize işgören devri hızının konaklama işletmelerinde oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Woods (1998: 251) çalışmasında, tüm departmanların ortalamasına göre konaklama işletmelerinde yıllık işgören devir oranı %75.4'dür. Pizam ve Thornburg'un (2000: 215-216) aynı konuda yaptığı çalışmada, bu oranın biraz daha düşük olan %69.5 olarak ortaya çıkması oranın biraz düşse de, yine de çok önemli bir büyüklükte olduğunu göstermektedir. Çünkü, çalışma yıllık işgören devri hızında %1'lik bir oranda ki artışta bile A.B.D.'de yıllık beş ile onbeş milyar dolarlık bir kayba neden olduğunu göstermektedir.

Emeklilik, ölüm ve işveren tarafından işten çıkarılma dışında işgörenin kendi isteği ile işten ayrılmalarının büyük çoğunluğu tatminsizlik ve stres durumlarından kaynaklanmaktadır. Ancak, işgören devrinin örgütteki iş doyumsuzluğunun tek belirtisi olmadığını, fakat işten ayrılma isteğinin belirgin tepkilerinden birisi olduğunu belirtmek gerekir (Keskin, 1997: 151). Stresin özellikle işe gelmeme ve işten ayrılma ile yakın ilişkisi olduğunu gösteren araştırma sonuçları, işten ayrılmanın strese karşı gösterilen kaçış tepkisi olduğunu göstermektedir (Steers, 1991; 563; Rahim ve Psenecka, 1996; 71; Tom ve Waters, 2002: 208).

İşgören devir hızının yüksekliği işgörenlerin stres altında olduklarının önemli göstergelerindedir. Çünkü, bir örgütte sürekli olarak stres altında çalışmak bireylerin örgütle bütünleşmesini ve iş tatminini engellemektedir. İşgörenlerin yeteneklerinin kullanılmasına izin vermeyen, kariyer gelişiminde problem yaratan örgütler yoğun strese neden olabilmektedir. Halbuki optimum devir hızı işletmeye taze kan gelmesine ve örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmasını sağlayacaktır. İşgören devir hızının çok yüksek oluşu ise tehlike işareti olarak stresin sonuçlarından birisi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 245).

BÖLÜM 2: OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ BIRAKMA KAVRAMI, NEDENLERİ VE SONUÇLARI

2.1. İş Bırakma Kavramı

Emek-yoğun üretimin yapıldığı konaklama tesislerinde, hizmeti üreten işgören önemli bir unsurdur. Konaklama işletmelerinin verimlilikleri, başarı ve devamlılıklarını sağlamaları işgörenlerin performansına bağlıdır. İşletmelerin verimlilikleri ile doğrudan ilgi olan işgören performansının en önemli ölçütlerinden birisi de işgören devir hızıdır (<http://www.isguc.org>, 07.05.2004).

Geniş anlamı ile işgören devri (turnover), bir işletmeye giren ve çıkan işgücü hareketliliğini ifade etmektedir (Yalçın, 1991: 66). Gönüllü ya da gönülsüz olarak bir iş pozisyonu terk edildiğinde, yeni bir işgören işe alınmakta ve eğitilmektedir. Bu yerine koyma döngüsü “işgören devri” olarak bilinmektedir. Mevcut ya da potansiyel bir işgören açığı ortaya çıktığında ise, işgören devri konusu dikkatleri üzerinde toplamaktadır (Woods, 1997: 359).

Yukarıda ki tanımdan da görülebileceği gibi, işgören devrini meydana getiren unsurlar ise gönüllü ya da gönülsüz işten ayrılmalardır. İşgören devri, işgörenlerin bir işletmenin kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle işten ayrılmalarını veya işletmeden uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir. Kısacası, işgören devri, sebebi her ne olursa olsun işgörenin işten ayrılması durumunu ifade etmektedir. Ancak, bu işten ayrılma sadece işgörenin çalıştığı iş yerini gönüllü olarak terk etmesini kapsamamaktadır. Aynı zamanda da işgören devri, işletmenin de işgöreni işten ayırmasını kapsamaktadır (Eren, 2000: 259).

İş bırakma, kendilerini tatminsiz ve gerilim altında hisseden bazı işgörenlerin, çalışma hayatının ortaya çıkardığı sıkıntı ve baskılardan kurtulmak amacıyla başvurdukları çözüm yollarındandır ve gönüllü olarak işten ayrılma veya istifa olarak da adlandırılabilir (Eroğlu, 2000: 335).

Çalışma yaşamında kişi, beklentileri ile örgütün istekleri arasındaki aykırılıklardan kaynaklanan ve tehlike ve baskılarla karşılaşabilir. Böyle durumlarda kişinin kendini savunabilmesi için bazı davranışlarda bulunması gerekir. Bu savunma

davranışlarından birisi de, tehlikenin kaynağı olarak görülen örgütten uzaklaşmak ve işi bırakmak şeklinde ortaya çıkabilmektedir. İş bırakma, diğer bir deyişle gönüllü işten ayrılma değişim oranı da şu şekilde hesaplanabilmektedir (Aldemir vd., 2001: 249-250):

Gönüllü İşten

Ayrılma Değişim Oranı= $\frac{\text{Toplam Ayrılmalar} - (\text{Zorunlu ayrılmalar} + \text{İşten Çıkarma})}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}}$

Ortalama İşgören Sayısı

(dönem başı toplamı-dönem sonu toplamı:2)

Yukarıdaki formülde de görüldüğü üzere, işgören devri oranından farklı olarak iş bırakma oranı zorunlu ayrılmalar ve işten çıkarma unsurlarının dışındaki gönüllü ayrılmaları içermektedir.

2.2. İşgören Devri

İşgören devri, bir işgören işten ayrıldığında ortaya çıkmakta ve işten ayrılan işgörenin yerine birisinin bulunması zorunluluğu da, organizasyon açısından önemli bir sorun olmaktadır (Fitzenz, 1984: 168). Özellikle yeni işgörenlerin işe alınmalarında seçim ve eğitim maliyetleri nedeniyle yöneticilerin yakından ilgili oldukları bir konu haline gelmektedir (Arnold ve Feldman, 1986: 94).

İşgören devri, yarım yüzyıldan fazla zamandır, örgüt psikolojisi uzmanlarının ilgisini üzerine çeken bir konudur. Staw'ın da (1991: 168) belirttiği gibi son 25 yılda bu konuda binden fazla çalışma yapılmış ve bu çalışmaların temel hedefi ise, deneysel çalışmalarla işgören devrinin özelliklerini incelerken, teorik çalışmalarla elde edilen sonuçlar doğrultusunda işgören devri davranışını bir modele dönüştürmektir. Tüm dünyada halen çok sayıda işgören devri hakkında çalışmalar yapılmaya devam edilmekte ve örgüt psikolojisi çalışmalarındaki önemli konumunu korumaktadır.

İş bırakma, işgören devrinin önemli bir kısmını meydana getirmektedir. İşletmenin çeşitli yatırımlarda bulunduğu ve işten ayrılması ile ciddi kayıplar yaşayacağı işgörenlerinin gönüllü olarak işi bırakmalarını önlemek işletmeler açısından çok önemlidir (Bingöl, 1997: 161).

Gönüllü olarak işten ayrılmaların izlenmesi, insan kaynakları yönetiminde önemli bir çalışma alanıdır. İş bırakmanın gerçek nedenlerinin saptanması, örgütün doğrudan verimliliğini ve kârlılığını etkileyeceğinden örgütün insan gücü politikalarının belirlenmesinde yararlanılacak veriler elde etme açısından çok önemlidir (Açıkalın, 1994: 100).

2.2.1. Ekonomik Açıdan İşgören Devrinin Etkileri

İş bırakma konusu ekonomik açıdan incelendiğinde, işgören hareketliliğinin iki yönde olabileceği görülmektedir: İşgörenin halen yapmakta olduğu işten ayrılarak aynı sektörde, başka bir işletmede çalışması veya başka bir sektöre geçmesidir. İşgörenin halen yapmakta olduğu işten ayrılarak aynı sektörde başka bir bölgede çalışmaya devam etmesi, bölgeler arası işgücü hareketliliğine neden olmaktadır. Bu tür bir hareketlilik her ne kadar işletme açısından kayıp gibi gözükse de, ülke ekonomileri açısından yarar sağlamaktadır (Tütüncü ve Demir, 2002: 38-39).

Nitelikli işgücünün belli bir bölgede aşırı yoğunlaşması bir süre sonra bölgede işgücü fazlalığı oluşturacağından işgücü pazarını olumsuz etkileyecektir. Aynı şekilde, nitelikli işgücünün bulunmadığı bölgede de sıkıntılar yaşanacaktır. ancak işgücü yoğunluğunun fazla olduğu bölgelerden diğer bölgelere transferlerin yaşanması bu anlamda büyük önem taşımaktadır. Çünkü, hem bir bölgedeki yığılmaların neden olduğu işsizlik oranının azalması sağlanacak, hem de diğer bölgelerde kısıtlı olan işgücü nedeniyle ortaya çıkan yüksek işgücü maliyetleri düşmüş olacaktır. Bölgelerarası işgücü hareketliliğinin yanında bir diğer işgücü hareketliliğinde sektörler arasında yaşanmaktadır. İşgörenin yaptığı işten farklı bir iş yapmak için farklı bir sektöre geçmesi veya yapmakta olduğu işi farklı bir sektörde yapmaya devam etmesi sektörler arası işgücü hareketliliğini doğurmaktadır. Örneğin, tarım sektöründe çalışan bir işgörenin hizmet sektörüne geçmesi, tarım sektöründe geçici işsizlikler yaratacağından ekonomi olumsuz yönden etkilenecektir. Çünkü, farklı bir sektöre geçmenin maliyetleri de ülke açısından önemli bir kayıptır. İşgörenin yeni çalışmaya başladığı sektördeki eğitimi ve deneyim kazanma çalışmaları kayıplara yol açacaktır. Kısacası, sektörler arası işgören hareketliliğinin sakıncalarını işsizliği artırması ve işletmelere yüklediği yüksek işgören maliyetleri olarak özetleyebiliriz. Ancak sektörler arası işgücü hareketliliği işgücü yoğunluğunun fazla olduğu

sektörden az olan sektöre doğru olursa işsizlik oranını azaltacağından dolayı faydadan bahsetmek mümkün olacaktır (Şimşek vd., 2001: 281).

2.2.2. İşletmeler Açısından İşgören Devrinin Etkileri

İşletmelerde işgören devir hızını sıfır düzeyinde tutmak mümkün değildir. Emeklilikler, ölümler, kazalar ve askerlik gibi nedenlerle mutlaka bazı işgörenler işlerini bırakmak zorunda kalacaklardır. Ayrıca zaten belirli bir düzeydeki işgören devir hızı işletmeye taze kan getireceğinden yararlı olduğu bile düşünülmektedir. İşgören devir hızının belirli bir düzeyde tutulması işletmede işgören devrinin dinamizmi olduğu düşünülmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 42). Ancak bu oran çok yüksek olup ve de devamlılık gösterirse işletmeye zarar vermektedir.

Genel olarak işgören devir hızının yüksekliği işletme açısından yüksek maliyetler anlamına geleceğinden işletmeler bu konunun üzerinde önemle durmaktadırlar. Çünkü devir hızının yüksekliği maliyetleri arttırdığı gibi verimlilik üzerinde de olumsuz etkiler yapabilmektedir. Devir hızının yüksek oluşu her şeyden önce çok değerli olan zamanın yitirilmesine neden olacaktır. Zaman, işletmeler açısından hem kıymetli hem de kıt bir kaynak olduğundan işgören devir hızının yüksekliği bu kaynağın iyi kullanılmamasına yol açmaktadır. İşgören devir hızının yüksekliği, verimliliği şu şekilde etkilemektedir (Şimşek vd., 2001: 282):

- İşten ayrılmalar sonucunda işletmede kalan işgörenler arasında başlayan dedikodu ve endişe çalışma etkinliğini azaltmaktadır.
- Ayrılan işgörenin yerine yenisinin alınmasına kadar ki geçen sürede üretim kaybı ve gecikmeler yaşanmaktadır.
- Vasıfsız ve acemi işgörenlerin ellerindeki makine ve ekipmanların aşınma ve yıpranmalarına neden olmaktadır.

Bahsedilen tüm bu olumsuz nedenler dolayısıyla işgören devrinin en önemli kısmını oluşturan iş bırakma konusu işletmelerin önemle üzerinde durmalarını gerektiren bir konudur. İş bırakma, özellikle de işletme içinde belirli bir tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde önemli sorunlara yol açmaktadır. Yüksek potansiyel ve yetenek gerektiren işlerde çalışan kilit konumundaki işgörenlerin işten ayrılmaları, hem aynı

yetenekte ve işletmeye katkıda bulunacak işgörenin bulunup yerine konmasının zorluğu hem de verimliliği etkilemesi açısından işletmeleri kilit konumundaki işgörenlerle ilgili olarak stratejiler geliştirmeye itmektedir (Majia, 2001: 218). Ayrıca tecrübeli bir işgören yerine alınan yeni işgörenin kalifiye durumuna gelene kadar geçen süre eğitim masrafları ve neden olduğu maddi kayıpların varlığı da işgören devrinin işletmeler için önemini arttırmaktadır.

Ayrıca işletmeler açısından yüksek orandaki iş bırakmalar, örgütün çalışma ve çalıştırma açısından önemli olduğu kadar, işgörenlere sağlanan hizmetlerin ve tatmin edici bir ücret ve terfi sisteminin mevcut olup olmadığında bir göstergesidir. Amirlerin emirlerinde çalışanlara kötü yaklaşımları ve çalışma koşullarının iyi olmaması da devir hızını arttıran sebeplerdir (Eren, 2000: 260). Çünkü, bir işgören işletmeden ayrılıyorsa bu durum başka bir işletmede daha iyi fırsatlar ve tatminler bulabildiğini gösterir. Bu nedenle de işverenler ve yöneticiler işgörenlerin neden işletmeden ayrıldıklarını anlamaları yararlı olacaktır (Harkins, 2002: 74).

2.2.3. İşgören Açısından İşgören Devrinin Etkileri

İş bırakma, sadece işletme açısından değil, aynı zamanda işgören açısından da bir maliyete katlanma mecburiyeti yaratmaktadır. Örneğin, işgörenin işletmeden kendi isteği ile ayrılması durumunda kıdem tazminatı alamaması, yeni iş bulana kadar ki ücret kayıpları ve iki iş arasındaki ücret farklılığından doğan kayıpların olması, işsizlik sigortası, sosyal güvenlik imkanları, ikramiye gibi avantajlardan mahrum kalması işgörenlerin işyerlerinden ayrıldıklarında karşılaştıkları muhtemel maliyetlerdir (Şimşek vd., 2001: 283).

İşgörenin, işyerinden ayrılması sadece maddi değil, manevi ve moral açısından da kayıplara neden olmaktadır. İşinden ve alıştığı ortamdan kopan işgören kendisini yalnız ve boşlukta hissedecek ve bunun yarattığı moral bozuklukları huzursuzluk duymasına neden olacaktır (Sabuncuoğlu, 1997: 62). Aynı zamanda yeni işe girdiğinde de işgören yeni iş çevresine uyum sürecinde de sıkıntılar yaşayabilecektir.

İşgörenin işyeri değiştirmesinin işgören açısından diğer bir sakıncalı sonucu ise yeni işyerine ve işine uyum sağlaması sırasında kaza yapma ve kazaya uğrama olasılığının artmasıdır. Çünkü yeni işyerindeki makineleri tanıma ve işleyişleri gibi konularda yetersiz bilgiye sahip ise sorun yaşaması muhtemeldir. Yapılan araştırmalar iş kazalarının en çok hizmet süresi kısa olan işgörenler arasında görüldüğüne işaret etmektedir (Şimşek vd., 2001: 282).

Sonuç olarak, işgörenini kendi isteği ile işten ayrılmasının daha iyi ve uygun koşullar elde etmek için gerçekleştirilmesinde bile bir takım olumsuz sonuçlar mevcuttur. En azından yeni bir işe başlarken sağlık hizmetleri ve terfi olanakları açısından bir kayba uğranmaktadır. Hepsinden önemlisi de işgörenin yeni iş yerine kendi rızası ile daha avantajlı olduğundan geçmesi durumunda bile çok büyük baskılar hissetmektedir. Çünkü işyeri değişimi çok stresli bir tecrübedir ve yeni işyeriyle ilgili duygusal baskıların yanında aile ile ilişkilerde bile sorun yaşanmasına veya diğer eşin kariyer planlaması yüzünden çatışma yaşanabilmektedir (Gardner, 1986: 3).

2.3. İş Bırakmanın Nedenleri

Konaklama işletmeleri yöneticileri verimlilik, maliyetler ve yönetim gibi konularda kayıplara yol açabilecek olan işgören devri sorununun üzerinde önemle durmalıdırlar. Çünkü, işletmede işgören devir hızının makul bir seviyede tutulmasının sağlanması sayesinde konaklama işletmelerinin ve yöneticilerin amaçlarına ve başarıya ulaşmaları mümkün olacaktır. Bu nedenle, yöneticiler işgören devir hızını kontrol altında tutabilmek için öncelikle işgören devrine yol açan nedenleri belirlemek zorundadırlar (Türker, 1998: 37).

Aynı zamanda, bu nedenleri belirlerken dikkate alınması gereken unsurlar vardır. İşgörenin işten ayrılmasının gönüllü veya gönülsüz oluşu dikkat edilmesi gereken bir konudur. Eğer işgören işyerinden kendi isteği ile ayrılıyorsa, sıralanabilecek nedenler işletmenin işgörenin beklentilerini karşılayamamasından kaynaklanan unsurlardan meydana gelecektir. Fakat, işletme işgörenin işten ayrılmasını istiyorsa, bu durumda da işgören işletmenin beklentilerini karşılayamamış demektir. Dolayısıyla, bu grupta sıralanacak nedenlerde işgörenlerden kaynaklanan sorunları temsil edecektir.

Diğer bir deyişle, iş bırakma nedenlerini sınıflandırırken dikkat edilmesi gereken husus, iş bırakma nedenlerinin, işletmeden ve işin kendisinden olduğu kadar, işgörenden de kaynaklanıyor olmasıdır. Literatürde de bu ayırım önlenebilir veya önlenemez (Şimşek vd., 2001: 283) veya kontrol edilebilir veya kontrol edilemez (Ninemeier, 1982; 16-17; Gardner, 1986: 20) şeklinde ifade edilmektedir.

İş bırakma nedenleri, sayısız çalışmada çok değişik şekillerde ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çalışmaların bir kısmı sadece işletmelerden kaynaklanan iş bırakma nedenleri üzerinde dururken, bireyden kaynaklanan ve kontrol edilemez şartlar gözardı edilmiştir. Konunun merkezinde işletmelerin bulunması nedeniyle, işletme dışındaki nedenlere kapsamlı çalışmalarda bile yer verilmemiştir (Hinrichs, 1980: 12). Ancak, her ne kadar iş bırakma davranışı ile doğrudan bağlantılı unsur işletmelerde, bazı durumlarda işletme ve işgören tarafından kontrol altında tutulamayacak dış çevre şartları da işletmeyi ve işgöreni etkileyerek bazen tek başına işten ayrılma nedeni olabileceğinden sınıflandırmaya alınmasında yarar görülmektedir. Bu nedenle, iş bırakma nedenleri, bireyden kaynaklanan ve işletmeden kaynaklanan iş bırakma nedenleri olarak iki başlık altında ele almak mümkündür.

2.3.1. Bireyden Kaynaklanan İş Bırakma Nedenleri

Bireyden kaynaklanan iş bırakma nedenleri, işletmenin değiştirmekte etkin olamayacağı, kontrol edilemez unsurlardan meydana gelmektedir. Çünkü, bu nedenler işletmenin dışında gerçekleşen veya işgörenden kaynaklanan ancak doğrudan işletmenin koşullarından kaynaklanmayan nedenlerdir.

İşletmenin ve işgörenin kontrolü dışında meydana gelen iş bırakma nedenlerini; emeklilik, ölüm, hastalık, askerlik, eğitim, hamilelik, evlilik ve başka şehre taşınma başlıkları altında incelemekte mümkündür.

2.3.1.1. Emeklilik

İşgörenlerin işletmeden ayrılmalarının yaygın bir biçimi de emekliliktir. Emeklilik, çoğu kez yasalarla tanımlanıp güvenlik altına alınan ve işgörenin geleceğinin garanti altına alınmasını sağlayan bir tür sosyal güvenlik biçimidir (Açıkalin, 1994: 97). Her

çalışan belli bir dönem sonunda emekliliğe ayrılma hakkına kavuşmaktadır. Ancak emeklilik hakkının kullanılmasında uluslararası sosyal ve ekonomik gelişmişlik düzeyinin ve sosyal politikaların farklılık göstermesi sonucunda değişiklikler görülebilmektedir (Tütüncü ve Demir, 2002: 117). Amaç, kişinin yaşamında yaşlılığa geçişi belirleyen ve yaşlılık döneminde sosyal ve ekonomik bir güvence sunan bir toplumsal hak ve güvence sağlamaktır.

Her işgören, belli bir çalışma süresi sonucunda ve sahip olduğu sosyal güvence sisteminin şartlarına uygun olarak emekli olma hakkını kullanılabılır veya mecburen emekli edilebilir. Kimi zamanda istenmeyen kazalar sonucu malulen emekli olabilir. Her ne şekilde olursa olsun işgörenler emekli olma yoluyla işyerlerinden ayrılmaktadırlar ve emeklilik işletmeler ve işgören açısından kontrol edilemez bir unsur olarak iş bırakma nedenleri arasında yer almaktadır.

2.3.1.2. Ölüm

İnsanlarında tüm canlılar gibi çeşitli sebeplerden dolayı ölmeleri söz konusu olduğundan, normal olarak iş bırakma durumu gerçekleşmiş olacaktır. Ne işletmenin ne de işgörenin değiştiremediği ve kontrol edemediği ölüm olayı, bireyden kaynaklanan nedenler arasında yer almaktadır.

2.3.1.3. Hastalık

Çalışanların çeşitli nedenlerle hastalanmaları da işten ayrılmalarının bir diğer nedenidir. Özellikle de tedavi; güç ve uzun süren ya da imkansız olan ağır hastalıklar, işgörenlerin işletmeden tamamen ayrılıp yerine yeni işgörenlerin alınmasına neden olmaktadır. Bu hastalıklar sağlıklı çalışma ortamının sağlanmasından kaynaklanıyorsa bu elbetteki işletmeden kaynaklanıyor demektir. Ancak önemli olan kaynaktan ziyade bu faktörün kontrol edilebilir olup olmadığıdır. Aynı zamanda da işgörenin gönüllü olması açısından da değerlendirildiğinde hastalık nedeni ile işten ayrılmalar bireyden kaynaklanan iş bırakma nedenlerindedir.

2.3.1.4. Askerlik

İşgörenlerin bir kısmının genç erkeklerden oluşması askerlik konusunu gündeme getirmektedir. İşletmelerin işlerinin yoğun olduğu dönemlerde işgörenlerin askerlik

nedeniyle işten ayrılmaları işletmeleri zor durumda bırakabilmekte, ancak askerlik görevinin işletmenin veya işgörenin önleyebileceği veya kontrol edebileceği bir konu olmamasından dolayı bireyden kaynaklanan iş bırakma durumuna neden olduğu görülmektedir.

2.3.1.5. Eğitim

Bazı zamanlarda çalışanların eğitimleri nedeniyle işletmeden ayrılmaları söz konusudur. İşgörenler kimi zaman eğitimlerine kaldıkları yerden devam etmek ya da yeni bir eğitim almak amacıyla işlerinden ayrılmaları bireyden kaynaklanan iş bırakma nedeni olmaktadır. Eğitimleri aynı zamanda çalışmalarına da engel olabileceğinden veya başka bir şehirde eğitime devam etme mecburiyeti işgörenlerin işi bırakmalarına neden olabilmektedir.

2.3.1.6. Evlilik ve Hamilelik

Yapılmış birçok araştırmalarda kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre daha fazla işten ayrıldıklarını göstermektedir. Araştırmalar bunun nedenini, kadınların evlenme ve çocuk sahibi olmalarından dolayı işten ayrıldıkları şeklinde göstermektedir. Genellikle vasıfsız veya yarı vasıflı olarak çalışan kadın işgörenlerin bu nedenlerle işten ayrılma eğilimlerinin fazla olduğu araştırmalarda ileri sürülmektedir. Kadın işgörelerde aile ve sorumluluklar büyüdükçe işten ayrılmalar artarken, tam aksine erkek işgörelar arasında bu şartlar altında işten ayrılma eğilimi azalmaktadır ki bunun sebebi de kadın-erkek arasında ki sosyal hayattaki rol farklılaşmasıdır (Şimşek vd., 2001: 286). Ancak, bu yaklaşım her ülke veya her işkolu için geçerli olmayabilmekte ve değişiklikler gösterebilmektedir. İşletmelerin kreşler kurma, emzirme saati hakkı tanıma ve doğum izni gibi kolaylıklar sağlama çabalarına rağmen, evlilik ve hamilelik nedeniyle kadın işgöreların işi bırakmalarını tamamen önlenememekte ve bireyden kaynaklanan iş bırakma durumuna yol açmaktadır.

2.3.1.7. İkamet Değişikliği

İşgöreların çeşitli nedenlerle aynı şehirden uzak bir bölgeye veya başka bir şehre taşınmaları da işi bırakmalarına neden olan faktörlerdendir. Doğal olarak, işgörelar, işgöreların aile bireylerinin durumlarına (evlilik, eğitim vb.) bağlı olarak veya

doğrudan kendisinden kaynaklanan (ev yaptırma, alma, daha ucuz konutta yaşama isteği vb.) nedenlerle işten ayrılmaktadır. Gerçi işletmeler servis imkanı sağlayarak işgörenlerin yeni taşındıkları bölgeden işyerine ulaşmasını sağlamak gibi çabaları olmakla birlikte, işgörenin her gün çok uzun saatleri ulaşım için harcamak istememeleri işyerinden ayrılarak yeni yerleştiği bölgeye yakın işyerine geçmeleri mümkündür. Kaldı ki, işgörenin farklı bir şehre taşınması halinde işletme mecburen bu taşınmadan doğan iş bırakma durumuna katlanmak zorunda kalacaktır.

2.3.2. İşletmeden Kaynaklanan İş Bırakma Nedenleri

İş bırakmaya neden olan önemli faktörlerden bir diğeri de işletmeden kaynaklanan iş bırakma nedenleridir. Bu tür nedenler işletme dışı nedenlerin aksine kontrol edilebilen, öngörülebilir, zamanı ve nedeni belli olan nedenlerdir. Dolayısıyla, işletmenin müdahalesi sonucu durdurulabilecek iş bırakma nedenlerindedir.

İşgörenler çeşitli nedenlerden dolayı işyerlerinden ayrılmaktadırlar. Genellikle bu nedenler işgörenlerin beklentilerinin işletme tarafından karşılanmamasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadırlar. Ancak, bir işletmede şartlar bütün işgörenler için aynı olmasına rağmen işgörenlerin işten ayrılma konusundaki şartlara tepkisi farklı olmaktadır. Bunun nedenini araştırmacılar işgörenlerin değişik profillerde olmasına bağlamakta ve işgörenlerin profillerini iş bırakma eylemi açısından dört grupta toplamaktadırlar (Carrell vd., 1992: 742):

- Birinci gruptaki işgörenler; işte son derece memnuniyetsizdirler, dış baskılara açıktırlar ve ilk fırsatta işten ayrılırlar
- İkinci gruptaki işgörenler; işlerini sevmezler fakat ücret, fayda veya diğer işle ilgili ödüller nedeniyle işte kalırlar.
- Üçüncü gruptaki işgörenler; işlerinden memnundurlar ve motivasyonları yüksektir, ancak dış baskılar önemli bir derecede ayrılabilirler.
- Dördüncü gruptaki işgörenler; işlerinden yüksek derecede memnundurlar ve motive olmuşlardır. İşlerinde kalmaya ve verimli olmaya devam ederler.

Yukarıda da sıralandığı gibi işi bırakmaya neden olan faktörler, kişilerce farklı algılanarak farklı tepkiler almaktadırlar. Ancak, hangi derecede olursa olsun bu faktörler işyerlerinde mevcuttur ve işgörenlerin işi bırakmaları nedeniyle de işletmeden kaynaklanan iş bırakma nedenlerine temel oluşturmaktadırlar.

Pearson ise, iş bırakma nedenlerini, işgörenin beklentilerinin karşılanmaması olarak görmektedir (Pearson, 1995: 407). İşgörenler bir işletmeye girerken iş ve örgütle ilgili bir takım beklentiler taşımaktadırlar. Bu beklentiler karşılanmadığında da işgörenin işletmeden ayrılması beklenen bir durumdur.

Pearson iş bırakma nedenlerini şöyle sıralamıştır (Pearson, 1991: 188):

- Daha iyi bir ücret
- Daha iyi bir kariyer ümidi
- Alternatif iş fırsatları
- Kişiler arası çatışmadan kaçınma
- Yönetimin personeli kötülemesi
- İşe yeni başlama krizi
- Yeni bir işe başlamada kararsızlık
- Personel eksikliğinin baskısı
- İş metotlarının değiştirilmesi baskısı
- Alternatif bir rolün elde edilebilmesi

Yukarıda sıralanan işten ayrılma nedenlerinin temelinde aslında memnuniyetsizlikler yatmaktadır. Ya da çalıştığı işletmeden sağladığı memnuniyetin daha fazlasını diğer işletmede bulacağını ümit etmesidir.

Daha öncede belirtildiği gibi işgören devri ve iş bırakma hakkında yapılmış olan çok sayıdaki çalışmanın mevcudiyeti, iş bırakma nedenlerinin tespitinde de çok sayıda örneğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu çalışmada işgörenin iş bırakma

nedenlerini; ücret, kariyer ve terfi olanakları, teşvik ve ödüllendirme, iş doyumu, stres, çatışma, cinsel taciz, fiziksel çalışma koşulları, iş garantisi ve sosyal güvenlik, iş ve çalışma koşulları, örgüt içi iletişim, işletmenin yönetim anlayışı (disiplin), etik, iş bulma olanakları ve diğer nedenler başlıkları altında incelenecektir.

2.3.2.1. Ücret

İşletmelerin, işgörenlerin işyerinde kalmalarını sağlamak için kullandığı en önemli özendirme araçlarından biri ücrettir. İşgörenlerin işletmeden sağladığı bu tür ekonomik kazançlar, işgören için geçinme aracı olduğundan ücret belirleme ve ücret yönetimi işletmeler açısından çok önemlidir (Fındıkçı, 2002: 399).

Ücret; mal ve hizmet üretiminde kullanılan ve üretime yardımcı olan emeğin karşılığında ödenen parasal tutardır ve şu öğelerden oluşur (Akoğlan, 1999: 33):

- Ana ücret; işgörenin yapmakta olduğu işin objektif esaslara göre değerlendirilmesi sonucu belirlenen ücrettir.
- Fazla mesai ücreti; işgörenin yasal olarak belirlenen günlük çalışma süresi dışında yaptığı çalışmalarına karşılık ödenen ücrettir.
- Primler; işgörenin yapması gerekenden fazla çalışma yapması veya üretimde bulunması durumunda özendirme olarak ödenen ücrettir.
- Hafta tatili ücreti; iş kanunu kapsamına giren işyerlerinde çalışanların bayram ve genel tatil günlerinde çalışmalarına karşılık verilen ücrettir.
- Genel tatil ücreti; iş kanunu kapsamına giren iş yerlerinde çalışanların bayram ve genel tatil günlerinde çalışmalarına karşılık verilen ücrettir.
- Yıllık izin ücretleri; iş kanunu kapsamına giren işyerlerindeki çalışanların yıllık izin kullanmamaları durumunda kendilerine ödenen ücrettir.

Konaklama işletmelerinde ise, klasik ücretler dışında, farklı ücret uygulamaları da bulunmaktadır. Bu sistemler iki ana başlık altında toplanabilir (Akoğlan, 1999: 33):

- Sabit ücret sistemi; konaklama işletmelerinde müşteri ile karşılaşmayan işgörenler için kullanılan ücret sistemidir.

- Yüzde yöntemine göre ücret sistemi; konaklama işletmelerinin özelliklerinden doğan ücret şeklidir. Bu ücret şeklinde konaklama işletmesi sadece asgari ücretin altında kalırsa asgari ücret kısmını öder. Böyle bir durum söz konusu olmadığında, müşterilerden alınan yüzdelerle işgören ücretleri ödenir. Yüzdelerin dağıtılması sırasında her görev grubunun puanları esas alınmaktadır.

Bunların yanında dolaylı ücret adı altında ve ücretten farklı olarak sosyal içerikli yardımlar yapılmakta ve dolaylı ücret şu kalemlerden oluşmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 210):

- Yakacak yardımı
- Çalışmayan eş yardımı
- Sağlık sigortası
- Yaşam sigortası
- Çocukların eğitimi ile ilgili sigortalar
- Emeklilik planları
- Tasarruf sandıkları
- İşsizlik sigortası
- Bedava veya düşük fiyatla yemek, giyim ve ulaşım
- Kreş, anaokulu masrafları
- Lojmanlar
- Tam ücretle hastalık izni
- Eğitim giderlerinin karşılanması

İşgörene ödenen ücret miktarını belirleyen başlıca faktörler şunlardır (Doğan, 1998: 237):

- İşgörenin verimliliği ya da işletmeye yaptığı katkı ve yetenekleri
- İşgörenin yaptığı işin işletme içinde göreceli değeri (ağırlığı) ve zorluğu
- İşletmenin ödeme gücü
- Aynı iş kolundaki rakip firmaların benzer işi yapanlara verdikleri ortalama ücret düzeyi

İşletmelerin ücret düzeyini belirlerken bu faktörleri göz önünde bulundurmaları işgörenin işletmede kalması ve verimli çalışması açısından önemlidir. Ancak, ücret sadece işgörenleri ekonomik açıdan değil aynı zamanda da statü aracı olarak da etkilemektedir. Çünkü, ücret, işgörenlerin satın alma gücünü ve yaşam düzeyini etkilediği gibi, aynı zamanda kişinin toplumsal statüsünü de belirleyen bir ölçüt olarak görüldüğünden önemlidir. Bireyleri hizmete çeken ve işletmede alıkoyan önemli bir etmen oluşu, işgörenin işletmeden sağladığı maddi ve manevi doyum ile işletmeden ayrılma veya kalma kararını yakından etkileyecektir (Canman, 2000: 200).

İşgörenler çalıştıkları işletmelere yetenekleri, bilgileri ve becerileriyle belli katkılarda bulunurlar. Bu hizmetlerin karşılığında ise adil bir ücret beklerler. İşletmeler iş piyasasındaki rekabeti de göz önünde bulundurarak işgörenleri elde tutabilmek için mümkün olduğunca yüksek bir ücret ödemeye çalışırlar. Ancak, işletmelerin amacının kâr olduğu düşünülürse ve işgörenin işletmeye olan maliyetlerinin yüksekliği gerçeği nedeniyle ücretlerin çok yüksek seviyelere ulaştırılması da çok güçtür (Palmer ve Winters, 1993: 85). Bu nedenle de, ücret ve maaş yönetimi işletmeler açısından çok güç ve çok yönlü bir sorundur.

İşgörene ödenen ücret miktarını belirleyen başlıca faktörler ise şunlardır (Canman, 2000: 200):

- İşgörenin verimliliği ya da işletmeye yaptığı katkı ve yetenekleri
- İşgörenin yaptığı işin işletme içinde göreceli değeri (zorluğu) ve ağırlığı

- İşletmenin ödeme gücü
- Aynı iş kolundaki rakip işletmelerin benzer işi yapanlara verdikleri ortalama ücret düzeyidir.

Konaklama işletmeleri, ücret düzeyini belirlerken bu faktörleri göz önünde bulundurmaları işgörenin işletmede kalması ve verimli çalışması açısından önemlidir. Ancak ücret sadece işgöreni ekonomik açıdan değil aynı zamanda da statü aracı olarak da etkilemektedir. Çünkü, ücret, işgörenlerin satın alma gücünü ve yaşam düzeyini etkilediği gibi, aynı zamanda da işgörenin toplumsal statüsünü de belirleyen bir ölçüt olarak da görüldüğünden önemlidir. Bireyleri hizmete çeken ve işletmeden sağladığı maddi ve manevi doyum ile işletmeden ayrılması ya da kalması kararını yakından etkilemektedir (Doğan, 1998: 237).

Konaklama işletmeleri, ücretin tespiti konusuna, işgörenleri bulma ve elde tutma gibi önemli bir hususta başarılı olabilmek için önem vermektedirler. Özellikle belirli niteliklere sahip vasıflı işgörenin piyasa düzenine göre yetersiz ücret nedeniyle işi bırakması olasılığından dolayı işletmeler yüksek oranda bir işgören devri ile karşılaşabilmektedirler. Yapılan araştırmalar, yüksek ücretlerin işgören devrinin düşük olmasında etkin rol oynadığını göstermektedir (Johnston vd., 1993: 38: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; 148: Eren, 2000: 255).

İşgören açısından bakıldığında, yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle ücret, işgören tarafından mümkün olduğunca yüksek tutulması beklenir. Bu nedenle, işletmenin ekonomik koşullarını pek zorlamadan, fakat işgörenin tatminini sağlayacak ve sonuçta verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirecek bir seviyeyi tespit etmek doğru olacaktır. Ücret tespitinde ise şu ilkelere dikkat etmek gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 209):

- Eşitlik ilkesi: Burada geleneksel olarak benimsenen “eşit işe eşit ücret” verilmesi ilkesinden söz edilebilir. İşin taşıdığı önem, zorluk ve sorumluluk gibi özellikleri göz önüne alınarak ödenen ücretler arasında bir denge sağlanması amaçlanır.

- Dengeli Ücret İlkesi: Verilen ücretin, işgörenin yaşam kalitesini arttıracak kadar yüksek, fakat işletmenin maliyetlerini fazla zorlamayacak kadar ölçülü ve dengeli olması gerekir.
- Cari Ücrete Uygunluk İlkesi: İşgörene verilen ücret piyasada aynı tür işe verilen ücretle eşit düzeyde olmalıdır. Tersisi durumunda, işgören başka işletmeye geçmek için fırsat kollar.
- Yükselme (Terfi) İle Orantılı Ücret İlkesi: Normal koşullarda bir işgören bir üst pozisyona geçmekte ise bu yeni görevinde aldığı ücret eski görevinden daha yüksek olmalıdır. Bir başka anlatımla, bir ast bir üstünden daha yüksek ücret almamalıdır. Aksi halde ücretin yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkar.
- Bütünlük İlkesi: İşletmede beyaz yakalılar olarak bilinen ve daha çok düşünsel emeklerini ortaya koyanlar ile, mavi yakalılar olarak tanınan ve bedensel emeklerini işletmeye getirenler arasında ücret açısından bir sınıf farklılığı yaratmaksızın işletmede çalışan tüm elemanları kapsamına alan bir ücret politikası izlenmelidir.
- Nesnellik İlkesi: İşletmede herhangi bir duygusal nedenle işgörene verilecek ücrette artma ve azalma olmamalı, objektif olarak herkese hak ettiği ölçüde, hiçbir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ücret verilmelidir.
- Açıklık İlkesi: Uygulanan ücret düzeni işletmede bulunan her işgören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olması gerekir. Bu amaçla ücretleme konusunda tüm işgörenlere işe girdiği andan itibaren başlamak üzere ayrıntılı bilgi verilmesi ve onların bu konudaki görüş ve önerilerine açık bir politika izlenmesi gerekmektedir.

Ücretin yukarıda bahsi geçen ilkelere dikkat edilerek tespit edilmesi, işgörenin işletmeden ayrılmasını önlemesi açısından gereklidir. Ücretler ve ekonomik yardımlar işgörenlerin işe çekilmesi ve elde tutulmasında çok önemli bir faktördür. Çünkü işletmede uygulanan ücret politikası işgörenin işletmede kalıp kalmama kararını önemli ölçüde etkilemektedir. Eğer işletme, işgörenine piyasa düzeyinin altında ücret ödüyorsa, o işletmeden çalışan işgören kendine yeni bir iş aramaya

başlayacak (Geylan, 2000: 206), veya kendisine getirilen yeni iş tekliflerini daha iyi bir ücret nedeniyle kabul edecektir. Bu nedenle, işgörenleri işletmede tutabilmek ve işgören devir hızını kontrol edebilmek için ücretin diğer işletmelerle rekabet edebilir düzeyde olması gerekmektedir. Aksi halde, işgörenlerin iş bırakması sorununa ve olumsuz sonuçlarına katlanmak zorunda kalacaktır.

2.3.2.2. Kariyer ve Terfi Olanakları

İşgörenler, çalıştıkları işyerinde yükselme olanakları beklentisi içindedirler. Çünkü, kişiler işleri öğrenip tecrübe kazandıkça hem iş monotonlaşacak, hem de sahip oldukları mevkilerde ki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bundan dolayı, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı isteyeceklerdir. İlerleme veya yükselme olanakları tıkanan ya da engellenen işgörenin çalışma yeri hakkındaki düşünceleri olumsuz olabilmekte ve işletmeye bağlılıkları azalabilmektedir. Bu nedenle de işlerini bırakma ve başka bir işletmede çalışma konusunda daha istekli olacaklardır. Bunun önlenmesi için işletmenin iyi bir kariyer yönetimi uygulaması gerekmektedir (Eren, 2001: 509).

Genel anlamda kariyer, kişinin seçtiği bir işte ilerleme ve gelişme derecesidir. Ancak, bu şekildeki bir tanımla işgörenin sadece iş yaşantısındaki değil, aynı zamanda sosyal ve aile yaşantısındaki gelişmelerden bahsedilmektedir. Bu tür yanlış anlamaları önlemek amacıyla kariyer hakkında şu genellemeleri sıralamak mümkündür (Can, 1997: 318):

- Sadece üst düzeyde, yüksek statülü işler için değil her meslek için bir kariyer vardır. Bir genel müdürün, bir işçinin bir akademisyenin kendilerine özgü birer kariyer yaşantıları bulunmaktadır.
- Dikey hareketlilik yanında, aynı örgütsel kademede kalarak çeşitli bilgi, beceri ve yetenekler edinilerek de kariyer kazanılabilir.
- Bireyin kariyerinde söz sahibi olan sadece yönetim değildir. Birey kendi kariyerini kendi planlamaktadır.
- Kariyeri bir örgüte üye olmakla kazanılan bir edinim şeklinde sınırlamamak gerekir. Birey iş dışındaki faaliyet ve yaşantıları ile kariyerine katkı

yapabilmekte hatta hızla değişen dünyamızda birden fazla kariyere sahip insanların sayısı artmaktadır.

Yeni bir konaklama işletmesine giren bir işğörenin işyerinden ve iş arkadaşlarından beklentileri mevcuttur. İş yaşamının ilk gününden itibaren bu beklentilerini gerçekleştirme çabasına girmektedir. Bu beklentilerinin en önemlilerinden birisi de kariyer gelişimi sağlamaktır. Bu nedenle, işğörenin kariyer gelişimi olanaklarına kavuşması onun motivasyonunu, işletmeye bağlılığını ve işyerinde çalışmaya devam etmesini sağlaması açısından mutlaka gerçekleştirilmesi gereken bir unsurdur (<http://www.insankaynaklari.com>, 11.05.2004).

Kısacası, işletmelerin kariyer yönetimine önem vermelerinin nedeni, işğörenlerin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlamak temeline dayanmaktadır. İşğören, amaçlarına ulaşmada örgütün yardımı olacağına, başka bir deyişle, o örgütte kalmakla istediği kariyere inanmakta ise örgütte kalmaya devam eder (Akat, 1997: 391).

Kariyer planlaması, görüldüğü gibi işğörenlerin motive edilmesi, işğörenlerin yetenekleri ve bilgilere göre işte çalıştırılmasına, iş doyumuna ulaşma ve gelecek korkusunu yenme konularına bağlı olarak işğören devri ile bağlantılı bir öneme sahiptir. Kariyer planlaması ve işğören devri arasındaki ilişkiyi en iyi ifade etme yolu kariyer aşamalarını incelemekle mümkün olacaktır. Araştırmacılar kariyerin aşamalarını çalışma yaşamının başlangıcı, çalışma yaşamının ortası, çalışma yaşamının son yılları olarak üç başlık altında toplamaktadırlar (Aldemir vd., 2001: 205)

- Çalışma yaşamının başlangıcı; kariyerin ilk yılları olarak nitelendirilir. Bu dönem bir kişinin örgüte girişi ile başlar ve işe alıştırma eğitimi ile zamanla deneyim kazanıncaya kadar sürmektedir. Bir okuldan mezun olduktan sonra 30-35 yaşlarına kadar geçen bir dönemdir.
- Çalışma yaşamının ortası; kişinin yaşamında bu aşama, 30-35 yaşlarından 50-55 yaşlarına kadar geçen bir dönemi tanıtmaktadır. Kişinin sorumluluklarının artışı, başkalarına önderlik yapma gibi görevleri üstlenmesi, bu dönemin tipik özelliklerindedir. Bu dönemde, mesleğinde ilerleyen bir kişi, yönetim

basamaklarında yukarıya doğru yol almaktadır. Bu dönem aynı zamanda yeniden değerlendirme dönemidir. “Yaşlanma”, kişisel gelişme açısından da “orta yaş krizi”ni çağrıştırmaktadır. Bu dönemde kariyer hedefleri gözden geçirilir. İş değişikliği düşünülür ve aile ilişkilerindeki olası sorunlarla ilgilenir.

- Çalışma yaşamının son yılları; ikinci aşamada güçlendirilen kariyerin son yıllarının yaklaştığı bir dönem olarak görülür. Kimileri bu dönemde çalışma yaşamının üst düzeyine ulaşmışlar ve kariyerin sorumlu alanlarına geçmişlerdir. Bu dönem 50-55 yaşlarından emekliliğe kadar sürmektedir.

Kariyer aşamalarında da görüldüğü gibi çalışma yaşamının ortasında olan, gerekli deneyim ve eğitimi almış tecrübeli işgörenin işten ayrılma eğiliminde olduğu anlaşılmaktadır. İşletmelerin en fazla verimlilik alabilecekleri çağlarında olan bu gruptaki işgörenlerin işi bırakmalarını engellemek için kariyer yönetimine önem vermesi gereklidir (<http://www.insankaynaklari.com>, 11.05.2004).

Kariyer yönetimi; iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsamaktadır. Bu nedenle kariyer yönetimi süreklilik ve özel bir çaba gerektiren bir uğraşı alanıdır (Akat vd., 1997: 391).

İşgörenin ihtiyaçlarını tahmin ederek kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için gerekli planlama ve uygulamaları kapsayan kariyer yönetimini oluşturan unsurlardan birisi de terfidir. Terfi, işgörene mesleğinde ve bulunduğu konumda yükselme olanağı sağlayan ve psikolojik açıdan işgörenin güvenlik, ait olma ve ilerleme ihtiyacını doyuran ve daha yüksek bir ücret sağlayan bir araçtır (Aldemir vd., 2001; 216). Bu nedenle de, kariyerde “plato dönemi” olarak adlandırılan ve “bireyin üst düzeydeki görevlere yükselme olanaklarının olmamasından dolayı işyerini terketme ihtiyacı duyabilmektedir (Akat vd., 1997: 400). Özellikle de başka bir işletmeden, çalışmakta olduğu işletmedeki mevcut pozisyonundan daha ileri pozisyona terfi olanağı teklifi geldiğinde işgörenin işi bırakma olasılığı yükselecektir (<http://www.insankaynaklari.com>, 11.05.2004).

Çünkü, eğer bir işgören önünde ilerleme olanağı bulunmadığına ve bu nedenle de ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna

inanarak işe karşı olumsuz bakmaya başlamakta ve daha iyi bir pozisyon ve terfi olanağı sağlayan başka bir iş arama eğilimine girmektedir (Eren, 2000: 232).

Ancak, terfinin daha iyi bir unvan, pozisyon ve daha iyi bir ücret anlamına gelmesine ve en etkin motivasyon araçlarından biri olmasına rağmen, gerekli tecrübe ve olgunluğa ulaşmamış olan bir işgörene sırf motive etmek adına terfi ettirilmesinde de sakıncalar mevcuttur. Çünkü, vaktinden önce verilen unvanlar ve terfiler, terfi ettirilen işgörene verilen yetki ve sorumlulukların yanlış kullanılmasına neden olarak işgörenin başarısız olmasına neden olabilmektedir. Bu durumda da işletme ile fikir ayrılıkları olduğu düşüncesine kapılıp işletmeden ayrılabilir. Bu nedenle, sırf motive etmesi düşüncesi ile işgörelere terfi dağıtma yerine, gerekli tecrübe ve olgunluğa erişme noktasını dengeli olarak tespit ederek hak edenlere verilmesi uygun olacaktır. Böylece işgörenin adalet duyguları da zedelenmemiş olacaktır (Garih, 2000: 105-106).

Özetle, konaklama işletmeleri akılcı bir kariyer planlaması ve terfi olanakları sağlayan bir kariyer yönetimi ile işgörelerin işi bırakmalarını önleyebilecek, aksi takdirde de işgören devrinin olumsuz sonuçlarına katlanmak zorunda kalacaklardır.

2.3.2.3. Teşvik ve Ödüllendirme

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörelerin güdülenmesinin önemli bir sorun olması işletmelerin teşvik ve ödül sistemlerine yönelmelerine neden olmaktadır. Bu amaçla işletmeler, teşvik ve ödül yönetimi ile işgörelerin işletmeye bağlılığını sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu yolla da işletmeler, işgörelerin işi bırakmalarını önleyecek bir tedbir olarak, işgören devrinin oranının düşük olmasını temin etmektedirler. Ancak teşviklerin etkili olabilmesi için araştırmacılar sekiz kritik özelliği taşıması gerektiğini savunmaktadırlar. Bu kritik özelliklerle şunlardır (Aldemir vd., 2001: 360-361):

- Programlar, işgörelerin rahatça anlayabileceği özel hedeflere ulaşmayı desteklemelidir.
- Hedefler, açık ve anlaşılır olmalıdır. Yöneticiler bazen ölçülmesi zor, subjektif ölçüklere dayalı hedefler koyabilmektedir.

- Performans ve verimliliği olumsuz etkileyecek etkenler ortadan kaldırılmalıdır.
- Hedefler ulaşılabilir olmalıdır.
- Ödüller başarıya özendirilecek düzeyde olmalıdır.
- Verimlilik ve performans artışı, terfi ve ücret gibi ödüllerle ilişkilendirilmelidir.
- Ödüller verimlilikle ilişkilendirilirse, işgörenler daha çok üreteceklerdir.
- Ödülün, eylemle bütünleşmesini sağlamak için, ödülün en kısa sürede dağıtılması uygun olacaktır.

Sıralanan özelliklerden de anlaşılacağı gibi, uygun özelliklerdeki teşvik programları ve ödüller hem işgörenin performansını ve üretimini arttırarak daha verimli hale gelmesini sağlayarak işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak, hem de işgörenin işletmeye bağlılığını arttırarak işletmede kalması sağlanacaktır. Bu tür teşvik ve ödüllerin yokluğu nedeniyle işgörenlerin başka işletmelere geçme düşüncesi ortadan kaldırılabilir.

İşgörelere sunulan teşvik ve ödüllerin çeşidi ve özelliği de önemlidir. Maddi ve manevi olmak üzere iki grupta toplanabilirler. Maddi ödüller; para ikramiyeleri, ücret artışı, maddi değeri olan hediyeler, izin-tatil imkanları veya işletmenin ürettiği ürünlerden bedava veya indirimli olarak edinmek olarak sayılabilir. Manevi ödüller arasında ise; takdir, yetki artırımı, terfi, örnek gösterilme gibi unsurlar bulunmaktadır.

Konaklama işletmelerinde teşvik ve ödüller, işgörelere çeşitli şekillerde uygulanmaktadır ve ödüllendirme işlemleri şu şekilde olmaktadır (Şener, 2001; 113):

- Ayın personeli seçilmesi ve sözleşmede belirtilen miktarda ikramiye ödenmesi,

- Yılın personeli seçilmesi ve sözleşmede belirtilen miktarda ikramiye ödenmesi,
- Zincir konaklamalarda başarı ölçütü belli puanın üzerinde olan işgöreni, zincire bağlı başka konaklamalarda tatile gönderilmesi,
- Başarı ölçütü belli bir puan üzerinde olan ve bunu sürekli kılan işgörene, ilave sigorta (hayat sigortası, sağlık sigortası vb) yaptırılmasıdır.

Ancak, konaklama işletmelerinde, teşvik ve ödüllendirme sisteminde dikkat edilmesi gereken hususlar mevcuttur. Hak ettiği halde gereken ödülün verilmemesinin, işgörenler tarafından cezalandırılma gibi algılanması mümkündür. Diğer bir sorun ise, ödüllerin kapsamı ile ilgilidir. Eğer ödüller sadece çalışan ve başarı gösteren işgörenlere değil tüm işgörenlere veriliyorsa, başarılı işgöreni mutlu etmeyip, aksine kendisinin takdir edilmediğini düşünmesine neden olabilecektir (Fındıkçıoğlu, 2000: 390-1). Kısacası, işgörenler dağıtılan ödüllerde adaletli olunmadığı duygusuna kapılarak işletmeye yabancılaşabilirler.

Örneğin, bir konaklama işletmesinde grup ödüllendirme sistemi kullanılarak, barlarda yapılan yüksek satış oranı nedeniyle tüm bar elamanlarının hepsinin birden ödüllendirilmeleri olumsuz etkiler de yaratabilir. Çünkü, daha fazla çaba sarf eden işgören haksızlığa uğradığını düşünmesi veya nasıl olsa diğer barmenlerin yeterli çabayı harcadığını düşünerek rahat davranan bir barmenin işi gevşetmesine neden olabilir. Bu durumda da, teşvik ve ödüllendirme sisteminin geçerliliğini yok edebilmektedir (Woods, 1997: 258).

2.3.2.4. İş Tatmini

İşgörenlerin; çalışma hayatları boyunca işleri, işletmeleri ve iş çevrelerine ilişkin bir dizi deneyimleri oluşur ve ayrıca çeşitli bilgi ve duygu birikimleri oluştururlar. Bu birikimlerin sonunda da işlerine veya işletmelerine karşı bir tutum geliştirirler. Bu tutumlarda iş tatminin genel yapısını oluşturmaktadır. Kısacası, en basit haliyle iş tatmini “işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur” (Erdoğan, 1999: 231) şeklinde tanımlanmaktadır. Kişinin işine karşı tutumunun olumlu ya da olumsuz

olduğu düşünülecek olursa, iş tatminini “olumlu ruh hali”, iş tatminsizliğini ise “olumsuz ruh hali” olarak ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Diğer bir tanıma göre ise, iş tatmini “işgörenlerin iş ve onunla ilgili her şeyin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesidir” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 340). Her iki tanım da göz önüne alınırsa iş tatmini; işgörenlerin işleri ve iş çevreleriyle ilgili beklentilerinin karşılanması derecesine göre gösterdikleri hoşnutsuzluk veya hoşnutsuzluktur demek mümkün olacaktır.

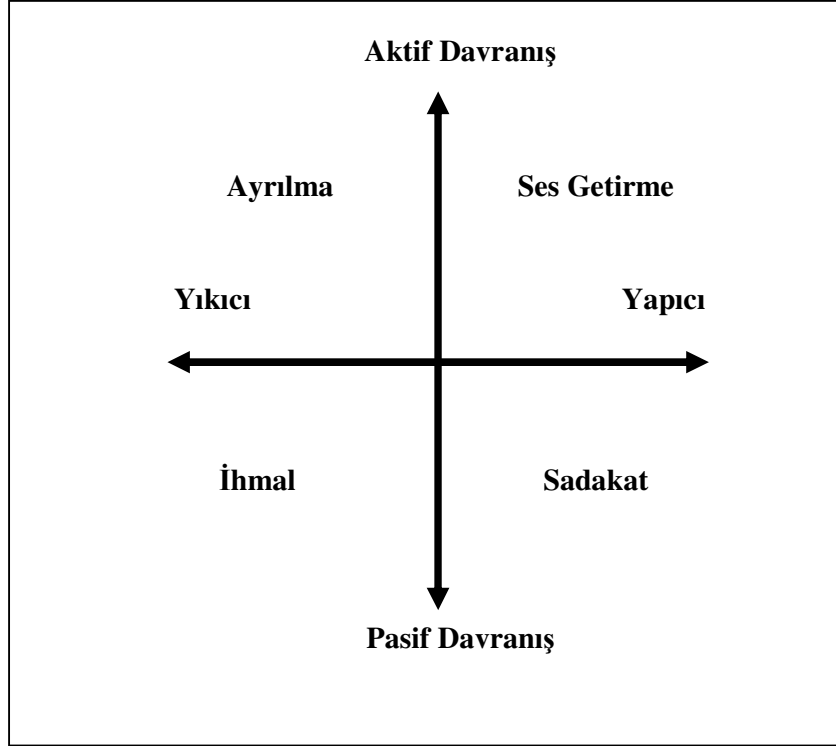
İş tatmini konusu çok geniş bir konu olup çok sayıda ki değişkenle ilintilidir. Bu nedenle pek çok araştırma yapılmıştır. Bunlardan birisi de iş tatmini ve iş bırakma arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda araştırma bulguları iş tatmininin işgörenlerin işi bırakma eğilimlerini doğrudan etkilediği görülmektedir (Şimşek vd., 2001: 285; Erdoğan, 1999: 252-253).

İşgörenlerin iş tatminlerinin artması, iş bırakma ve iş devamsızlıklarında azalmaya neden olacağından, işletmelerin çeşitli maliyetlerden kurtularak daha verimli çalışabilmelerini sağlamaktadır (Tatar ve Üner, 1992: 79; Fairbrother ve Warn, 2002: 8). Örneğin, A.B.D’de yapılan bir araştırmaya göre, işgörenlerin %70’i işverenin takdirinin kendilerini işte tutan en önemli neden olduğunu söylerken, %78’i de işverenlerinin sağlamış oldukları iş tatmini sonucunda ortaya çıkan motivasyon nedeniyle gelecek 2 yıl içinde işletmelerinden ayrılmayı düşünmedikleri görülmektedir (İnsan Kaynakları, 2002; 252). Bu araştırmanın da işaret ettiği gibi, işgörenlerin sağladıkları iş tatmini işgörenlerin işletmeden ayrılmasını engelleyerek, işgören devrini azaltmaktadır.

Özellikle de tüm hizmet işletmelerinde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de, iş tatmini, işgörenlerin verimlilik ve başarısını bireysel olarak sunduğu ve sağladığı iş tatmini ölçüsünde müşterileri mutlu ve tatmin etmesi söz konusu olduğundan çok daha önemlidir. Buna en güzel örnek olarak, müşterilerle yüz yüze ilişkinin yoğun olarak yaşandığı konaklama işletmeleri verilebilir (Özkaya, 1997: 220).

İş tatmini bulamayan kişiler bazen işten ayrılmak yerine şikayet etmeyi tercih etmektedirler. Bu davranış biçimi işgörenin kişi olarak aktif veya pasif davranışlı olması ile, yapısal olarak da yapıcı veya yıkıcı eğilimler taşıması ile ilgilidir. Kişinin işten ayrılma veya şikayet etmesi durumları ile iş tatminsizliğinin ilişkisi şu şekil ile gösterilmektedir (Erdoğan, 1999: 253).

Şekil 5. İş Tatminsizliğini Yansıtma Biçimleri



Kaynak: ERDOĞAN, 1999: 253.

Şekilde de görüldüğü gibi aktif yapılı ve yıkıcı yaklaşımli kişiler iş tatminsizliklerini işten ayrılarak göstermeyi tercih ederler. İş tatminsizliklerini göstermek için istifa ederler, istifa edeceklerini söylerler, iş ararlar ve bunun bilinmesinden rahatsızlık duymazlar. Buna karşılık, aktif ve yapıcı yaklaşımli işgörenler ses getirme eğilimindedirler. Kendilerini rahatsız eden durumu düzeltmeye çalışmak, amirleri ile tartışmak tipik davranışlarıdır. Pasif davranışlı yıkıcı tiplerin ise tepkileri ihmaldir.

Olumsuzluklar karşısında pasif kalarak işlerin daha da kötüye gitmesine neden olurlar (Erdoğan, 1999: 254).

İşgörenler, yaşadıkları iş tatminsizlikleri sonucunda işi bırakma davranışı içine girmeseler bile işle ilgili sorumluluklarını yerine getirmeyerek de işletmenin verimliliğine zarar verebilmektedirler. Çünkü, işgörenlerin sorumluluklarını yerine getirebilmesi için (<http://www.isletme.istanbul.edu.tr>, 05.07.2004);

- İşlerinde tatmin olmaları,
- Üstlerinin destekleyici ve duyarlı olduklarını algılamaları,
- Adil davranıldığına inanmaları gerekmektedir.

Özetle, işinden ve işletmeden beklediği şeyleri bulamayan işgörenlerin tepkisi daha sert ve yapıcılıktan uzak olmakta ve işlerini terk etmektedirler. Yapılan araştırmadan da anlaşıldığı üzere iş tatmini sağlayamayan iş görenlerin, iş tatmini sağlayan işgörelere göre işten ayrılma oranları %50 daha fazladır (Tütüncü ve Demir, 2002; 60).

2.3.2.5. Stres

Günümüzde yaşanan hızlı değişimlerin, sosyal ve çalışma hayatına yansımaları sonucu, bireyler büyük sıkıntı ve bunalımlara sürüklenmektedirler. Bu tür değişimlere ayak uydurma çabası ile özellikle çalışma hayatında bireyler kendilerini zorlamakta ve yoğun baskı hissetmektedirler. Bu nedenle de, bireyler gerek günlük yaşamda gerekse iş hayatında değişik düzeylerde stres yaşamaktadırlar.

Stres, kişi ile çevresi arasındaki etkileşimden kaynaklanan ve genellikle kişinin fizyolojik ve psikolojik sağlık yapısını etkileyen duygusal gerilim ve gerginliktir (Peker ve Aytürk, 2002: 257). Kısacası, stres dış çevre şartlarının organizmaya olan olumsuz etkisidir. Çok sayıdaki faktör stres nedeni olarak sayılabilmektedir. Ancak, genel olarak stres kaynaklarını bireyden kaynaklanan, çalışma hayatından kaynaklanan ve çevre şartlarından kaynaklanan stres faktörleri olarak üç grupta toplamak mümkündür.

Daha önceki bölümde ayrıntılarıyla anlatıldığı gibi, çalışma hayatında yaşanan stres, konaklama işletmeleri işgörenlerini fizyolojik ve psikolojik açıdan yıpratmakta ve hatta sağlığını etkilemektedir. Davranışsal açıdan ise, örgütte daha az verimli ve etkili olmalarına neden olmaktadır. Stresin olumsuz sonuçlarından birisi de işgörenlerin işten ayrılmalarına neden olacak kadar işgöreni baskı altında hissettirmesidir (Tosi ve Hammer, 1982; 115; Szilagy ve Wallace, 1990: 233).

Bir konaklama işletmesinde, iş bırakma oranının yüksekliğini, işgörenlerin stres altında olmalarının bir belirtisi olarak görmek mümkündür. Çünkü, bir örgütte sürekli olarak yoğun stres altında çalışan işgören örgütsel bütünleşme ve iş tatmini konularında sorun yaşayabilmekte ve bunun sonucunda da işi bırakma eğilimine girebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 151).

Elbette ki işgörenlerin işi bırakma nedenleri çok sayıda mevcuttur. Ancak ölüm, emeklilik, işten çıkarma gibi sebepler dışında işgörenin kendi isteği ile işten ayrılma nedeninin büyük çoğunluğu iş doyumsuzluğu ve stres durumlarından kaynaklandığı görülmektedir (Keskin, 1997: 151). Çünkü, yapılan araştırmaların sonuçları yaşanan stresin işe gelmeme ile yakın ilişkisi olduğunu göstermektedir (Sreets, 1991: 563). Ancak, gözden kaçırılmaması gereken nokta sırf stres nedeniyle işin bırakılıp bırakılmayacağı hususudur. Aslında stresin örgütsel nedenleri sıralandığında ve iş bırakma nedenleri ile karşılaştırıldığında, her ikisine de etki eden faktörlerin benzer faktörler olduğu görülebilecektir. Bu durumda da, çeşitli örgütsel faktörlerin neden olduğu stres, değişik unsurlardan ortaya çıkmakta ve dolayısı ile strese neden olan faktörler iş bırakma eğilimine neden olmaktadır görüşünü ortaya atmak doğru olacaktır.

İşletmelerde işgörenlerin yaşadıkları stresin iş bırakmaya etkisini ortaya koymak için stres nedenleri ile iş bırakma nedenlerinin karşılaştırılması amacıyla konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin karşılaştıkları stres nedenlerinin sıralanmasında yarar görmekteyiz. Yapılan bir çalışmada konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin yaşadıkları stresin nedenleri şu şekilde sıralanmıştır (Topaloğlu ve Tuna, 1998: 42):

- Yetersiz maaş ve maddi koşullar
- Gürültü
- Önemsizlik
- Kirlilik
- İş ve sosyal güvence
- Araç-gereç eksikliği
- Vardiya düzensizliği
- İşin yoruculuğu
- Üstlerle yaşanan problemler
- Üstlerin baskısı
- Kararlara katılmama
- Görev dağılımında adaletsizlik
- Başarının ödüllendirilememe kaygısı
- Terfide objektif davranılmaması
- Görevin açıkça belirli olmaması
- Görevini yaparken engellenme
- İsi
- Mali sorumluluk altına girme
- Alınan kararları eleştirememe
- Astlara söz geçirememe
- Işık
- Şikayet edilme korkusu
- Karar almada zorlanma

Görüldüğü gibi yukarıda sıralanan stres nedenlerinin çok büyük kısmı işgörenin işi bırakma nedenleri ile aynıdır. Bu yüzden, işgörenlerde stres yaratan nedenlerin işgörenlerin işi bırakmalarına neden olduğu fikrini ortaya atmakta mümkün olmaktadır.

İşyerindeki stres oluşturan psiko-sosyal faktörlerin kaldırılmasını amaçlayan programlar sonucunda devamsızlıkların ve işten ayrılmaların azaldığının gözlemlenmesi bu düşüncenin haklılığını göstermektedir (İncir,1993: 72).

2.3.2.6. İşyerindeki Taciz Olayları

Genel anlamda taciz, kişinin bir başka kişi üzerindeki düşünsel duygularını eyleme dönüştürmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2002: 64).

Taciz denilince ilk akla gelen cinsel tacizdir. Çünkü en sık rastlanan taciz türüdür. Ancak, sadece cinsel yönüyle kalmayıp, sözlü, yazılı veya fiziksel rahatsızlık şeklinde verilen tüm rahatsızlıklar taciz olarak nitelendirilebilir (Greenberg ve Boron, 1993: 235).

Cinsel taciz ise; kadın ya da erkek çalışanın onurunu zedeleyecek biçimde istenmeyen cinsel nitelikli davranışlar anlamına gelmektedir (Şimşek, 1999: 80).

Avrupa komisyonu cinsel tacizi beş kategoriye ayırmaktadır (Wilson, 1995: 213):

- Sözsüz taciz (şehvetli bakışlar, ıslık çalma, imalı hareketler vb)
- Fiziksel taciz (gereksiz dokunuşlar)
- Sözlü taciz
- Gözdağı verme (giysiler, davranışlar veya performans hakkında saldırgan eleştiriler)
- Cinsel içerikli yazılı mesajlar

Özellikle cinsel tacizlerde, genel olarak erkeklerin taciz eden, kadınlarınsa tacize uğrayan taraf olarak kabul edilmektedir. Ters durumlarında olabilmesine rağmen kadınların erkeklere oranla daha fazla tacize uğradığı belirtilmekte ve tacize uğrayan

kişinin çalışma ortamında yaşadığı bu tür baskılar, işgörenlerin daha uygun bir çalışma ortamı sağlamak için işyerinden ayrılmasıyla sonlanabilmektedir (Greenberg ve Boron, 1993: 235).

Cinsel taciz, taciz edildiğini düşünen kişinin düşüncelerinde ortaya çıkmaktadır. Çünkü, tacizle suçlanan kişiler, kullandığı sözlerin, davranışların ve şakaların cinsel mesaj taşımadığını başkaları tarafından öyle algılandığını düşünebilmektedirler. Sonuç olarak, sebebi ve yapılaş şekli ne olursa olsun başkaları tarafından tacize uğrayan işgören, kendini huzursuz hissedecek ve bu duygu baş edilmeyecek boyutlara gelindiğinde işinden ayrılmak isteyecektir. Çünkü, taciz sonucunda işyerinde utanç ve düşmanlığa yol açan aşağılayıcı bir ortam yaratılarak işgörenin işinde rahat çalışması engellenmiş olmaktadır (Şimşek, 1999: 80).

Yine cinsel tacizlerin genellikle üstlerin astlara karşı uyguladıkları bir davranış olduğu öne sürülmektedir. Genellikle de işten kovulma baskısı ile tehdit edilmelerinden dolayı maaş ve terfi gibi olanaklardan mahrum etmemek için şikayetçi olmadıkları düşünülmektedir (Tütüncü ve Demir, 2002: 65).

Konaklama işletmelerinde de, diğer tüm işletmelerde olduğu gibi, çok sayıda kadının erkek yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla çalışıyor olmaları nedeniyle cinsel tacizlerin yaşanması olasılığını da yaratmaktadır (Woods, 1997: 23).

Cinsel tacizin örgütsel sonuçları ise şu şekilde sıralanmaktadır (<http://www.ogretmenlersitesi.com>, 05.05.2004):

- İş tatmininin azalması
- Adil olmayan performans değerlendirmeleri
- İş veya terfi kaybı
- Strese bağlı olarak iş performansında düşüş
- İşe devamsızlık
- İş bırakma
- Kariyer amaçlarında değişme

Görüldüğü gibi iş yerinde cinsel tacizin varlığının sonucunda, tacize maruz kalan kişilerin işlerini bırakma olasılıkları da ortaya çıkmaktadır.

2.3.2.7. Fiziksel Çalışma Koşulları

Konaklama işletmelerinde işgücü verimliliğinin sağlanmasının bir yoluda işgörenlere uygun çalışma ortamının sağlanmasıdır. Uygun bir çalışma ortamı, işgörenin rahat ve verimli olmasını ve başarıyı sağlayan standartlara ulaşmasını temin etmektedir. Üstelik sadece doğrudan verimliliğin sağlanması değil, aynı zamanda kötü fiziksel çalışma koşullarından kaynaklanan stres de önlenmiş olacak ve performansı engelleyen şartlar ortadan kalkmış olacaktır (Hellriegel vd. 1992: 286). Tüm bunların yanında, işgörenin fiziksel çalışma koşullarından kaynaklanan diğer bir olumsuz faktörde tehlikeli çalışma koşullarıdır. Gerçektende işgörenlerin sağlığını tehdit eden şartlar altında çalışmak, işgörenlere tedirginlik ve gerilim yaşatmaktadır. Bu şartlar altında sürekli çalışmak da hem sağlığı doğrudan etkileyebilmekte, hem de işgören üzerinde bıkkınlık ve yorgunluğa neden olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2001: 343).

İş ortamında ki ışık, ses, nem, sıcaklık, kullanılan renkler, iş araç-gereçlerinin yeterliliği ve ergonomikliği fiziksel çalışma koşullarını oluşturan unsurlardır. İşyeri doktorları ve diğer araştırmacıların çalışmaları ısı, gürültü, ışık, titreşim, kirlilik vb. fiziksel koşullar işgörenlerin sadece fiziksel değil aynı zamanda da psikolojik rahatsızlıklar yaşamasına neden olduğunu ortaya koymaktadır (Akat vd., 1997: 359). Bu rahatsızlıklardan görme ve işitme bozuklukları, akciğer rahatsızlıkları, zehirlenmeler veya depresyon gibi örnekleri vermek mümkündür. Bu tür sorunlarda işgörenlerin işten ayrılmalarına neden olabilmektedir (Eren, 2000: 278).

İşgöreni etkileyen fiziksel çalışma koşullarını oluşturan faktörleri, aydınlatma, havalandırma ve sıcaklık, gürültü ve kalabalık, bina içi yerleşim ve işten kaynaklanan tehlike unsuru olarak sıralayabiliriz. Örneğin, çalışma yerlerinin yeterince aydınlatılması ile işin kolayca yapılması ve verimlilik sağlanması arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur. Yapılan araştırmalar iyi bir aydınlatma ile üretimin %8-27 oranında arttırabildiğini ortaya koymaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 236). Aksine, kötü aydınlatılan bir iş ortamında ise, göz sinirlerinin yıpranması,

zayıflaması veya görme kayıplarının yaşanması mümkündür. Yetersiz aydınlatmanın sıkça iş kazalarına neden olduğunu görülmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001: 338).

Bir diğer çalışma ortamı faktörü ise, havalandırma ve sıcaklık faktörüdür. Çalışma ortamının iyi bir şekilde havalandırılması hem optimum düzeydeki bir sıcaklığı sağlama, hem de aşırı veya düşük nem gibi problemleri ortadan kaldırmaktadır. Bunlara ek olarak da iş ortamından kaynaklanan kötü kokuların yok edilmesi sağlanabilecektir. Aşırı veya yetersiz ısı ve aşırı veya yetersiz nemli bir ortam, işgörende de sinirlilik, çabuk yorulma, kaza yapma, baş ağrısı, solunum yolu hastalıklarına neden olabilmektedir. Diğer yandan, teneffüs edilen havadaki oksijen oranı %14'ün altına, karbondioksit oranı da %2.4'ün üzerine çıktığı durumlarda, sağlık için tehlikelere, bayılma ve boğulmalara neden olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 236).

Gürültü ve kalabalık ise işgörenin olumsuz olarak etkileyen diğer fiziksel çalışma koşullarındandır. Gürültünün insanlarda yarattığı olumsuzlukların başlıca nedeni gürültü şiddeti ile ilgilidir. Aşırı gürültülü çalışma ortamında işgörenlerin karşılaşacağı sorunlar; işitme kaybı, sağırılık, kulak çınlaması, migren, ülser, kalın bağırsak iltihabı, yüksek tansiyon, kalp ve dolaşım bozukluklarıdır. Özellikle de gürültü titreşimle birleştiği zaman bazı davranış ve görme bozukluklarına, el ve parmak duyarsızlıklarına neden olmaktadır. Titreşimden etkilenen kısımda ağrı, zayıflık, güçsüzlük, kas krampları ve üşüme duygusu görülebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 235).

Bir diğer önemli faktör de bina içi yerleşimlerdir. Eğer çalışılan ortam işgörenin rahat olabileceği gibi dizayn edilmemiş ve gerekli teçhizat işini iyi yapmasına engel oluyorsa işgörenin verimli olması beklenmemelidir. Bu nedenle işletmeler bina içi yerleşimlerini yaparken işgörenin çalışmasına destek olacak şekilde ergonomik tasarımlar gerçekleştirmelidirler. Ergonomi, iş çevresi ile işgören arasında ilişki kuran bir çalışma alanıdır. Amacı, işten kaynaklanan sağlık sorunlarının ortadan kaldırılması veya azaltılmasını sağlamaktır. Bunu, çalışma ortamını düzenleyerek ve işgörene adapte ederek gerçekleştirmektedir. Ergonomik olmayan çalışma ortamlarında çalışmak zorunda olan işgörenler el, bilek, eklem, sırt ve diğer organları

da ilgilendirebilecek ciddi sakatlanmalarla karşılaşmaktadırlar (Aldemir vd., 2001: 243).

Konaklama işletmelerinin hizmet sektörü içinde bulunmaları ve dinlenme-eğlence ihtiyaçlarına cevap veriyor olmaları göz önüne alındığında fiziksel çalışma koşullarının önemi daha iyi anlaşılabilir. İşgörenin iyi koşullarda hizmet sunabilmesi fiziksel çalışma ortamının iyi koşullar sağlayabilmesine bağlıdır. İyi ışıklandırılmamış bir lobi, iyi havalandırma tesisatına sahip olmayan bir yemek salonu veya yeterli havalandırmaya sahip olmayan ve zemini sürekli kaymalara neden olan bir yapıya sahip bir çamaşırhane gibi unsurların yanında işgörenlerin kullandığı araçların yetersizliği işgörenlerde sıkıntı yaratan nedenlerdir ve bu durum hizmet kalitesinin de düşüşü anlamına gelmektedir (Oral, 1999: 167).

2.3.2.8. İş Garantisi ve Sosyal Güvenlik

Teknolojinin gelişmesi, üretimin makineleşmesi, üretimde işgörenin yerini daha az önemli konuma sokmuş ve çoğu zaman makine ve bilgisayarın başında duran kişiler durumuna getirmiştir. Her geçen gün yaşanan yeni teknolojik gelişmeler sonucunda da işgörenlerin gelecekleri konusunda tedirginlikler içine girmelerine neden olmaktadır. Eğer işgörenler, işlerinin ellerinden gideceği tedirginliği içinde çalışırlarsa, örgütleri ve örgütlerin hedeflerine olan bağlılıklarını kaybedecek ve başka daha güvenli bir iş sağlayan işletmelere geçme eğiliminde olacaklardır (Marvin, 1994; 9; Harkins, 2002: 75).

İşgören için önemli bir motivasyon aracı olan iş güvenliği geleceğe ilişkin düşünceleri, planları ve amaçlarına ulaşabilmesi yönünde önemli bir unsurdur. İşletmenin sağlayacağı güvenlik koşulları ekonomik boyutlu da olabilir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat ve işsizlik sigortaları gibi sosyal güvenlik araçları yanında işgörenin işini elinde tutma olanaklarının da olduğunu bilmesi işletmeye olan bağlılığını arttıracaktır. İşgörenlerin iş ve sosyal güvence altında olması işletmenin ekonomik koşullarına bağlı olarak değişebilmektedir. Ekonomik açıdan güçlü olmayan işletmelerin genellikle işgörenlerin bu tür istek ve haklarına cevap verememeleri, işgörenlerin ekonomik açıdan daha güçlü ve işgörenlerin haklarının

sağlandığı işletmelere doğru akımın olması kaçınılmazdır. Bunun sonucu olarak da işletmelerde iş bırakma oranı artabilmektedir (Tütüncü ve Demir, 2002: 74).

2.3.2.9. İş ve Çalışma Koşulları

İş koşullarından bahsederken öncelikli olarak işin monotonluğu, az iş yükü veya aşırı iş yükü, işlerin karmaşıklığı akla gelmektedir. İşlerin fazla monoton olması, işgörenin birbirine benzeyen hareketler yapmasına neden olmaktadır. İşgören hareketleri belli bir konsantrasyonda ve ezberlenmiş bir şekilde yapmakta ve zekâsını veya yaratıcılığını kullanmamaktadır. Dolayısı ile işi bir süre sonra hiç ilgi uyandırmamaya başlamakta, işgörende ise bıkkınlık ve tatminsizlik ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle de iş ve çalışma koşulları işgörenlerin işi bırakmalarına neden olmaktadır (Hinkin ve Tracey, 2000: 15).

Benzer şekilde az iş yükü de, işgörenin kendisini yetersiz ya da gereksiz hissetmesine neden olacağından iş tatminsizlikleri yaşamasına sebep olmaktadır. Ancak, aşırı iş yükü de işgörende bitkinlik ve ümitsizlik duygularını ortaya çıkararak stres altına girmelerine neden olmaktadır (Coffey vd., 1994: 520). Üstelik de aşırı iş yükü sadece zamansal baskı açısından değil, aynı zamanda işgörenin yeteneklerini aşan işleri üstlenmesi ile de ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda da işgörende yetersizlik duygusu oluşmaktadır (Tosi vd., 1990: 352).

İş koşulları ile ilgili bir diğer husus da işlerin zorluğu veya karmaşıklığıdır. Bunun önlenmesi için de insan kaynakları yöneticilerinin iş ve görev tanımlamalarını uygun şekilde yapmaları gereklidir. İş tanımı, belirli bir işin en uygun şekilde yapılması için ne yapılmasını, hangi şartlarda ve nasıl yapılmasını belirleme sürecidir. Böylece, bir işin görev, yetki ve sorumlulukları, işlerin yapılaş şekli ve sırası ortaya çıkarılmış olmaktadır (Akoğlan, 1999: 21).

İşin monotonluğu, az iş yükü veya aşırı iş yükü sorunları da, iş ve görev tanımlarının yanında terfi, iş genişletilmesi, iş zenginleştirilmesi, rotasyon, müzik eşliğinde çalışma gibi önlemlerle giderebilecektir. Çalışma süresi ile kastedilen iş yerindeki günlük mesainin başlaması, bitişi ve verilen molaların belirlenmesidir. Çalışma sürelerinin belirlenmesinde önemli olan işgörenlerin verimliliğini sürekli tutmaktır. Günlük mesailerin uzatılarak işgörenlerin fazladan çalıştırılması ve bunun karşılığında da

ayrıca ücret ödenmemesi işgörenin olumsuz güdülenmesine neden olacak, beklenenin aksine verimliliği ve üretimi düşecektir. Üstelik de daha rahat çalışma koşullarının sağlandığı işletmelere geçmeye yönelmelerine neden olabilecektir (Korman, 1978: 388).

İşgörenler açısından iş saatlerinin düzenlenmesi de önemli bir husustur. Örneğin, çocuklu kadınların, uzak semtlerde oturanların veya özel durumları olanların (örneğin geceleri erken uyuyamayanların) durumları dikkate alınarak esnek çalışma saatleri uygulanmasının yapılması bu durumdaki işgörenlerin işletmeye bağlılıklarını arttıracığından uygulanması gereken tedbirlerdir. Esnek çalışma, eleman bulmayı kolaylaştırdığı gibi, çalışma saatlerini ve günlerini seçme özgürlüğü vermesi sebebiyle iş tatmini, çalışma motivasyonu sağlamaktan ve iş verimini de etkilemektedir. Buna bağlı olarak da esnek çalışma sistemi uygulayan işletmelerde işten ayrılmalar azalmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 281).

Çalışma koşulları ile ilgili bir önemli husus da vardiyalı çalışma sistemidir ve konaklama işletmelerinde yaygın olarak kullanılan bir çalışma şeklidir. Hiç şüphe yokki pek çok insan için gece çalışmak ya da vardiya düzeninde sürekli çalışma saatlerini değiştirerek çalışmak çok zordur. Çünkü vardiyalı çalışma sistemi işgörenlerde ritim bozukluğu, yorgunluk, bitkinlik, gastrit gibi çeşitli fiziksel rahatsızlıklara neden olabilmektedir. Aynı zamanda stres vb. psikolojik şikayetler doğurmaktadır. Bunun yanında da vardiyalı çalışma düzeni, işgörenin sosyal ilişkilerini ve aile yaşamını etkileyeceğinden arzu edilmeyen bir çalışma sistemidir. Tüm bu sebepler de işgörenin işinden ayrılmasına neden olabilmektedir (Gardner, 1986: 39).

2.3.2.10. Örgüt İçi İletişim

Genel olarak insanlar iletişim ile, bilgi edinme, başkalarını anlama, duygu ve düşüncelerini başkalarına anlatma amacını gütmektedirler (Sabuncuoğlu, 2000: 112). Kişiler arası iletişim “bir kimseden diğerine, bilgilerin, fikirlerin, duyguların, tutumların, olayların ve kanatların sözlü ya da sözsüz olarak aktarılması işlemleri” şeklinde tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2000: 206).

Örgütsel anlamda ise iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgüt ve çevresi arasında devamlı bilgi ve düşünce alış-verişi yada bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (Dalay, 2001: 380).

İşletmelerde etkin bir yönetim, iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. İletişim süreci ise şu unsurlardan meydana gelmektedir (Eroğlu, 2000: 211-215):

- Göndericiler
- Alıcılar
- Mesaj aktarıcı organlar ve mesaj alıcı organlar
- Mesajlar, kanallar ve gürültü (ortam)
- Mesajın kodlanması, çözülmesi
- Geri besleme

İletişim sürecinin sağlıklı işlemesi sonucunda, işletmedeki yönetimden işgörenlere aktarılacak bilgilerin ulaştırılması, işgörenin görevlerde yapılan değişikliklerden haberdar olmaları, örgütteki gelişmelerden haberdar olmaları sağlamış olacaktır.

İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve işgörenlere bu kanallardan düzenli olarak bilgi verilmesi, işgörenlerin en fazla önem verdikleri taleplerinden olmaktadır. Çünkü, bir işgörenin bir işletmede ki ilk gününden itibaren birçok konuda bilgi gereksinimi mevcuttur. İşletmeyi, işini ve çevresini ancak bu sayede tanıyacak ve kendisinden beklenenleri bu yolla öğrenecektir. İşgören, bir anlamda da kendisine bilgi verilmesini ona ilgi göstermekle aynı anlamda olduğunu düşünebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 170).

Konaklama işletmelerinde de, gerek bölümler arası uyumlu çalışmayı ve gerekse biçimsel olmayan gruplar arası uyumu sağlamak, düzenli bir iletişim ağının var olmasına bağlıdır. Konaklama işletmeleri çalışanları tesis yönetiminin aldığı kararlar, hazırladığı planlar ve işgören politikaları hakkında bilgi sahibi olmak isterler. İşgörenlerin biçimsel olmayan gruplara uyumu ve bu gruplar arasında doğacak

çatışmaların önlenmesi de işletme içindeki düzenli bir iletişimin varlığına bağlıdır (Oral, 1999: 166).

Bunlara ek olarak, örgütlerde bilgi ve değerlerin aktarılmasında iletişim önemli bir araçtır. Önemli olayların, bilgilerin, ortak yaşam ile ilgili faaliyetlerin, etiksel standartların iletilmesi ile kişiler ve bölümler arası birleşme sağlanarak örgütün kültürünün benimsetilmesi de sağlanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001: 608).

İletişimin fonksiyonunun bilgileri aktarmak olduğu gözönünde bulundurulursa, açık ve sürekli bir iletişim sistemi işgörenin moral unsurlarına doğrudan etkisi olacaktır. Çünkü, açık bir iletişim toplulukta ki bireylerin açık olmalarını ve düşündüklerini söylemelerini sağlayacağından, kendilerini ifade fırsatı vermektedir (Şimşek, 2002: 337). İşgörenlerin önlerinde tepkilerini, beklentilerini, şikayetlerini ve hatta önerilerini sunmakta engeller olmayacaktır. Bu sayede de işgörenler kendilerini önemsenmiş hissedecektir. Çünkü, kendisine bilgi verilmeyen veya kendisinden fikirleri alınmayan işgörenler kendilerini terk edilmiş ve önemsiz hissedeceklerinden işletmeyi terk etme eğilimine girebilirler (Marvin, 1994: 8). İşgören böyle bir durum karşısında bağlılık duygusunu kaybedeceğinden, iletişim eksikliğinden şikayetçi duruma gelecek ve işi bırakmasına neden olan bir ortam oluşacaktır (Şimşek vd, 2001: 285).

Kısaca konaklama işletmesi içinde hakim olan genel iletişim ortamı, işgörenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Açık bir iletişim sistemi sayesinde, işgörenin sorunlarını, beklentilerini ve önerilerini yönetime aktarmasını sağlarken aynı zamanda da yönetimde faaliyetlerin gereği gibi sürdürülmesi için gerekli bilgileri işgörene aktarması mümkün olmaktadır (Akat, 1997: 173).

2.3.2.11. Yönetim Anlayışı

Konaklama işletmelerinde yönetim, bireysel çalışmalarla değil, grup olarak çalışılması ile gerçekleşmektedir. Konaklama işletmelerinin departmanlar itibarıyla karmaşık ve birbirine sıkı sıkıya bağlı hizmet yapısına sahip olduğu da göz önünde bulundurulursa, işletme yöneticilerinin tesisde sunulan hizmetler ve yapılan faaliyetleri en iyi şekilde düzenleyebilmesi işgören ile sağlayabildiği olumlu iletişim ile mümkün olacaktır (Akat, 2000: 146).

Yöneticilik mesleğinin temelinde iletişim yatmaktadır. Yönetici, astlarını işletmenin amaçları doğrultusunda istekle çalıştırmayı sağlamak ve işgörenler ile olumlu bir iletişim kurmayı başarmak zorundadır (Geylan, 2001: 73). Örgütlerin maddi ve insan kaynaklarını örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik biçimde yönetmek zorunda olan yöneticilerin teknik malzemelere olduğu gibi insana da hükmedeceği bir gerçektir. Bu nedenle yöneticinin iyi bir davranış yorumlayıcısı lider olarak işgörenleri doğru yönde güdülemesi gerekmektedir (Bingöl, 1997: 251). Bunu başarmak için yöneticilerde bulunması gereken nitelikler şunlardır (Akoğlan, 1999: 1-2):

- İnsanları tanımak ve onların sosyolojik ve psikolojik sorunlarına ilgi duymak
- Tarafsız ve adil olmak
- Kendine güvenmek ve başkalarından çabuk etkilenmemek
- Yerinde ve zamanında karar almak
- Girişken, yaratıcı ve zeki olmak
- Sorumluluk duygusuna sahip olmak

Yönetici denilince iş gördüren veya başkaları aracılığı ile iş gören kişiler akla gelmektedir. Dolayısıyla, yöneticinin temelde ki görevi çalışanları yönetmek ve onları işletme hedeflerine ulaşılacak şekilde çalışmaya sevk etmektir. Elbetteki işgörenleri iş yapmaya sevk etmenin çeşitli yolları mevcuttur. Baskı ile veya yönetime katılmalarını sağlayarak işgörenleri çalıştırmak mümkündür. Bu durum yöneticinin yönetim anlayışına göre şekillenecektir. Oral'a (1999: 179-180) göre yönetici yaklaşımları üç grupta toplanmaktadır:

- Paternel Yönetim: Bu yönetim biçiminde işletme faaliyetleri sahip veya yönetici ile işgörenler arasında ailevi bir ortamda yürütülmektedir. Bu tür yönetim yaklaşımında; işgörenler, adeta bir yöneticiye ihtiyaç duymadan, yaptığı işle özdeşleşmiş bir inanç içinde verimli ve başarılı çalışmaktadırlar. Genellikle küçük ölçekli işletmeler için geçerli bir yönetim biçimidir.

- Otokratik Yönetim: Aşırı disipline dayalı bu yönetim anlayışı, katı ve tutucu bir yönetimi gerektirmekte ve işgöreni aşırı disiplin altında tutmayı hedeflemektedir. Ancak, işgörenin beşeri özelliklerini dikkate almayan, inisiyatif kazanmasını ve yaratıcı niteliklerini geliştirmesini büyük ölçüde engelleyen, aşırı denetim ve gözetimi barındıran bir yönetim yaklaşımıdır.
- Katılımcı Yönetim: İşletmelerde yönetim ile işgören arasında daha iyi ve etkili ilişkilerin kurulmasına ve işgörenlerin yönetime katılmasına olanak veren, böylelikle iş tatminini arttıran ve işgörenin inisiyatiflerini geliştiren bir yönetim anlayışı söz konusudur.

Yukarıda açıklanan yönetim anlayışlarından otokratik yönetim yaklaşımı işgören üzerinde baskı kurmak ve korku yaratmak temeline dayanmaktadır. Baskı, bir kişi veya gruba bir faaliyeti yaptırmak için zorlayıcı tedbirler alınmasından doğmaktadır. Bu tür yönetim anlayışında da yöneticilerin işgörenler üzerinde gerçekleştirdikleri baskı mekanizmasıyla onları çalıştırmak ve işletme amaçlarına ulaşmak için harekete geçirmek amacı mevcuttur. Ancak, baskı ve korku, gerçekte ilk anlarda işgörenler üzerinde çalışma güdüsü doğurabilmekte ve itaat sağlanmaktaysa da, psikolojik olarak işgören kendini gerilim altında hissedecek ve gizli sabotajlar, iş yavaşlatmalar, görünmeyen israflar yoluyla işletme zararına sonuçlar doğacaktır. Ayrıca, işgören sürekli baskı ve korku altında çalışmaktan bıkmak, hatta yetenekleri körelecek ve iş tatmini elde etmekten uzaklaşacaktır (Eren, 2001: 403).

İş tatminsizliği yaşayan işgören daha rahat bir çalışma ortamı sağlayabileceği bir iş arayışına girecektir. Yapılan araştırmalar yönetim tarzının iş bırakma ile doğrudan ilişkisi olduğunu göstermekte ve özellikle otoriter tip ile iş bırakma arasında önemli bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Şimşek vd., 2001: 285).

2.3.2.12. İşletmenin Etik Anlayışı

İşletmelerin işleyişinin temelinde işgörenin olması işletme yöneticileri ile işgörenler arasında ki ilişkilerin gereği gibi düzenlenmesini zorunlu kılmaktadır. Çünkü, insan kaynağının insana yakışır bir ortamda ve şartlarda çalıştırılması gereği işgörenlerin sevgi, saygı ve dürüstlük gibi temel beklentilerinin karşılanmasını gerektirmektedir. İş ortamının hazır hale getirilmesi, çalışma koşullarının geliştirilmesi ve işgörenlerin

gerek fiziksel gerekse ruhsal sağlığına 3nem vermek bu koşulun yerine getirilmesinde 3nemli şartlardır.

İşg3renlerin bu anlamdaki ihtiyaçlarının karşılanabilmesi işletmenin işg3renlere karşı olan etik sorumluluklarını yerine getirmesiyle m3mk3n olacaktır. Bu nedenle iş etiği (iş ahlakı) kavramı g3n3m3zde işg3ren ve işletme açısından b3y3k 3nem taşımaktadır.

İş etiği, iş d3nyasında h3k3m s3ren, doğruluğu genel kabul g3rm3ř kurallara uyma davranışıdır (Y3ksel, 2000: 174). D3r3stl3k, s3z3nde durmak, adil davranışta bulunmak, haksızlıklara karşı çıkmak, insana insanca muamele etmek gibi kavramları içine almaktadır.

Etik, insanlar için neyin doğru ve iyi olduğunun ortaya konmasıdır ve işletme etiği de, insancıl değerlerin ışığında işletme işlevlerinin doğru olarak yerine getirilmesi çabasıdır. Ayrıca iş etiği ahlaki g3rev ve sorumlulukları da içermektedir (Karalar, 2001: 74).

Bir konaklama işletmesinde 3retimi gerçekteştiren ve işletmenin asıl g3c3n3n3 oluşturan o işletmenin işg3renleridir. İşletmede çalışan işg3renlerin hak ve y3k3ml3l3klerinde s3zleşmelere tabidir. Ancak, artık g3n3m3zde çalışanların haklarının korunması için bu s3zleşmelerin yeterli olmadığı, işletmenin işg3rene karşı aynı zamanda etik sorumluluklarının olduğu g3r3ř3 hakimdir (3zkalp ve Kirel, 2001: 598). İşletmenin, işg3rene karşı sahip oldukları sorumlulukları şimşek şu şekilde sıralamıştır (şimşek, 1999: 70-83):

- Çalışma hakkına saygı g3sterme sorumluluğu
- Adil 3cret 3deme sorumluluğu
- Çalışanların 3cretlerini zamanında 3deme sorumluluğu
- Çalışanların 3zg3r konuşma hakkını sağlama sorumluluğu
- İşg3renlerin dernek (sendika) kurma ve grev yapma hakkına engel olmama sorumluluğu

- Özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma sorumluluğu
- Çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlama sorumluluğu.
- Güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu
- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma sorumluluğu
- Çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğu
- Çalışanların sosyal güvencelerini sağlama sorumluluğu (Uçkun vd., 2004: 40-41).

Örgütsel bağlılık işgörenin işletmeye bakış açısını önemli ölçüde yansıttığından, yönetimin etik sorumluluklarını yerine getirmesi ve iş bırakma ilişkisini de açıklamaya yarayan bir araçtır. Çünkü, örgütsel bağlılık üç unsur içermektedir (Yüksel, 2000: 176):

- Örgütün amaç ve değerlerine olan güçlü inanç
- Örgüt adına önemli ölçüde çaba sarf etme isteği
- Örgüt üyeliğini sürdürme hevesi

Örgütsel bağlılığın unsurlarından olan örgüt üyeliğini sürdürme hevesi, işletme yönetiminin iş etiği anlayışına bağlı olarak sürebileceğinden, yöneticilerin etik sorumluluklarını mutlaka yerine getirmeleri zorunludur. Yapılan çalışma, iş etiğiyle iş bırakma arasında doğrudan bir ilişkinin varlığını işaret etmektedir (Staw, 1991: 157). Çünkü, günümüzde iş arayan bireyler bile işletmenin ekonomik gücü yanında işletmenin etik yaklaşımlarını da araştırmaktadır. Aynı zamanda en verimli işgörenler de etiksel davranışları benimsemeyen işletmelerden ayrılmaktadırlar. İstifa oranında ki artışın etik normlarına uymayan davranışlara maruz kalan işgörenlerin işi bırakmalarıyla gerçekleştiği bir gerçektir (Özkalp ve Kırel, 2001: 589).

2.3.2.13. İş Olanakları

Daha önceki bölümlerde de açıklandığı gibi ücret düzeyleri, terfi olanakları, teşvik ve ödüller, iş doyumu, stres, taciz, fiziksel çalışma koşulları, iş garantisi ve sosyal güvenlik, iş ve çalışma koşulları, iletişim, yönetim anlayışı, iş etiki gibi faktörler işgörenlerin işi bırakmalarına, diğer bir deyişle işgören devir hızının artmasına neden olan faktörlerdir. Ancak, günümüz ekonomik koşulları göz önüne alındığında ekonomik krizler ve bu krizlerin sonunda ki işsizlik oranında ki artışlar, işgücü pazarının durumu, teknolojik işsizlikler gibi nedenlerle kişiler iş bulma ve iş yeri değiştirme konularında zorlandıklarından dolayı geçinme ihtiyacını karşılamak için işyerlerinden ayrılma konusunda büyük tereddütler gösterebilmektedirler (Kirschenbaum ve Weisberg, 2002: 111).

İş bırakma ve iş olanakları arasındaki ilişkiyi açıklamanın yolu mevcut iş yeri özellikleri ile alternatif iş yeri özelliklerinin karşılaştırılması ile mümkün olacaktır. Daha önce ki bölümlerde de bahsedildiği gibi, işgören, çalıştığı işletmedeki koşulların iş tatmini sağlamaması ve beklentileri karşılamaması nedeniyle iş yerini değiştirme davranışı içine girmektedir (Blau, 1993: 433). Kısacası, işgörenler, çalıştığı işletmenin çalışma şartlarından memnuniyetsizliği sonucu işletmesini terk etmek istemektedir. Bazı durumlarda söz konusu olan memnuniyetsizlikler değil, daha iyi imkanlar sağlama fırsatını değerlendirmek amaçlanmaktadır (Shaw vd., 1998: 512). Bu duruma paralel olarak, özellikle de daha iyi bir kariyer veya pozisyon elde etmek amacı ile işyerini bırakma gerçekleşmektedir (Kirschenbaum ve Weisberg, 2002: 110).

2.3.2.14. Diğer İşgörenlerin İşten Ayrılması

Yüksek orandaki işgörenlerin işi bırakma oranı, konaklama işletmelerinin maliyetlerini arttırdığı, işleyişin aksamalara uğramasına ve dolayısıyla verimliliğin ve üretimin azalmasına neden olduğu için işletmeler açısından arzu edilmeyen bir durum olduğu daha önceki bölümlerde de açıklanmıştı. Ancak, işgörenlerin işi bırakmalarının işletmeye bu doğrudan etkilerinin yanında, başka işgörenlerin de işten ayrılmasına neden olmak gibi bir etkisi daha mevcuttur (Tütüncü ve Demir, 2002: 76).

Konaklama işletmesinde yaşanan yüksek orandaki iş bırakma, işletmede kalan işgörenler açısından sorunlar yaratabilmektedir. Öncelikle işletmeden ayrılan her işgörenin yerine hemen yeni bir işgören alınmadığı takdirde, işletmede kalan işgörenlere daha ağır bir iş yükü getirebilecektir. Üstelik de yeni işe başlayan işgörenin eğitilmesi ve işe alıştırılması süreci sırasında da bu sıkıntılara ve benzerlerine katlanmak zorunda kalacaklardır. Bu durumda da aşırı iş yükü ve sorumluluk biktırıcı olacağından iş tatmini sorunu ortaya çıkarak işgörenin işletmeden ayrılmasına neden olabilecektir. Bununla birlikte ayrıca işten ayrılan bir işgörenin işletmede kalan arkadaşlarına bu ayrılışın negatif etkileri olmaktadır. Yapılan bir araştırma işletmede kalanların, ayrılışından sonra verimliliklerinde ve iş tatminlerinde azalma olduğunu göstermektedir. Özellikle de ayrılan işgörenin işletmeden olumsuz şartlardan dolayı ayrılması iş arkadaşlarında işten ayrılmalarına neden olabilmektedir (Sheehan, 1995: 65).

Yine işten ayrılmaların işletmede kalanlar açısından en önemli etkisi üstlerin işten ayrılmasıdır (Marvin, 1994: 10). Uzun süre birlikte çalışılan ve kendisine alışan bir ustabaşının veya şefin işten ayrılması sonucu, yerine gelen kişi, özellikle işletme dışından geliyorsa yeni üste karşı çekingenlik ve korku doğmaktadır (Eren, 2000: 215). İşgörenler, ait olma, sayılma, statü ve benzeri motive edici kuvvetler dengesi yeniden kuruluncaya kadar yeni gelen üste kuşku ile bakmaya devam edeceklerdir. Bu durum uzun sürer veya süreklilik gösterirse işgörenin işten ayrılma noktasına getirebilecektir (Marvin, 1994: 10).

İşgörenlerin işten ayrılmasının diğer işgörenlerin de işi bırakmalarında sürükleyici bir etkisi olduğu görülmektedir. Bunun başlıca nedeni ise, ayrılan işgörenin yeni girdiği işyerinde mevcut iş olanakları için ayrıldığı işletmedeki arkadaşlarını işten ayrılmaları için ikna etmesidir. Özellikle konaklama işletmelerinde aynı tesisde ve aynı departmandaki işgörenlerin bir ekip halinde başka işletmelerle anlaşp birlikte işten ayrılmaları yaşanan sonuçlardandır. Kısacası, bir işgörenin işten ayrılması işgören devri üzerinde bir sinerji yaratmaktadır (Dess ve Shaw, 2001: 450).

İşgörenlerin işi bırakmalarının bir diğer etkisi de, işletmede kalan işgörenlerin kariyer planlarını etkileyerek arzu ettikleri ilerlemeyi sağlamalarını engellemesi şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Sürekli işgören devri olan bir işletmede sağlıklı bir

kariyer planlaması yapılması mümkün olmayacağından, bireysel kariyer olanakları bulamayan işgörenin bu işyerinde uzun süreli çalışması beklentilerinin karşılanamaması nedeniyle mümkün olmayacaktır (Tütüncü ve Demir, 2002: 76).

Ülkemizdeki konaklama işletmelerinde ise gözlenen “ kısa süreli çok sayıda personel çalıştırma” durumunun sonucu ortaya çıkan yüksek işgören devri hızı, işgörenlerin işletmeye olan bağlılığını yitirmesine ve kendisini güvende hissetmemesine neden olacaktır. Bu nedenle de, işgörenin kendini daha güvende hissedeceği başka bir işletmeye geçmesi kaçınılmaz olacaktır (Kozak, 1994: 368).

2.4. İş Bırakmanın Sonuçları

Konaklama işletmelerinde de, sebebi her ne olursa olsun iş bırakmaya bağlı olarak ortaya çıkan işgören devri önemli bir konudur. Aslında, daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi, işgören devri her zaman istenmeyen bir durum değildir. Zaman zaman ortaya çıkan işgücü devri, işletmeye yeni giren işgörenler sayesinde taze kan gelmesi nedeniyle, işletmeler açısından arzu edilen bir durum olabilir (Şimşek vd., 2001: 281). Ancak, çalışmanın bu bölümünde olumsuz sonuçları üzerinde durulacak ve bu yönü vurgulanacağından, iş bırakmanın olumlu sonuçları ele alınmayacaktır.

Ayrıca, iş bırakma davranışının sonuçları, bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak ikiye ayırarak incelenmesi doğru olacaktır. Ancak, iş bırakmanın bireysel sonuçları farklı bir çalışmanın konusunu oluşturabileceğinden ve çalışmanın amacının da; iş bırakmanın örgütsel sonuçlarını ortaya koymak olduğundan, bu çalışmada, iş bırakmanın bireysel sonuçları üzerinde durulmayacak ve sadece örgütsel sonuçları incelenecektir.

Yüksek ve süreklilik arz eden iş bırakma oranı işletmeler açısından sakıncalıdır. Çünkü, işletmeler açısından maliyetlere neden olmaktadır ve çeşitli sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Geylan'a (2000: 41) göre işgörenlerin işi bırakmalarının işletmeler açısından yarattığı olumsuz sonuçlar ise şunlardır:

- Ayrılanların yerine yeni eleman bulma güçlüğü ve seçim sürecinin yol açtığı maliyet ve zaman kayıpları
- İşletmenin eğitim masraflarındaki artış

- Yeni elemanın işe ve işletmeye alıştırılması çabalarının yol açtığı maliyet ve zaman kayıpları
- İş kazalarının artması
- Üretim miktar ve kalitesinde azalma
- İşletme içindeki ücret adaletinin bozulması
- İşgörenin işletmeye olan güven ve bağımlılığının erozyona uğraması

İş bırakmanın sonuçlarını bazı başlıklar altında inceleyebiliriz:

2.4.1. Maliyetlerin Artması

Yapılan bir çalışmada, araştırma sonuçları bir işgörenin işten ayrılması sonucu ortaya çıkan maliyetin 400 ile 4700 dolar arasında değiştiğini göstermektedir. Bu rakamlar işletmelere ve buldukları endüstrilere göre farklılıklar göstermekle beraber, işletmelerde önemli giderlere neden olmaktadır (Gardner, 1987: 1-2).

İş bırakma, yarattığı bu önemli maliyet nedeniyle, işletme yöneticileri tarafından ciddi bir sorun olarak ele alınmaktadır. Üstelik bu sorun gün geçtikçe de artmaktadır. Amerika'da 700 işletmede yapılan bir araştırmaya göre, 2006 yılında Amerika'nın 10 milyon işgücü açığı olacaktır. Bu duruma ek olarak, yine aynı çalışmaya göre çalışan işgörenlerin %55'inin işlerini bırakmayı veya bir yıl içinde ayrılmayı düşündükleri ortaya çıkmıştır. Yine aynı çalışmada, ayrılan bir işgörenin yerini doldurmanın 41 ile 51 gün aldığı ve bu sürede o işgörene ödenecek olan ücretlerin %50'si ile %200'i kadar bir maddi kayıp yaşandığı anlaşılmıştır (Emmerich, 2001: 62).

Yine, Harkins'in (1998: 75) yaptığı bir çalışmaya göre, istenmeyen işten ayrılmalar için, işgörene yıllık ödenen maaşın 3 ile 5 katı arasında daha fazla işletmeye maliyet yüklediği ortaya konmuştur. Yine aynı çalışmada, çalışmaya konu işletmelerin önlerindeki 10 yıl içerisinde yıllık işgören devir oranının %30-%40 arasında olacağını göstermektedir ve bu nedenle de bu işletmelerin özellikle de kilit pozisyonundaki işgörenlerin işten ayrılmak için verdikleri gözdağları karşısında tavırları ile ilgili kuralları değiştirmek zorunda kalmaktadırlar.

Elbetteki işletmelerin performansı düşük işgörenlerin yarattığı işten ayrılmaları sonucunda aksine daha karlı bile olacağı da düşünülebilir. Çünkü, düşük verimle çalışan bir işgören yerine alınacak yüksek verimli bir işgören işletmeye daha faydalı olacaktır. Ancak, buna rağmen, yüksek verimli de olsa yeni bir işgöreni işe alınması sırasında işletmeler maliyetten kaçınamazlar ve bu durum işletmenin giderlerini arttıracaktır. İşletmenin bu olaydan karlı veya zararlı çıkışı, yeni bir işgöreni işe almakta ki yapılan harcamaların, yeni işgörenin işten ayrılan işgörenden fazla yaptığı üretimin maddi karşılığında düşük veya fazla oluşuna bağlıdır. Ancak, yapılan çalışmalarda sürekli iş bırakmaların yarattığı olumsuz maliyetlerden bahsedilmesinin üç nedeni mevcuttur (Staw, 1991: 169): Birincisi, iş bırakmanın sonucunda her zaman işletmeler için bir maliyet oluşmaktadır ve bu maliyetler her zaman yeni alınan işgörenin sağlayacağı faydadan daha fazla yöneticilerin gözüne batmakta ve onları rahatsız etmektedir. İkincisi, işletmelerdeki örgüt psikologlarının uygulamaları genellikle işgören bulma, seçme ve eğitime sorumluluğu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ve insan kaynakları departmanının en önemli fonksiyonlarından biri de işgören devri maliyetlerini düşürmek olduğundan ve örgütte bulunma amaçlarının en önemli sebebi bu olduğundan çalışmaları daha çok bu maliyetler üzerinde odaklanmaktadır. Üçüncüsü ise, örgüt psikologlarının araştırmalarının genellikle üst düzey çalışanları değil, mavi yakalılar denilen işgörenler ve onların bir üstündeki astları üzerinde yoğunlaşmasıdır. Genellikle de işgören devrinin olumsuz sonuçları üzerine olan çalışmalar yönetimden çok işgörenleri kapsamaktadır.

Literatürde, iş bırakma sonucu ortaya çıkan maliyetler, değişik gruplar altında incelenmiştir. Mobley, bu maliyetleri; “seçme ve yerleştirme” ve “eğitim ve geliştirme” maliyetleri olarak iki grupta toplarken (Mobley, 1991: 87), diğer araştırmacılar bu maliyetleri; “işgörenin işten ayrılma maliyeti”, “yeni işgörenin işe alınma maliyeti” ve “eğitim maliyeti” başlıkları altında toplanmıştır (Aksu vd., 2000: 179). Görüldüğü gibi Aksu ve diğer araştırmacılar çalışmada maliyetleri, Mobley’den farklı olarak, sadece işe yeni alınan işgörenlerin neden oldukları giderler dışında, işten ayrılan işgörenin de ayrılışı sırasında neden olduğu maliyetler de göz önünde tutulmaktadır.

Son olarak Winkonsin Üniversitesi'nin araştırmacıları olan Pinkovitz, Moskal ve Gren (2002: 3-6) çalışmalarında, bir işgören devri modeli oluşturarak, bir işgörenin işi bırakmasından yeni işgörenin işletmeye alınıp ve hatta çalışmasından da yola çıkarak teker teker maliyet kalemlerini sıralayarak yaklaşık bir maliyet hesabı çıkarmışlardır. ACE firmasında yaptıkları hesaplamalarla yaklaşık olarak bir işgören devrinin maliyetini işletmeye 2288 dolar olduğunu saptamışlardır. Araştırmacılar bu hesaplama sırasında diğer araştırmacılara ek olarak, işi bırakan işgörenin performansı ile işe yeni alınan işgörenin performansı arasında ki farkı da eklemişlerdir. Elbetteki bu fark bazen pozitif bazense negatif olacaktır. Pinkovitz ve diğerlerinin yaptıkları hesaplama modeli şu şekilde detaylandırılmaktadır:

AYRILMA MALİYETLERİ (Seperatin Costs)

- + Çıkış görüşmesi yapan görüşmecinin zamanı
- + Çıkış yapan işgörenin çıkış görüşmesi zamanı
- + Çıkış işlemleri ile ilgili yöneyim fonksiyonu harcamaları
- + Çıkış ödemeleri
- + İşsizlik vergisindeki artış

İŞİN BOŞ KALMA MALİYETLERİ (Vacancy Costs)

- + Fazla mesai sonrası çalışma maliyeti
- + İlave geçici yardım maliyeti
- İşin boş kalmasından kazanılan maaş ve ücretler

İŞE ALMA MALİYETLERİ (Replacement Costs)

- + İşe alma öncesi yönetim harcamaları
- + Başvuruları çekme maliyetleri
- + İşe giriş görüşmesi maliyetleri
- + Test maliyetleri

- + Personel maliyetleri
- + Seyahat ve yer değiştirme maliyetleri
- + İşe alma öncesi bilgi toplama ve değerlendirme maliyetleri
- + İşe alma öncesi sağlık kontrolleri maliyetleri

EğİTİM MALİYETLERİ (Training Costs)

- + Bilgi literatürü oluşturma maliyetleri
- + Biçimsel eğitim maliyetleri
- + Biçimsel olmayan eğitim maliyetleri

PERFORMANS FARKLILIKLARI (Performance Differential)

+/- Maliyet/ fayda

Bu çalışmadan yola çıkılarak işgörenin işi bırakma maliyetleri; ayrılma maliyetleri, işin boş kalma maliyetleri, işe alma maliyetleri, eğitim maliyetleri ve performans farklılıkları maliyetleri başlıkları altında incelenecektir.

2.4.1.1. Ayrılma Maliyetleri

İşgörenlerin işi bırakmaları sonucu ortaya çıkan işten ayrılma maliyetleri, işgörenin işten ayrılmadan önceki yarattığı maliyetleri kapsamaktadır. Jerrish'e (1999; 492) göre, işten ayrılma maliyetlerine işgörenin işletmeden ayrılmadan önceki verimliliğinde yaşanan düşüşler de dahildir. Bunun yanında işgörenin çıkışı için yapılan çıkış görüşmeleri için harcanan zaman bir diğer maliyet kalemidir. Bununla birlikte yönetimin bu aşamada yapılan idari görev giderleri ve diğer işgörenlerde ortaya çıkan moral bozukluğundan kaynaklanan performans kayıplarını da maliyet olarak görmektedir.

Çıkış görüşmeleri maliyetleri; görüşmeyi yapan görüşmecinin harcadığı zamanın ve ayrılan işgörenin harcadığı zamanın maliyetinden oluşmaktadır (Aksu vd., 2000: 179-180).

2.4.1.2. İşin Boş Kalma Maliyeti

Bir işgörenin işten ayrılıp, yerine yeni işgörenin işe alınması sırasında, yapılması gereken işin yapılmamasından doğan kayıplar söz konusudur. Emmerich'in (2001: 62) yaptığı çalışmaya göre boşalan işin doldurulmasının 41 ile 51 gün aldığı düşünülürse, işin yapılmamasından kaynaklanan kayıplar yüksek olabilir.

Ancak, göz önünde bulundurulması gereken iki husus mevcuttur. Birincisi, işin boş kalması sırasında işletme geçici yardımcı bularak veya diğer işgörelere fazla mesai yaptırarak da bu kayıpları ortadan kaldırmaktadır. Hatta bu geçici yardım ve fazla mesai giderleri işten ayrılan işgörenin yarattığı maliyetlerden daha azına neden olarak, işletmenin bu durumdan kârlı bile çıkmasına neden olabilir. İkincisi ise, işletmenin, işgörenin işten ayrılması sonucu işin boş kalmadığı zaman sürecinde o işgörelere ödeyeceği maaş ve ödemelerden kurtulmasıdır. Ancak, geçici olarak alınan yardımcıları ödenen ücretlerin bu maaştan daha düşük olması halinde bir avantajdan bahsetmek mümkündür (Pinkovitz vd., 2002: 2).

2.4.1.3. İşe Alma Maliyetleri

İşgörelerin işi bırakmalarının en net sonuçlarından birisi de yeni işgören bulma faaliyetleri için harcanan bireysel enerji ve giderlerdir. Bir işgören örgütü terk ettiğinde, genellikle yerine yeni bir işgörenin alınması şarttır ve bu durumda bir seçme ve işe alma sürecini beraberinde getirmektedir (Staw, 1991: 170).

İşin boş kalmasından doğabilecek kayıplardan farklı olarak işe alma maliyetleri kaçınılmaz maliyetlerdir ve bu aşamada işletmenin muhtemel olarak yapacağı harcama kalemleri şunlardan oluşmaktadır (Jerris, 1999: 492):

- Reklam
- Broşür
- İşçi bulma kurumu ücreti
- Başvuru formları
- Referansların kontrolü

- İşe alma görüşmesi
- Muhasebe ve bordro kayıtları
- İnsan kaynakları departmanı genel masrafları

Ancak, bu maliyetlere ek olarak, eğer işgöreni iş görüşmesine işletme davet ediyorsa ve bu işgören şehir dışındaysa, işgörenin seyahat ve diğer masraflarının karşılanması da bir diğer maliyet kalemidir. Ayrıca, işgörenin işe alındıktan sonraki alışma sürecince ortaya çıkan kayıplar, tıbbi muayene ve yeni işgörene sağlanan yeni üniforma, dolap vb. yeni malzemelerin temini de ek maliyetler getirmektedir (Aksu vd., 2001: 181).

Ancak, kimi zaman bir işgörenin işten ayrılması sonucu boşalan yere kurum içinden başka bir işgören görevlendirilmektedir. Böyle olunca da işletme seçme ve yerleştirme masraflarından kurtulmuş olmaktadır. Özellikle de daha üst pozisyonda boşalan bir işe astlardan birinin terfi ettirilmesi ile doldurulması sonucunda, bu astın yerine daha alt düzey bir işgörenin alınması maliyetleri düşürmektedir (Staw, 1991: 170).

2.4.1.4. Eğitim Maliyetleri

Yeni bir işgören işe alındığında, işi bırakan işgören kadar performans göstereceği seviyeye gelmesi aylar alabilmektedir. Özellikle de, eğer iş çok karmaşıksa çok uzun süreli bir eğitim gerekebilir veya yapılacak işle ilgili tanımlar ve prosedürler tanımlanmamış ve programlanmamışsa, işgörenin bu rolü kendisi oluşturmak için uzun süreye ihtiyacı olabilmektedir. Böylece, eğitim maliyetleri doğrudan iş bırakma davranışına bağlı maliyetler olarak karşımıza çıkmaktadır (Staw, 1991: 170). Pek çok yönetici eğitim programlarını çok pahalı bulmaktadırlar. Özellikle de, iş bırakma eğiliminin yüksek olduğu işletmelerde çok büyük harcama yaparak eğitilen işgörenler kısa sürede işten ayrılmakta ve maliyetler çok aşırı olmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler ikilem yaşamaktadırlar ve eğitimden kaçmaya çalışmaktadırlar. Ancak, işgöreni eğitime tutamamak daha ileride ortaya çıkacak sorunlar ve üretim kayıpları nedeniyle daha pahalıya mal olabilmektedir (Marvin, 1994: 98). Bu

nedenle, yüksek maliyetlerde söz konusu olsa işletmelerin eğitim faaliyetlerini sürdürmelerinde fayda bulunmaktadır.

Eğitim maliyetlerini ortaya çıkaran maliyet kalemlerini Gunderman ve arkadaşları (1982: 8) çalışmalarında şu şekilde sırlamaktadırlar:

- Eğitim personeline ödenen maaş ve ücretler
- Eğitim sınıfında kullanılan araç-gereç maliyetleri
- Oryantasyon maliyetleri
- Eğitim ve gelişim amaçlı işyeri dışındaki özel seminerlere katılma maliyeti
- Eğitim için okul taksiti yardımları ve burs maliyetleri
- Mevcut eğitim programlarının yenilenmesi maliyetleri
- İsim pusulası, ikram edilen yiyecek-içecek, fotoğraflar vb. çeşitli harcamalardan kaynaklanan maliyetler

Jerris (1999: 492) ise, bu maliyet kalemlerine; işgörenin eğitimi sırasında işgörenin harcadığı zamanı da eklemektedir. Bu nedenle eğitim maliyetleri de önemli bir maliyet kalemi olarak ortaya çıkmaktadır.

2.4.1.5. Performans Farklılıkları Maliyeti

Performans farklılığı maliyetleri, yeni işe alınan işgörenin belirli seviyeden aşağıda olan performansından kaynaklanan maliyetlerdir. Performans maliyetleri yeni işgörenin ortalama işgören üretim çıktısı oranına ulaşınca kadar devam etmektedir. Bu maliyetlerin ortaya çıkmasında, işin yapımındaki hatalar, malzemelerin kaybedilmesi ya da bozulması ve üretim miktarındaki düşüşler rol oynamaktadır (Gunderman vd., 1982: 8).

2.4.2. Faaliyetlerin Kesilmesi

İşgören devrine bağlı olarak ortaya çıkan işe alma, seçme ve eğitme maliyetlerin yanında, önemli sayıda ki personelin toplu halde işi bırakması ya da kilit pozisyonundaki bir işgörenin işten ayrılması ile faaliyetlerin durmasının da işletmeye

maliyeti olabilmektedir. Bu şekilde ayrılan işgörenler, örgüt içindeki rolünden dolayı, faaliyetlerini bu kişilere bağlı olarak sürdürebilen işgörenlerin üretimini olumsuz olarak etkileyebilirler. Kilit pozisyonundaki işgören ayrıldığında, eğer sistem tamamen bu kişiye dayalı veya bu kişinin uzmanlığına bağlı ise, bütün sistem işlemez hale gelmektedir. Pek çok işletme bu nedenle kilit pozisyonlar için yedek işgörenler bulundurmakta ve eğer çok sayıda ki rol gerekliyse de bu işgörenleri çok çeşitli özellikleri barındıracak yetenekler için yetiştirmektedirler. Hatta daha da ileri giderek, eğer bir grubun tüm üyeleri böyle bir misyonu taşıyor ve işi bırakma riskleri de varsa, işletme her bir üyesini bu kişilerin yerini alacak şekilde eğitime yoluna gitmektedir (Staw, 1991: 171).

Bu şekilde önemli kilit noktasındaki işgörenlerin ayrılışı ya da toplu iş bırakmaların sonucunda üretimin durması işletmenin çok büyük kayıplar yaşamasına neden olacaktır. Yetiştirilmesi gereken siparişler nedeniyle işletme çok zor durumda kalabilir. Hatta piyasadaki güvenilirliğini bile kaybedebilmektedir (Will, 2001: 30).

Hangi pozisyondaki işgörenin faaliyetlerin kesilmesinde daha önemli rol oynadığı ise o işgörenin işletme için anlamına bağlıdır. Kimi zaman tepe yöneticisinin bile işletmeden ayrılışı, işletmenin fonksiyonunu yürütmesi için gerekli prosedürlerin açık ve biliniyor olması nedeniyle faaliyetlerin durmasına neden olmazken, özel bir makine veya aletin tamirinden sorumlu bir işgörenin işten ayrılması, faaliyetlerin tamamen durmasına bile neden olabilmektedir. Yine bazı işletmeler toplu haldeki bir iş bırakma ihtimalini tahmin edip, yerine yeni işgörenleri almaları rutin bir hale gelmişken, bazen tek bir işgörenin yaptığı işi yapabilecek bir işgöreni yaptığı işin uzmanlık gerektirmesi nedeniyle bulamamaktadır (Staw, 1991: 171).

2.4.3. Örgüt Üyelerinin Morallerinin Bozulması

Bir işletmeden ayrılan işgörenler genellikle başka bir işletmeye transfer olmak için ayrılmaktadırlar. Bu işgörenlerin işi bırakmaları, işletmeden ayrılmayıp kalanları da olumsuz davranışlara yönlendirmektedir. Çünkü, işletmede kalanlar işletmede gelecekte kalmak için daha az arzu duymakta ve kalmak için daha zor güdülenmektedir. Diğer işgörenlerin işi bırakmaları, işletmede kalanlar için bir nevi göze batan bir işaret ve bir rol modeli yaratmaktadır. Bu nedenle, işgörenlerin iş bırakma davranışları tek

başına bile, diğer işten ayrılmaları tetikleyen bir rol üstlenmektedir. Böylelikle diğer maliyetlerde de olduğu gibi, örgütte ki işgörenlerin morallerinin bozulması da yeni bir maliyete işletmenin katlanmasını mecbur kılmaktadır. Yapılan çalışmalar, ayrılan kişi eğer örgütteki iç içe çalışan bir çalışma grubuna veya örgüt üyeleri içinde önemli bir sosyal statüye sahipse, bu işgörenin işi bırakması örgütte daha büyük moral bozukluklarına neden olmaktadır (Staw, 1991: 171).

Örgüt üyelerinin morallerinin bozulmasının sonuçları ise, daha önce ki bölümde de belirtildiği gibi, öncelikle örgütsel bağlılığı azalttığı ve kendi gelecekleri hakkında tereddüte düştükleri için kalan işgörenlerinde işten ayrılmalarını daha da kolaylaştırmaktadır. Bunun yanında, iş bırakma olayının sonucunda ortaya çıkan örgüt üyelerinin morallerini bozmasının bir diğer sonucu da, iş kazalarının ve devamsızlığın artmasıdır. Çalışmalar, bir işgörenin işi bırakmasının, örgütte kalan işgörenlerin işi bırakma, devamsızlık ve kaza oranları ile doğrudan ilişkisini ortaya koymaktadır (Gunderman vd., 1982: 10).

Diğer bir çalışma da ise, grubunda görev yapan işgörenlerden birinin işten ayrılması ve yerine yeni işgörenin alınması sonucunda, hem yeni işgörenler uyum sorunu yaşamaktan dolayı, hem de ayrılmış olan işgören ile kolay iletişim kurma konusundaki rahatlığından mahrum olmanın etkisi ile kendini huzursuz hissetmesi işgörenlerin morallerinin bozulduğunu görülmektedir. Bu konuyla ilgili bir diğer husus ise, ayrılan işgörenin gittiği yeni işletmede daha yüksek prestijli bir role sahip olması halinde, kalan işgörenlerin mevcut işletmedeki uzun vadeli kariyer planlarına bakış açısı daha olumsuz olabilmekte ve güvensizlik duygusu yaşayabilmektedirler (Staw, 1991: 172).

Bunlara ek olarak, ayrılan işgörenin gerçekleştirdiği örgüt içi rolün boşalması sonucu, bu göreve yeni bir işgörenin getirilene kadar, işletmedeki diğer işgörenlerin bu rolü üstlenmesi beklenerek, onlara ek sorumluluk ve işyükü yüklemesi de kalan örgüt üyelerinin morallerinin bozulmasına neden olabilmektedir (Gunderman vd., 1982: 11).

2.4.4. Verimliliğin ve Hizmet Kalitesinin Düşmesi

En genel tanımıyla verimlilik ,“mümkün olan en düşük kaynak harcaması ile en yüksek sonuca ulaşmaktır” (Akal, 2002: 24). Verimlilik kavramı, sadece üretim alanı için kullanılmamaktadır. Özellikle de son dönemlerde yöneticilerin verimliliğin sosyal yönünü ön plana çıkararak sadece nicel tanımlardan kaçındığı görülmektedir. Verimlilik dendiğinde ise, tüm işletmenin etkililik ve performans düzeylerini baz alan yöneticiler, verimliliğin ölçümünde işgören devri, devamsızlık ve müşteri doyumu gibi tam olarak somut olmayan özellikleri kullanmaktadırlar (Propenko, 1987: 6). Dolayısıyla bu tanımlar işgörenler, müşteri doyumu ve verimlilik arasında ilişki kurmaktadır.

İş bırakma ile verimlilik ilişkisini ortaya koymanın en net yolu, işgörenin işi bırakması sonucunda ortaya çıkan yetersiz işgücü nedeniyle, işletmede kalan işgörenlerin fazla iş yükü nedeniyle yorulmaları ve morallerinin bozulmasıyla hizmet kalitesinde ve verimlilikte düşüşün ortaya çıkmasıdır. Bir diğer neden ise, iş bırakma olayının yüksek olduğu bir işletmede, işe yeni alınan işgörenlerin işi iyi bilmemelerinden kaynaklanan hata ve kazaların çokluğunun hizmet kalitesi ve verimlilik üzerinde olumsuz etkilere sahip olmasıdır. Aynı zamanda, bu işgörenlerin işe alınmasına kadar geçen süreçteki işgücü kayıpları da diğer işgörenlerin verimliliğini olumsuz etkileyecektir (Gunderman vd., 1982: 8).

İş bırakmanın bir sonucu da, işgören verimliliği ve hizmet kalitesi üzerindeki bir diğer olumsuz etkiside, işgörenlerin kendi gelecekleri için endişelenmelerinden ya da işten ayrılan ve beraber çalışmaya alışkın olduğu yakın arkadaşlarının ayrılıp, yeni işe başlayan işgörenlerle uyum sorunları yaşadıkları çatışmalardan kaynaklanan moral bozukluklarının verimlilikleri ve hizmet kalitesinde düşüşe etkisidir (Gunderman, 1982: 10).

Genişleyen, kesintisiz değişen, giderek karmaşıklaşan örgüt çevresi ve çalışanların beklentileri, yöneticilerin geçmişte kendilerine ve örgütlerine başarılı sonuçlar sağlayan teknik ve becerilerinden bir çoğunu daha az etkili, hatta geçersiz duruma getirmiştir. Örgütte verimi artırmada yönetiminin daha etkili olabilmesi için, yöneticilerin işlevsel yöneticilerle ilişkilerini daha uyumlu bir düzeyde oluşturup

geliştirmeleri beklenir. İşlevsel yöneticilerin, insana ilişkin becerilerinin de üretim planlaması ve stratejileriyle maliyet, iş, performans konularında becerilerini geliştirmeleri diğer yöneticilerle aralarındaki ilişki biçiminin uyumlu birşekilde yürütülmesi bakımından önem taşımaktadır (Latif, Uçkun, 2003:136).

Konaklama işletmelerinde yapılan bir araştırmaya göre işgörenlerin işi bırakmalarının işletmedeki performans ve dolayısıyla verimlilik üzerindeki olumsuz etkileri şöyle sıralanmıştır (Birdir, 2000: 143):

- Yeni işe başlayanların yetersizliği
- Yeni işe başlayan işgörenlerin yakın ęalıřma arkadaşlarının performansına olumsuz etkileri
- İşten ęıkan işgörenin işten ęıkıř sürecindeki düşük performansı
- İşten ęıkan işgörenin yakın ęalıřma arkadaşlarındaki performans düşüklüğüne etkisi
- Yeni bir işgören alınana kadar boş kalan işe yaşanan iş kayıplarıdır.

BÖLÜM 3: TURİZM SEKTÖRÜNDE STRES KAYNAKLARININ İŞGÖREN DEVİR HIZINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Turizm sektöründe gerek hizmet sunumunda gerekse diğer fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden yararlanılmaktadır. Konaklama işletmelerinin temel fonksiyonu misafir ağırlama olduğu için, yatakların düzeltilmesi, masaların servise sunulması veya odaların satışı gibi birçok tesis hizmetleri yerine getirmek üzere çok sayıda insan gücü istihdam edilmektedir. Ayrıca tesis personelinin çalışma saatlerinde genellikle müşteriler ile yüz yüzedir. Dolayısıyla personelin morali hizmet kalitesini etkileyeceğinden personelin içinde bulunduğu ruhsal yapı doğrudan konaklama işletmelerinin verimliliğini etkileyecektir. Anlatılmaya çalışılan bu hususlar nedeni ile stres konusu turizm sektöründe çok önemlidir (Kozak, 1998: 23). Bu nedenle, turizm sektöründe çalışan işgörenin karşı karşıya bulunduğu stres faktörlerinin ortaya konulması verilen hizmet kalitesi ve işgören verimliliği açısından gereklidir.

İşgörenlerin, konaklama işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmesi ve verimlilikleri üzerinde etkileri büyüktür. Bu nedenle işgörenlerin ruhsal ve fiziksel durumları yakından izlenip, olumsuz şartların ortadan kaldırılmaları gerekmektedir. Bu olumsuz şartlardan birisi de çalışma ortamının yarattığı stres faktörüdür. Stres faktörlerinin ortaya konması ile, stresin yarattığı olumsuz şartların ortadan kaldırılabilmesi için gerekli bulgular elde edilmiş olacaktır. Ayrıca, stresin olumsuz sonuçlarından birinin de iş bırakma olduğu düşünülürse, stres faktörlerinin belirlenmesi aynı zamanda stres- iş bırakma ilişkisini de ortaya koyacağından, konaklama işletmelerinin en büyük sorunlarından olan işgören devri konusuna da çözümler getirilebilmiş olacaktır. Özetle bu çalışmanın amacı iki başlık altında incelenebilir:

- Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin karşılaştığı çalışma ortamından kaynaklanan stres faktörlerini ortaya koymak.

- Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin yaşadıkları iş stresi ile iş bırakmaları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Konaklama işletmelerinde çalışma ortamından kaynaklanan stres faktörlerinin belirlenmesine yönelik çalışmalar daha öncede yapılmıştır. Saldanlı (2000) araştırmasında, stres faktörlerini; yapılan iş ile doğrudan ilişkili, mesleki ilerleme ile ilgili, organizasyonda oynanan rol ile ilgili, iş yerindeki ilişkilerle ilgili ve örgüt yapısı ve iklimi ile ilgili olmak üzere beş ayrı grupta toplayarak incelemiştir. Uygulamayı ise Türkiye'deki 4-5 yıldızlı konaklama işletmelerinde yapmıştır. Bu şekildeki bir gruplama ve çok sayıda ki stres faktörünün varlığının görülmüş olması, yapmış olduğumuz çalışma ile kıyaslama yapmak için en iyi verileri sağlar nitelik kazandırmıştır.

Tuna ve Topaloğlu ise (1998), Ankara'da bulunan konaklama işletmelerindeki çalışma ortamından kaynaklanan 23 stres faktörünü sıralayarak, işgörenlerin cevaplarına göre, stres faktörlerinin önem derecelerini ve stres belirtilerini tespit yoluna gitmişlerdir.

A. Kozak (1998), araştırmasını, yine Ankara'da yer alan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin, önbüro ve kat hizmetleri departmanlarında çalışan işgörenleri üzerinde yaparak, işgörenlerin karşılaştıkları işyerine özgü stres faktörlerinin etkili olma derecesini tespit etmiştir.

Stres faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir çalışmada, Ertekin (1993) tarafından, 150 adet kamu sektöründe çalışan devlet memuru ile görüşülerek, yaşadıkları stres faktörleri ortaya konmuştur. Ertekin bu çalışmasında, işgörenlerin yaşadıkları stres nedeniyle işlerini bırakma eğiliminde olup olmadıklarını da ölçmeyi hedeflemiştir.

Görüldüğü gibi, turizm sektöründe yapılan tüm araştırmalar sadece stres faktörlerini belirlemeye yönelik olup, iş bırakma davranışı ile ilişkileri araştırılmamıştır. Bu nedenle, çalışmamızda, sadece stres faktörlerini belirlemekle kalmayıp, işgörenlerin stres belirtilerini ne kadar gösterdiklerini ve yaşadıkları stresten dolayı iş bırakma davranışına yönelip yönelmediklerini de tespit etmeye çalışmaktayız.

Konaklama işletmelerinde mevcut stres faktörleri tespit edildiğinde ve işgören üzerindeki etkileri ortaya konulduğunda stresin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması mümkün olacak, hatta stresin olumlu yönde kullanılması sağlanacaktır. Bu sayede, konaklama işletmelerinde, işgörenlerin iş bırakma oranları düşecek ve işgören devir hızının azaltılması sağlanarak işletmelerin verimliliğinin artırılması sağlanacaktır.

3.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları

Araştırma, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin karşılaştıkları stres faktörlerini ve bu faktörlerin işgören devir hızı üzerine etkilerini ortaya koymaya yöneliktir.

Araştırmanın örnek kümesini, İstanbul İli'nde faaliyet gösteren Turizm İşletmesi Belgesi'ne sahip 4-5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma için İstanbul ilinin seçilmesi nedeni; bu bölgenin bir çok turistik faaliyetlerini kapsadığı gibi aynı zamanda çok önemli turizm merkezi olmasıdır. 4-5 yıldızlı otelleri seçilme nedenleri ise; niteliklerinin, hizmet türlerinin ve örgütsel ortamın diğer küçük konaklamalara kıyasla farklı olmasıdır. 4-5 yıldızlı otellerin örgüt yapısının büyüklüğü, personel sayısının çokluğu, hizmet çeşidinin ve kalitesinin yüksek oluşu ve profesyonel yönetim anlayışına sahip olmaları seçilmelerinde etkili olmuştur.

Araştırmada konaklama personelinin sadece kat hizmetleri, önbüro ve yiyecek-içecek departmanlarında çalışan işgörelere yer verilmiştir ve yöneticiler araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Bu departman çalışanlarının seçilmesinin nedeni; daha göz önünde çalışmaları ve müşteri ile yakın temasta olmaları sebebiyle daha anlamlı sonuçlar elde edilmesi beklentisinde olunmasıdır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak insanların kişilik özelliklerini, davranış biçimlerini ve düşünce yapılarını en sağlıklı bir biçimde öğrenebilmek için araştırmanın evren ve örnekleme belirlenmiş ve tekniği, bilgi toplama aracı ve toplanan bilgilerin yorumlanmasına ilişkin açıklamalar aşağıdaki gibidir:

3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın hedef kitlesi “İstanbul İli’nde faaliyet gösteren turistik işletme belgeli 4-5 yıldızlı konaklama işletmelerinin önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek departmanlarında çalışan işgörenler” olarak belirlenmiştir. İstanbul ilindeki mevcut 4-5 yıldızlı konaklama işletmelerinin sayısı Turizm Bakanlığı’nın web sayfasında ilan ettiği illere göre konaklamaların dağılım tablolarından yola çıkılarak tespit edilmiştir.

61 adet konaklama işletmesinde önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek departmanlarında çalışanların sayısı, bazı işletmelerin bilgi vermekten kaçınmaları nedeniyle tam olarak tespit edilememekle birlikte, çoğu işletmelerden alınmış olan bilgiler ışığında yaklaşık olarak bu departmanlarda çalışan işgörenlerin sayısının 2000 civarı olduğu tahmin edilmiştir. Anketlerin işletmelerde uygulanmaları için, genellikle işletmelere gidilerek formların yöneticiler aracılığıyla işgörelere dağıtılması ve daha sonra tekrar anketlerin toplanması yolu seçilmiştir. Anketlerin bir kısmı ise yöneticilerle telefon ile görüşüldükten sonra posta yoluyla gönderilerek cevaplanmaları istenmiştir. Anketlerin geri dönüş oranının çeşitli nedenlerle düşük olabileceği düşüncesi ile 52 konaklama işletmesine anketlerin ulaştırılıp cevaplanması istenmiş, ancak sadece 35’inden anketler cevaplanarak dönmüştür. Bu işletmelerde önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek departmanlarında çalışan toplam 1648 işgörenden 774’ü anketleri cevaplamıştır.

3.3.2. Araştırma Tekniği

Bilgi toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket soru formunun oluşturulmasında Azmi Öztürk’ün “İşletmelerde Stres ve Yönetimi:Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz” ve Çiğdem Kirel’in “Örgüt Stres Kaynakları ve Çalışan Kadınlarda Etkileri - Dünya’da ve Türkiye’de Güncel Sosyolojik Gelişmeler” adlı çalışmalardan faydalanılmış ve ankete son hali verilmiştir.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır; birinci bölümde anketin uygulandığı konaklama işletmelerin demografik özellikleri sorulmuştur. İşletmenin demografik özelliklerini ortaya konmasına yönelik aşağıdaki altı soru sorulmuştur:

- sınıfı
- oda sayısı
- mülkiyet durumu
- bağımsız- zincir- franchising açısından sahiplik durumu
- karşıladığı ihtiyaca göre türü
- faaliyet süresi

İkinci bölümde ise anketin uygulandığı işgörenlerin demografik özellikleri ile karşılaştıkları stres faktörleri ile iş bırakma davranışlarını ortaya koymaya yönelik sorulardan oluşmuştur. Bu bölümde işgörenlerin demografik özelliklerine yönelik on soru sorulmuştur (1-10) ve bu sorular şöyle sıralanmaktadır:

- yaşı
- cinsiyeti
- medeni durumu
- eğitim durumu
- çalıştığı departman
- kadro durumu
- maaşı
- sektörde çalışılan süre
- işletmede çalışılan süre
- çalışılan işletme sayısı

Yine bu bölümde, işgörenlerin işi bırakma nedenlerini belirlemeye yönelik iki soru (11-12) bulunmaktadır. Bu sorulardan birisi en son ayrıldıkları iş yerlerinden ayrılma nedenlerini bulmaya yönelik 9 seçenekten oluşmaktadır. Sorunun şu andaki çalışılan yerden ayrılmak isteme nedenlerini şeklinde olmasının nedeni; hem işletmenin

anketi uygulamaktan çekineceği, hem de işgörenin yönetim tarafından bu bilginin öğrenileceğini düşünebilme olasılıkları yüzündendir. Diğer soru ise işgörenlerin sırf stres nedeniyle işletmeden ayrılma kararı verip vermeyeceklerini anlamaya yöneliktir. Bu bölümün son iki kısmı ise likert ölçeğine göre düzenlenmiş olan stres faktörlerini ve stres belirtileri ile sonuçlarını belirlemeye yönelik soruların bulunduğu iki soru grubu (13-14) bulunmaktadır. Likert çok maddeli ölçeklerden biridir. Likert ölçeği değerleri olumludan olumsuzuza göre, en büyük değer 5, en küçük değer de 1 olmak üzere Tablo 5 de görüldüğü gibi düzenlenmiştir.

Tablo 5. Anket Formu Likert Ölçeği

Ölçek Sıralaması	Ölçek Değeri
Kesinlikle Katılıyorum	5
Katılıyorum	4
Kararsızım	3
Katılmıyorum	2
Kesinlikle Katılmıyorum	1

Stres faktörlerinin sıralandığı (13) likert ölçeğine göre düzenlenmiş bölümde 35 adet soru bulunmaktadır. Stresin örgütsel belirti ve sonuçları ile ilgili kısımda (14) ise 21 soru bulunmaktadır.

Oluşturulan form, üç öğretim üyesi ve bir öğretim elemanının görüşlerine sunulmuş ve öneriler doğrultusunda son şekli verilerek “pilot araştırma” ile sınınanmıştır. Pilot araştırma, 4 konaklama işletmesinden 57 işgören ile gerçekleştirilmiş ve bu çalışmada toplanan anket sonuçları asıl araştırmada değerlendirmeye alınmamıştır. Pilot araştırma sonucunda, işgörenlerin anlamakta zorlandıkları veya yanlış anladıkları kısımları gözlemleyebilmek için özellikle yüz yüze görüşerek anketlerin doldurulmasına önem verilmiştir. Alınan sonuçlara göre form yeniden düzenlenerek iki öğretim üyesinin görüşlerine sunulmuş onay alındıktan sonra asıl araştırmaya başlanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Hipotezi

Araştırmanın amacı ve yapılan çalışmanın önemi açısından analizleri yapılmak üzere sekiz ana hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 1:

H₁ : İşgörenlerin demografik özellikleri, iş stres faktörlerini yaşamaları etkilidir.

Hipotez 2:

H₁ : İşgörenlerin demografik özellikleri, stres belirtilerini göstermeleri üzerinde etkilidir.

Hipotez 3:

H₁ : İşgörenlerin karşılaştıkları iş stres faktörleri işgörenlerin sadece yaşadıkları aşırı stres nedeniyle işlerini bırakmalarında etkilidir.

Hipotez 4:

H₁ : İşgörenlerin yaşadıkları iş stres belirtileri işgörenlerin sadece yaşadıkları aşırı stres nedeniyle işlerini bırakmalarında etkilidir.

Hipotez 5:

H₁ : İşgörenlerin demografik özellikleri, işgörenlerin iş bırakmalarında etkilidir.

Hipotez 6:

H₁ : İşgörenlerin demografik özellikleri, işgörenlerin sadece aşırı stres nedeniyle iş bırakmalarında etkilidir.

Hipotez 7:

H₁ : İşletmelerin demografik özellikleri, işgörenlerin iş bırakmalarında etkilidir.

Hipotez 8:

H₁ : İşletmelerin demografik özellikleri işgörenlerin sadece aşırı stres nedeniyle iş bırakmalarında etkilidir.

Verilen ana hipotezin altında işletmenin farklı demografik özelliklerinin her biri için ayrı birer hipotez oluşturulup istatistiksel sonuçları yorumlanacaktır. Örneğin, işletmelerin demografik özelliklerinden olan işletme sınıfı, büyüklüğü, yönetim tipi, faaliyet süresi vb.nin her biri için ayrı ayrı hipotezler kurulup istatistiki sınamalar ve ilgili yorumlar yapılacaktır. Benzer yaklaşım tüm ana hipotezler içinde geçerlidir.

3.5. Bulguların Değerlendirilmesi ve Yorumlanması

Anket formalarının değerlendirilmesinde verilerin analizine ilişkin olarak SPSS programı 11.0 versiyonu kullanılmıştır. Amaca yönelik olarak da bu program yardımıyla;

- Frekans
- Ortalama
- Ki-kare
- Çapraz Tablolar

oluşturularak değerlendirme ve yorumlamalar yapılmıştır. Elde edilen veriler analiz edildiğinde ise aşağıda yer alan tanımlayıcı istatistiksel değerler ortaya çıkmaktadır.

3.5.1. Anketin Uygulandığı İşletmeler ile İlgili Demografik Özellikler

İşletmelerin demografik özelliklerini ortaya koymak için anketin bu bölümde 6 adet soru bulunmaktadır. Bu demografik özellikler, konaklama işletmesinin sınıfı, büyüklüğü, mükîyeti, yönetim tipi, karşıladıkları ihtiyaca göre türü ve faaliyet süresi olarak belirlenmiştir. Bu sorular yoluyla elde edilen sonuçlar ise tablolar ile aşağıdaki şekilde verilmiştir.

Tablo 6. Uygulamannın Yapıldığı Konaklama İşletmelerinin Sınıfı

Sınıfı	n	%
4 yıldız	21	60
5 yıldız	14	40
Toplam	35	100

Tablodan da görüldüğü gibi uygulamanın yapıldığı konaklama işletmelerinin toplam sayısı 35’dir. Bu işletmelerden 21 adeti 4 yıldızlı konaklama işletmesi olup toplam içinde %60’ı kapsamaktadır. 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ise 14 adet olup %40’lık bir bölümü temsil etmektedir.

Tablo 7. Uygulamanın Yapıldığı Konaklama İşletmesinin Oda Sayısı

Oda Sayısı	n	%
80-180	21	60
181-280	6	17
281-380	6	17
381 ve üzeri	2	6
Toplam	35	100

Tablo incelendiğinde oda sayısı açısından konaklamaların sınıflandırılmasında, 21 tesis ile 80-180 arası oda sayısına sahip grubun birinci sırada yer aldığı görülmektedir. Bu rakam konaklamaların %60’ını oluşturmaktadır. Bunun sebebinin 4 yıldızlı tesislerin oda sayılarının düşük olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 8. Uygulamanın Yapıldığı Konaklama İşletmesinin Mülkiyet Durumu

Mülkiyet Durumu	n	%
Özel Mülkiyet	35	100
Kamu Mülkiyeti	0	0
Karma Mülkiyet	0	0
Toplam	35	100

Konaklama işletmelerinin mülkiyet açısından sınıflandırılmasında, tüm konaklama işletmelerinin özel mülkiyete ait olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Uygulamanın Yapıldığı Konaklama İşletmesinin İşletme Tipi

İşletme Tipi	n	%
Bağımsız	30	86
Zincir	5	14
Franchising	0	0
Toplam	35	100

Konaklama işletmelerinin işletme tipi açısından sınıflandırılmasında bağımsız konaklama işletmelerinin sayısının 30 olduğu görülmektedir. Toplam konaklama işletmelerinin %80'ini oluşturmaktadır. Tablodan tesislerin 5 tanesinin zincir olduğu, ancak hiç franchising konaklama olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 10. Uygulamanın Yapıldığı Konaklama İşletmesinin Karşılıdığı İhtiyaca Göre Türü

İşletmenin Türü	n	%
Şehir oteli	23	66
Kıyı oteli	0	0
Dağ oteli(oberj)	0	0
Liman oteli	0	0
Havaalanı oteli	6	17
Karayolu(kavşak oteli)	6	17
Kaplıca oteli	0	0
Toplam	35	100

Konaklama işletmelerinin karşıladıkları ihtiyaca göre sınıflandırılmalarında ise; 23 konaklama işletmesinin şehir oteli, 6 konaklama işletmesinin havaalanı oteli ve diğer 6 konaklama işletmesinin de karayolu oteli olduğu görülmektedir. Bir diğer deyişle, konaklama işletmelerinin % 66'sı şehir otellerinden oluşmaktadır. Bunun nedeni İstanbul ilindeki 4-5 yıldızlı çok sayıda havaalanı ve karayolu otelinin olmayışıdır.

Tablo 11. Uygulamanın Yapıldığı Konaklama İşletmesinin Faaliyet Süresi

Faaliyet Süresi	n	%
Mevsimlik	0	0
Devamlı	35	100
Toplam	35	100

Konaklama işletmeleri faaliyet süreleri açısından sınıflandırıldığında; İstanbul ilinde mevsimlik konaklama işletmesi bulunmayıp, tesislerin devamlı faaliyet halinde olduğu görülmektedir.

3.5.2. Anketin Uygulandığı İşgörenler ile İlgili Demografik Özellikler

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin demografik özelliklerine ait bilgiler aşağıda yer alan tablolarda gösterilmektedirler:

Tablo 12. Yaş Grupları Dağılımı Tablosu

Yaş Grupları	n	%
18-28	472	61
29-38	247	32
39-48	47	6
49 ve üzeri	8	1
Toplam	774	100

Ankete katılan işgörenlerin % 61'i gibi büyük bir kısmı 18-28 yaş grubunda yer alırken, %32'si de 29-38 yaş grubunda yer almıştır. Bu gösterge bize işgörenlerin genç ve dinamik bir işgücünü temsil ettiğini göstermektedir.

Tablo 13. Cinsiyet Dağılımı Tablosu

Cinsiyet	n	%
Cevap Vermeyenler	15	2
Kadın	333	43
Erkek	426	55
Toplam	774	100

Ankete katılan işgörenlerin %55'lik oranı erkek olurken, % 43'lük bir oranda da kadın çalışanlar olmuştur. Bu durum, katılımcıların kadın ve erkek sayıları dağılımı açısından eşit düzeyde olmasalar bile, bir birlerine yakın oranda olduklarını göstermektedir.

Tablo 14. Medeni Durum Dağılımı Tablosu

Medeni Durum	n	%
Cevap Vermeyenler	23	3
Evli	302	39
Bekar	418	54
Dul	31	4
Toplam	774	100

Ankete katılan işgörenlerin %54 ile bekar bireylerden oluştuğu, bunu %39 ile evlilerin takip ettiği görülmektedir. Bunun nedeninin ise yaş dağılımı tablosundan da anlaşılacağı gibi daha çok genç işgörenlerden oluşan bir katılımdan kaynaklandığı anlaşılabilir.

Tablo 15. Eğitim Durumu Dağılımı Tablosu

Eğitim Durumu	n	%
Cevap vermeyenler	23	3
İlköğretim	132	17
Lise	263	34
Önlisans	209	27
Lisans	132	17
Y.Lisans-Doktora	15	2
Toplam	774	100

Ankete katılan işgörenlerin eğitim durumlarının dağılımına bakıldığında % 34 ile en çok lise ve % 27 ile de önlisans mezunlarının olduğu görülmektedir. Lisans ve ilköğretim mezunları ise %17 ile aynı orandadırlar.

Tablo 16. Çalışılan Departman Dağılımı Tablosu

Departman	n	%
Önbüro	202	26
Kat Hizmetleri	247	32
Yiyecek-İçecek	325	42
Toplam	774	100

Ankete katılan işgörenlerin departmanlara göre dağılımı en fazla %42 ile yiyecek-içecek, %32 ile kat hizmetleri ve %26 ile de önbüro departmanı olmuştur. Bunun nedeni bu departmanlarda çalışan işgören sayıları ile paralel olmaktadır.

Tablo 17. Kadro Durumunun Dağılımı Tablosu

Kadro Durumu	n	%
Kadrolu eleman	712	92
Stajer eleman	31	4
Geçici eleman	23	3
Part-time eleman	8	1
Toplam	774	100

Ankete katılan işgörenlerin %92'si gibi çok büyük bir çoğunluğu kadrolu elemanken, sadece %4'ü stajer, %3'ü geçici eleman ve %1'i de part-time çalışan elemanlardan oluşmaktadır. Değişik kadro durumuna göre dağılıma dikkat edilmeye çalışılsa da, büyük çoğunluk kadrolu eleman olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 18. Maaş Durumu Dağılımı Tablosu

Maaş Grupları	n	%
350-450 ytl	85	11
451-550 ytl	240	31
551-700 ytl	263	34
701 ytl ve üzeri	186	24
Toplam	774	100

Ankete katılan işgörenlerin %34'lük kısmının 551-700 ytl maaş aralığında toplandığı görülmektedir. Bunu %31 ile 451-550 ytl aralığındakiler takip etmektedir. Bu şekilde bir dağılımın nedeninin ise, yiyecek-içecek ve kat hizmetleri departmanlarında çalışanların sayısının toplamının yüksek oluşu ve bu grupta yer almalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 19. Sektörde Çalışma Süresi Dağılımı Tablosu

Sektörde Çalışma Süresi	n	%
1 yıldan az	85	11
1-3 yıl arası	333	43
4-7 yıl arası	240	31
8 yıl ve üzeri	116	15
Toplam	774	100

Ankete katılan işgörenlerin %43'ü sektörde sadece 1-3 yıl arasında bir süre için çalışmaktadır. % 31'i ise, 4-7 yıl arasında bir süreden beri sektörde çalışmakta olduğu görülmektedir. Bu durumda, konaklama işletmeciliği sektöründe çalışma sürelerinin kısa olduğunu göstermektedir.

Tablo 20. Konaklama İşletmesinde Çalışma Süresi Dağılımı Tablosu

İşletmede Çalışma Süresi	n	%
1 yıldan az	263	34
1-3 yıl arası	379	49
4-7 yıl arası	109	14
8 yıl ve üzeri	23	3
Toplam	774	100

Ankete katılan işgörenlerin halen çalışmakta oldukları konaklama işletmesinde çalışma süreleri gruplarına göre dağılımında % 49 ile en fazla 1-3 yıl aralığında olduğu, %34 ile de 1 yıldan az süreli olarak çalışıldığı görülmektedir. Bu durumun, konaklama işletmelerinde ki işgören devir hızının çok yüksek oluşundan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 21. Çalışılan Toplam Konaklama İşletmesi Sayısı Dağılımı Tablosu

Çalışılan Konaklama Sayısı	n	%
Hiç	70	9
1	155	20
2	178	23
3	178	23
4 ve üzeri	193	25
Toplam	774	100

Ankete katılan işgörenlerin çalıştıkları toplam konaklama işletmesi dağılımına bakıldığında %25 ile en fazla 4 ve üzeri sayıda ki konaklama işletmesinde çalışıldığı görülmektedir. Bunu %23lük eşit oranıyla 2 ve 3 adet konaklama işletmesinde çalışanlar izlemektedir. Birbirine çok yakın olan bu oranlar işgörenlerin bir önceki tablodan da görüldüğü gibi sektörde uzun yıllardır çalışmıyor olmalarına karşın çok sayıda işletmede çalıştıklarını göstermektedir. Bu da yine işgören devri hızının yüksekliğinin bir sonucudur.

3.5.3. İşgörenlerin Stres-İş Bırakma Davranışlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Analizlerin bu kısmında işgörenlerin yaşadıkları işten kaynaklanan stres nedenleri ve stres belirtileri ile iş bırakma davranışları arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İşgörenlerin yaşadıkları işyeri kaynaklı stres faktörleri 35 sorudan oluşan likert tipi bir soru ile sunulmuştur. Bu faktörler, çalışmanın teorik kısmında da sunulduğu gibi beş ayrı grup altında toplanmıştır. Yine çalışmanın uygulama kısmında 35 ayrı soru halinde sunulmuş olan bu faktörler, analizler sırasında yine gruplandırılarak sunulacaktır. Örgütsel stres faktörleri grupları ve bu gruplara ait olan sorular ile numaraları aşağıdaki gibidir:

Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres faktörleri

Yetersiz maaş veya ücret dengesizliği (1)

Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk (2)

Sık sık işletme içinde yer değiştirme (3)

Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması (4)

Birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak (5)

Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik (6)

Aşırı disiplinli çalışma ortamı (7)

Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri

Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma (8)

Karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama (9)

Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma (10)

Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu (11)

Karalara Katılamama (12)

Görev Dağılımındaki adaletsizlik (13)

İş Ortamındaki Fiziksel Şartlardan Kaynaklanan Stres Faktörleri

Sıcak veya soğuk çalışma ortamı (14)

Çok gürültülü çalışma ortamı (15)

Işıklandırma yetersizliği (16)

Gerekli araç-gereç eksikliği (17)

İşte tehlikenin varlığı (18)

İşin Yapısı İle İlgili Stres Faktörleri

İş yerine ulaşımında zorluklar (19)

İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı (20)

Çalışma saatlerindeki belirsizlik (21)

İşin sürekli göz önünde yapılması zorluğu (22)

Yaptığınız işin aşırı monoton oluşu (23)

Aşırı iş yükü (24)

Müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu (25)

Vardiyalı çalışma düzeni (26)

Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu (27)

Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri

Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması (28)

Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması (29)

Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması (30)

İş arkadaşlarının düşmanca davranması (31)

Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görememe (32)

İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama (33)

İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu (34)

İş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama (35)

Tablo 22. İşgörenlerin Yaşadıkları İş Stresi Faktörlerinin Değerlendirilmesi

KS(1)	Stres Faktörleri	Ortalama*	
		Stres Puanı	ÖS(2)
1	Yetersiz maaş veya ücret dengesizliği	1.9192	1
2	Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk	2.7008	18
3	Sık sık işletme içinde yer değiştirme	3.1414	30
4	Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması	3.0871	29
5	Birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak	2.5139	28
6	Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik	2.5404	8
7	Aşırı disiplinli çalışma ortamı	2.8674	10
8	Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma	2.8674	22
9	Karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama	2.5000	6
10	Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma	2.5669	11
11	Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu	2.9558	26
12	Karalara Katılmama	2.5682	12
13	Görev Dağılımındaki adaletsizlik	2.6010	13
14	Sıcak veya soğuk çalışma ortamı	2.9571	27
15	Çok gürültülü çalışma ortamı	3.4205	31
16	Işıklandırma yetersizliği	3.6768	34
17	Gerekli araç-gereç eksikliği	3.4432	32
18	İşte tehlikenin varlığı	3.5846	33
19	İş yerine ulaşımında zorluklar	2.9356	24
20	İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı	2.4558	4
21	Çalışma saatlerindeki belisizlik	2.4318	3
22	İşin sürekli göz önünde yapılması zorluğu	2.5038	7
23	Yaptığınız işin aşırı monoton oluşu	2.5290	9
24	Aşırı iş yükü	2.2487	2
25	Müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu	2.6869	16
26	Vardiyalı çalışma düzeni	2.6086	14
27	Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu	2.7096	20
28	Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması	2.6301	15
29	Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması	2.9369	25
30	Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması	2.8409	21
31	İş arkadaşlarının düşmanca davranması	2.8927	23
32	Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görememe	2.7083	19
33	İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama	2.6869	17
34	İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu	2.4899	5
35	İş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama	3.6932	35

***Stres Puanı:** (1)Kesinlikle Katılıyorum (2)Katılıyorum (3)Kararsızım
(4)Katılmıyorum (5)Kesinlikle Katılmıyorum
(1)KS: Kabul Sırası
(2)ÖS: Önem Sırası

Araştırmaya katılan işgörenlerin yaşadıkları iş stresi faktörlerinin ortalama stres puanlarına göre bakıldığında, yetersiz maaş ve ücretler 1.9192 ile birinci sırayı almıştır. İşin yapısından kaynaklanan stres faktörlerinden olan aşırı iş yükü ikinci sırayı, çalışma saatlerinde ki belirsizlik üçüncü, işlerin çok kısa sürede bitirilmeye baskısı da dördüncü sırada yer almıştır. En son sıraları ise ışıltandırma yetersizliği ile iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama almıştır.

Çalışmamızda, önem sırasına göre ikinci sırada yer alan aşırı iş yükü, üçüncü sırada yer alan stres faktörü olan çalışma saatlerinde ki belirsizlik ise, tipik turizm sektöründe karşımıza çıkan çalışma sisteminden kaynaklanmaktadır. Turizm sektöründe yirmi dört saat hizmet verme zorunluluğu nedeniyle, işlerin bitirilmeden işletmeden ayrılmayı zorlaştıran bir durum ortaya çıkmaktadır.

Ankete katılan işgörenlerin yaşadıkları iş stresinin belirtileri ve sonuçları değerlendirilmeye alındığında, 2.2753 ortalama puanıyla en fazla görülen sonucun ve belirtinin işe gitmekte isteksizlik olduğu görülmektedir. Bunu sırayla geleceğe olumsuz bakma, işi bırakma, yorgunluk ve güçsüzlük hissi, kendini işe verememe izlemektedir. En az görülen belirti ise iş devamsızlığı yapma ve suçluluk duyma ve kendini yetersiz hissetme olmuştur.

Tablo 23. İş Stresi Belirtileri ve Sonuçlarının Değerlendirmesi

KS(1)	Stres Belirti ve Sonuçları	Ortalama* Puan	ÖS(2)
1	İşe gitmede isteksizlik duyma	2.2753	1
2	İşi yavaşlatma veya erteleme isteği	3.0808	10
3	Sorumluluk almaktan kaçınma	3.2841	12
4	Sık sık iş devamsızlığı yapma	3.7765	20
5	İşten ayrılmayı düşünme	2.5657	3
6	Kendini işe verememe	2.6439	5
7	İş arkadaşları ile sürekli tartışma ve gerginlik	2.8611	9
8	Yorgunluk ve güçsüzlük hissi	2.5770	4
9	Fiziksel rahatsızlıklar hissetme	2.7664	7
10	Kötü alışkanlıkların (içki, sigara, uyuşturucu) kullanımının ortaya çıkışı veya kullanım sıklığında artış	3.3510	14
11	Depresyon	3.4318	16
12	İşte kaza ve hata eğilimlerinin artması	3.4432	17
13	Yapılan işin niteliğinin düşmesi	3.2222	11
14	İşten zevk almama	2.6982	6
15	Unutkanlık ve dikkati toplayamama	2.7828	8
16	Geleceğe olumsuz bakma	2.5341	2
17	Dedikodu eğilimi ve işletmeyi yerme	3.5088	18
18	İşyerinde göze görünmemeye çalışma	3.5588	19
19	Suçluluk duyma ve kendini yetersiz hissetme	3.8056	21
20	İş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle iletişimi koparma	3.2917	13
21	Kurallara uymama eğilimi	3.3990	15

Ortalama Puan: (1)Kesinlikle Katılıyorum (2)Katılıyorum (3)Kararsızım (4)Katılmıyorum (5)Kesinlikle Katılmıyorum

(1)KS: Kabul Sırası

(2)ÖS: Önem Sırası

Ankete katılan işgörenlerin, daha önceki işlerinden ayrılma nedenlerinden en önemli üç tanesi işaretlemelerinin istendiği 11. soruya verilen cevaplara göre hazırlanmış olan aşağıda ki frekans tablosu ise, işgörenlerin hangi nedenleri iş bırakma için önemli nedenler olarak gördüklerini göstermektedir.

Tablo 24. İş Bırakma Nedenleri Frekansları

İş Bırakma Nedeni	Evet	Yüzde %	Hayır	Yüzde %
Terfi olanağının azlığı	325	42	449	58
Yetersiz maaş ve ücret	580	75	194	25
Aşırı stres	379	49	395	51
Kendi işini kurma	23	3	751	97
Başka bir şehre taşınma	93	12	681	88
Daha cazip bir iş bulma	348	45	426	55
Başka bir iş koluna geçme	62	8	712	92
Ailevi nedenler	132	17	642	83
Eğitim	0	0	774	100

Ankete katılan işgörenlerin, daha önceki işlerinden ayrılma nedenlerinden en önemli üç tanesi işaretlemeleri istendiğinde verilen cevaplara göre düzenlenmiş olan bu tabloya göre, % 75 ile yetersiz maaş ve ücret en fazla evet cevabı alarak en önemli neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu % 49 ile aşırı stres, % 45 ile daha cazip bir iş bulma ve % 42 ile terfi olanağının bulunmayışı izlemektedir. Diğer nedenler ise önemli derecede bulunmamıştır.

3.5.4. İşgören ile İlgili Demografik Faktörler ile Stres Faktörleri, Belirti ve Sonuçları İlişkilerinin Ki-Kare Analiz Sonuçları

Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan departman, kadro durumu, maaş, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, çalışılan işletme sayısı gibi demografik faktörler ile stres nedeniyle işi bırakma davranışı gibi unsurların stres faktörleri, belirtileri ve sonuçları ile ilişkilerinin ki-kare testi ile araştırılması sonucu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Elde edilen veriler tablolar halinde düzenlenerek, bulgular arasında ilişkilerin olup olmadığı belirlenmiştir. Tüm ki-kare analizlerinde oluşturulan tablolarda:

sd: serbestlik derecesi

P: olasılık değeri

χ^2 : test istatistiği

Alfa (α) 0,05 olarak alınmıştır. $P < 0.05$ olduğunda değişkenler arası ilişkinin olduğu H_1 hipotezi kabul edilir.

Ki-Kare en fazla kullanılan parametrik olmayan testtir. Veriler kategorik olduğunda kullanılır. Ki-Kare testi, daima iki yönlü bir test olup, tek yönlü alternatif hipotez kullanılamaz (Akgül ve Çevik, 2003; 162). Çalışmada da kurulan hipotezler çift yönlü olarak kurulmuştur. Konuyla ilgili test edilmesi istenen ana hipotezler ise aşağıda ki gibidir.

Hipotez 1:

H_1 : İşgörenlerin demografik özellikleri iş stres faktörlerini yaşamaları etkilidir.

Hipotez 2:

H_1 : İşgörenleri demografik özellikleri stres belirtilerini göstermeleri üzerinde etkilidir.

Ancak, ana hipotezin test edilmesi için yapılan aşağıdaki ki-kare tablolarının her bir satırı bir alt hipotezi içermektedir. Örnek olarak, yaş ile stres faktörleri ilişkisinin ortaya konulması için yapılan ki-kare analizi tablosundaki ilk alt hipotezi aşağıdaki gibi ifade edebiliriz:

H_1 : İşgörenlerin yaşının, yetersiz maaş ve ücret dengesizliğinden dolayı stres yaşamalarında etkilidir.

Benzer şekilde yapılmış olan bütün ki-kare analiz tablolarında her bir satır bir alt hipotezi ifade etmektedir. Bu alt hipotezlerin test edilmesi sonucu elde edilen sonuçlar ile de ana hipotezin red veya kabul olduğu görülecektir.

Yaş ile Stres Faktörleri, Belirtileri ve Sonuçları İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin hangi yaş grubuna ait olduklarının, stres faktör, belirti ve sonuçları ile ilişkisi aşağıda yer alan tablolar yardımı ile görülebilmektedir.

Ankette yaş grupları, 18-28, 29-38, 39-48 ve 49 ve üzeri şeklinde gruplandırılarak işgörelere soru olarak yöneltilmiştir. Ancak, yaş ile ilgili testlerde, dördüncü seçenek olan 49 ve üzeri yaş grubu için sadece 5 kişi gözlemlenmiş ve bu 5 kişinin

analizleri olumsuz yönden etkilediği görülmüştür. Bu nedenle sadece söz konusu test için 5 kişiye ait veriler missing (kayıp) olarak alınmıştır. Bu işlem istatistiki açıdan ciddi bir veri kaybına neden olmamıştır. Aşağıdaki ki-kare tablolarının her bir satırı bir hipotezi içermektedir. Örnek olarak, ilk satıra ait hipotezi aşağıdaki gibi ifade edebiliriz:

H₁ : İşgörenlerin yaşının, yetersiz maaş ve ücret dengesizliğinden dolayı stres yaşamalarında etkilidir.

Tablodaki her bir satır, benzer şekilde hipotezleri ifade etmektedir.

Tablo 25. Yaş ile Stres Faktörlerinin İlişkisi

STRES FAKTÖRLERİ	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama	22.270	8	0.004	K
Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu	19.089	8	0.014	K
Işıklandırma yetersizliği	17.307	8	0.027	K
Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması	16.766	8	0.033	K
İş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama	16.252	8	0.039	K

Yaş ile stres faktörlerinin her biri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama, örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu, ışıklandırma yetersizliği, çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması ve iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama ile ilgili stres faktörleri ile yaş arasında bir ilişkiden söz etmek mümkündür.

Yaş ile stres faktörleri belirti ve sonuçları arasında bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; stres belirti ve sonuçlarının hiçbirinin yaş ile ilişkili olmadığı görülmüştür.

Cinsiyet ile Stres Faktörleri, Belirtileri ve Sonuçları İlişkisi

İşgörenlerin kadın veya erkek oluşlarının stres faktörleri, belirti ve sonuçları arasındaki ilişkinin olup olmadığı aşağıdaki tablolar yardımı ile görülebilmektedir.

Ankette cinsiyet grupları kadın ve erkek olarak gruplandırılarak işgörelere soru olarak yöneltilmiştir.

Tablo 26. Cinsiyet ile Stres Faktörlerinin İlişkisi

STRES FAKTÖRLERİ	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk	15.080	4	0.005	K
Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması	10.925	4	0.027	K
Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma	15.536	4	0.004	K
Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu	9.872	4	0.043	K

Cinsiyet ile stres faktörlerinin arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk, görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması, aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma, aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu ile ilgili stres faktörlerinin cinsiyet ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 27. Cinsiyet ile Stres Belirtileri ve Sonuçlarının İlişkisi

STRES BELİRTİLERİ VE SONUÇLARI	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Depresyon	12.511	4	0.014	K
İşte kaza ve hata eğilimlerinin artması	12.685	4	0.013	K
Geleceğe olumsuz bakma	12.599	4	0.013	K

Cinsiyet ile stres belirti ve sonuçlarının arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; depresyon, işte kaza ve hata eğilimlerinin artması, geleceğe olumsuz bakma gibi stresin belirti ve sonuçları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Medeni Durum ile Stres Faktörleri, Belirtileri ve Sonuçları İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin evli, bekar ya da dul oluşlarının stres faktör, belirti ve sonuçları ile ilişkisini aşağıdaki tablolar yardımı ile görülebilmektedir.

Ankette medeni durum, evli, bekar ve dul olmak üzere üç grup oluşturularak işgörelere soru olarak yöneltilmiştir.

Tablo 28. Medeni Durum ile Stres Faktörlerinin İlişkisi

STRES FAKTÖRLERİ	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
İş arkadaşlarının düşmanca davranması	18.661	8	0.017	K

Medeni durum ile stres faktörlerinin arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; iş arkadaşlarının düşmanca davranması stres faktörü ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Tablo 29. Medeni Durum ile Stres Belirtileri ve Sonuçlarının İlişkisi

STRES BELİRTİLERİ VE SONUÇLARI	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Sorumluluk almaktan kaçınma	16.062	8	0.042	K

Medeni durum ile stres belirti ve sonuçları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; sorumluluk almaktan kaçınma stres belirti ve sonuçları ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Eğitim Durumu ile Stres Faktörleri, Belirtileri ve Sonuçları İlişkisi

Eğitim ile ilgili ki-kare testinde güvenilir ve doğru sınamaların yapılabilmesi için, 5. seçenek olan y.lisans-doktora grubunda yer alan 13 kişi, lisans grubu içine dahil edilerek birleştirme yapılmıştır.

Ankete katılan işgörenlerin ilköğretim, lise, lisans veya lisansüstü mezunu olmaları ile stres faktörleri, belirtileri ve sonuçları ilişkisi aşağıdaki tablolar yardımı ile görülebilmektedir.

Tablo 30. Eğitim Durumu ile Stres Faktörlerinin İlişkisi

STRES FAKTÖRLERİ	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Sık sık işletme içinde yer değiştirme	23.512	12	0.024	K
Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik	27.016	12	0.008	K
Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma	24.934	12	0.015	K
Karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama	29.089	12	0.004	K
Çok gürültülü çalışma ortamı	23.862	12	0.021	K
İş yerine ulaşımında zorluklar	31.586	12	0.002	K
Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu	21.488	12	0.044	K
Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması	21.075	12	0.049	K
Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması	24.497	12	0.017	K
İş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama	21.833	12	0.040	K

Eğitim durumu ile stres faktörlerinin arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; sık sık işletme içinde yer değiştirme, performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik, yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma, karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama, çok gürültülü çalışma ortamı,

iş yerine ulaşımında zorluklar, aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu, çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması, çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması, iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama gibi stres faktörleri ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Tablo 31. Eğitim Durumu ile Stres Belirtileri ve Sonuçlarının İlişkisi

STRES BELİRTİLERİ VE SONUÇLARI	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Yorgunluk ve güçsüzlük hissi	23.061	12	0.027	K

Eğitim durumu ile stres belirtileri ve sonuçları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; yorgunluk ve güçsüzlük duyma, işten zevk almama, kötü alışkanlıkların ortaya çıkması veya artması, fiziksel rahatsızlık hissetme ve unutkanlık stres sonuçları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Çalışılan Departman ile Stres Faktörleri, Belirtileri ve Sonuçları İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin önbüro, yiyecek-içecek veya kat hizmetleri departmanlarında çalışıyor olmaları ile stres faktörleri, belirtileri ve sonuçları ilişkisi aşağıdaki tablolar yardımı ile görülebilmektedir.

Tablo 32. Çalışılan Departman ile Stres Faktörlerinin İlişkisi

STRES FAKTÖRLERİ	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama	16.186	8	0.040	K
İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı	20.177	8	0.010	K
Çalışma saatlerindeki belirsizlik	15.981	8	0.043	K
İşin sürekli göz önünde yapılması zorluğu	26.955	8	0.001	K
Müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu	16.915	8	0.031	K
Vardiyalı çalışma düzeni	24.478	8	0.002	K
Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu	22.261	8	0.004	K
Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması	24.058	8	0.002	K

Çalışılan departman ile stres faktörlerinin arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama, işlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı, çalışma saatlerindeki belirsizlik, işin sürekli göz önünde yapılması zorluğu, müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu, vardiyalı çalışma düzeni, aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu, ast-üst

ilişkilerinde sorun yaşanması stres faktörleri ile çalışılan departmanın arasında anlamlı bir ilişki söz konusu olduğu görülmektedir.

Tablo 33. Çalışılan Departman ile Stres Belirtileri ve Sonuçlarının İlişkisi

STRES BELİRTİLERİ VE SONUÇLARI	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Sorumluluk almaktan kaçınma	17.682	8	0.024	K
Depresyon	22.325	8	0.004	K
İşten zevk almama	18.303	8	0.019	K
Geleceğe olumsuz bakma	17.708	8	0.024	K
Dedikodu eğilimi ve işletmeyi yerme	23.749	8	0.003	K
İşyerinde göze görünmemeye çalışma	18.746	8	0.016	K
Suçluluk duyma ve kendini yetersiz hissetme	16.464	8	0.036	K

Çalışılan departman ile stres belirti ve sonuçları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; sorumluluk almaktan kaçınma, depresyon, işten zevk almama, geleceğe olumsuz bakma, dedikodu eğilimi ve işletmeyi yerme, işyerinde göze görünmemeye çalışma, suçluluk duyma ve kendini yetersiz hissetme stres belirti ve sonuçları ile çalışılan departman arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Maaş ile Stres Faktörleri, Belirtileri ve Sonuçları İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin aldıkları maaş düzeyleri ile stres faktörleri, belirtileri ve sonuçları ilişkisi aşağıdaki tablolar yardımı ile görülebilmektedir.

Ankette maaş düzeyleri, 350-450 ytl, 451-550 ytl, 551-700 ytl, 701 ytl ve üzeri şeklinde dört grupta düzenlenmiştir.

Tablo 34. Maaş ile Stres Faktörlerinin İlişkisi

STRES FAKTÖRLERİ	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk	32.645	12	0.001	K
Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması	21.941	12	0.038	K
Birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak	23.258	12	0.026	K
Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik	29.169	12	0.004	K
Aşırı disiplinli çalışma ortamı	23.629	12	0.023	K
Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma	24.247	12	0.019	K
Karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama	33.216	12	0.001	K
Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma	24.454	12	0.018	K

Maaş ile stres faktörlerinin arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk, görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması, birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak, performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik, aşırı disiplinli çalışma ortamı, yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma, karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama, aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma stres faktörleri ile maaş arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 35. Maaş ile Stres Belirtileri ve Sonuçlarının İlişkisi

STRES BELİRTİLERİ VE SONUÇLARI	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
İş arkadaşları ile sürekli tartışma ve gerginlik	23.544	12	0.023	K
Fiziksel rahatsızlıklar hissetme	33.876	12	0.001	K
Kötü alışkanlıkların (içki, sigara, uyuşturucu) kullanımının ortaya çıkışı veya kullanım sıklığında artış	22.364	12	0.034	K
Depresyon	24.265	12	0.019	K
Yapılan işin niteliğinin düşmesi	28.123	12	0.005	K
İşyerinde göze görünmemeye çalışma	24.286	12	0.019	K
Suçluluk duyma ve kendini yetersiz hissetme	28.836	12	0.004	K

Maaş ile iş arkadaşları ile sürekli tartışma ve gerginlik stres belirtisi arasındaki ilişkinin yönü incelendiğinde, iş arkadaşları ile sürekli tartışma ve gerginlik belirtisini yaşadıklarını belirtmektedirler.

Sektörde Çalışma Süresi ile Stres Faktörleri, Belirtileri ve Sonuçları İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin sektörde çalışma süreleri ile stres faktörleri, belirtileri ve sonuçları ilişkisi aşağıdaki tablolar yardımı ile görülebilmektedir.

Ankette sektörde çalışma süreleri; 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-7 yıl ve 8 yıl ve üzeri şeklinde gruplandırılmıştır.

Tablo 36. Sektörde Çalışma Süresi ile Stres Faktörlerinin İlişkisi

STRES FAKTÖRLERİ	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Yetersiz maaş veya ücret dengesizliği	26.643	12	0.009	K
Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk	22.919	12	0.028	K
Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma	24.677	12	0.016	K
Karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama	24.007	12	0.020	K
Sıcak veya soğuk çalışma ortamı	23.337	12	0.025	K
Çok gürültülü çalışma ortamı	23.842	12	0.021	K
Işıklandırma yetersizliği	21.229	12	0.047	K
Gerekli araç-gereç eksikliği	23.707	12	0.022	K

Sektörde çalışma süresi ile stres faktörlerinin arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; yetersiz maaş veya ücret dengesizliği, yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk, yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma, karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama, sıcak veya soğuk çalışma ortamı, çok gürültülü çalışma ortamı, ışıklandırma yetersizliği, gerekli araç-gereç eksikliği stres faktörleri ile sektörde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 37. Sektörde Çalışma Süresi ile Stres Belirtileri ve Sonuçlarının İlişkisi

STRES BELİRTİLERİ VE SONUÇLARI	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
İş arkadaşları ile sürekli tartışma ve gerginlik	21.624	12	0.042	K

Sektörde çalışma süresi ile stres belirtileri ve sonuçları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; iş arkadaşları ile sürekli tartışma ve gerginlik, kötü alışkanlıkların ortaya çıkışı ve sıklığı, yapılan işin niteliğinin düşmesi, iş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle iletişimi koparma, işe gitmeme, işi erteleme, sorumluluk almaktan kaçınma arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

İşletmede Çalışma Süresi ile Stres Faktörleri, Belirtileri ve Sonuçları İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin halen çalışmakta oldukları işletmedeki toplam çalışma süreleri ile stres faktörleri, belirtileri ve sonuçları ilişkisi aşağıdaki tablolar yardımı ile görülebilmektedir.

Ankette işletmede çalışma süresi; 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-7 yıl ve 8 yıl ve üzeri şeklinde gruplandırılmıştır.

Tablo 38. İşletmede Çalışma Süresi ile Stres Faktörlerinin İlişkisi

STRES FAKTÖRLERİ	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Sık sık işletme içinde yer değiştirme	20.785	8	0.008	K
Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması	28.178	8	0.000	K
Birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak	36.577	8	0.000	K
Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik	18.088	8	0.021	K
Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma	26.144	8	0.001	K
Görev dağılımındaki adaletsizlik	19.439	8	0.013	K
Çok gürültülü çalışma ortamı	18.517	8	0.018	K
Işıklandırma yetersizliği	18.958	8	0.015	K
Gerekli araç-gereç eksikliği	25.946	8	0.001	K
İşte tehlikenin varlığı	20.837	8	0.008	K
İş yerine ulaşımında zorluklar	18.119	8	0.020	K

İşletmede çalışma süresi ile stres faktörlerinin arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; sık sık işletme içinde yer değiştirme, görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması, birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak, performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik, yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma, görev dağılımındaki adaletsizlik, çok gürültülü çalışma ortamı, ışıklandırma yetersizliği, gerekli araç-gereç eksikliği, işte tehlikenin varlığı, iş yerine ulaşımında zorluklar gibi stres faktörleri ile işletmede çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Tablo 39. İşletmede Çalışma Süresi ile Stres Belirtileri ve Sonuçlarının İlişkisi

STRES BELİRTİLERİ VE SONUÇLARI	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
İş arkadaşları ile sürekli tartışma ve gerginlik	25.268	8	0.001	K
Yorgunluk ve güçsüzlük hissi	17.594	8	0.024	K
İşten zevk almama	21.713	8	0.005	K

İşletmede çalışma süresi ile stres belirti ve sonuçları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; iş arkadaşları ile sürekli tartışma ve gerginlik, yorgunluk ve güçsüzlük hissi, işten zevk almama stres belirti ve sonuçları ile işletmede çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Çalışılan İşletme Sayısı ile Stres Faktörleri, Belirtileri ve Sonuçları İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin çalıştıkları toplam işletme sayısı ile stres faktörleri, belirtileri ve sonuçları ilişkisi aşağıdaki tablolar yardımı ile görülebilmektedir.

Ankete işgörenlerin çalıştıkları toplam işletme sayıları; 1 yıl, 2 yıl, 3 yıl, 4 yıl ve üzeri şeklinde düzenlenerek soruda kullanılmıştır.

Tablo 40. Çalışılan İşletme Sayısı ile Stres Faktörlerinin İlişkisi

STRES FAKTÖRLERİ	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Yetersiz maaş veya ücret dengesizliği	21.788	12	0.040	K
Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk	24.667	12	0.016	K
Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma	24.214	12	0.019	K
Görev dağılımındaki adaletsizlik	20.104	12	0.065	K
Gerekli araç-gereç eksikliği	27.031	12	0.008	K
İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu	21.345	12	0.046	K

Çalışılan işletme sayısı ile stres faktörlerinin arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; yetersiz maaş veya ücret dengesizliği, yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk, yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma, görev dağılımındaki adaletsizlik, gerekli araç-gereç eksikliği, dedikodu gibi stres faktörleri ile çalışılan işletme sayısı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Çalışılan İşletme Sayısı ile Stres Belirtileri ve Sonuçlarının İlişkisi:

Çalışılan işletme sayısı ile stres belirti ve sonuçları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; stres belirti ile sonuçlarının hiçbiri ile çalışılan işletme sayısı arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.

3.5.5. Stres Nedeniyle İş Bırakma ile Stres Faktörleri, Belirtileri ve Sonuçları İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin sırf yaşadıkları stres nedeniyle işi bırakıp bırakmayacakları davranışı ile stres faktörleri, belirtileri ve sonuçları ilişkisi aşağıdaki tablolar yardımı ile görülebilmektedir.

Ankette iş bırakma nedenleri; terfi olanağının azlığı, yetersiz maaş ve ücret, aşırı stres, kendi işini kurma, başka bir şehre taşınma, daha cazip bir iş bulma, başka bir iş koluna geçme, ailevi nedenler ve eğitim şeklinde sıralanarak işgörelere sorulmuştur. Elde edilen veriler tablolar halinde düzenlenerek, bulgular arasında ilişkilerin olup olmadığı belirlenmiştir. Tüm ki-kare analizlerinde oluşturulan tablolarda:

sd: serbestlik derecesi

P: olasılık değeri

χ^2 : test istatistiği

Alfa (α) 0,05 olarak alınmıştır. $P < 0.05$ olduğunda değişkenler arası ilişkinin olduğu H_1 hipotezi kabul edilir.

Konuyla ilgili test edilmesi istenen ana hipotezler ise aşağıda ki gibidir:

Hipotez 3:

H_1 : İşgörenlerin karşılaştıkları iş stres faktörleri işgörenlerin sırf yaşadıkları aşırı stres nedeniyle işlerini bırakmalarında etkilidir.

Hipotez 4:

H_1 : İşgörenlerin yaşadıkları iş stres belirtileri işgörenlerin sırf yaşadıkları aşırı stres nedeniyle işlerini bırakmalarında etkilidir.

Ancak, ana hipotezin test edilmesi için yapılan aşağıdaki ki-kare tablolarının her bir satırı bir alt hipotezi içermektedir. Örnek olarak, yaş ile stres faktörleri ilişkisinin ortaya konulması için yapılan ki-kare analizi tablosundaki ilk alt hipotezi aşağıdaki gibi ifade edebiliriz:

H₁ : Yetersiz maaş ve ücret dengesizliğinden dolayı yaşanan stres işgörenlerin sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakmalarında etkilidir.

Benzer şekilde yapılmış olan bütün ki-kare analiz tablolarında her bir satır bir alt hipotezi ifade etmektedir. Bu alt hipotezlerin test edilmesi sonucu elde edilen sonuçlar ile de ana hipotezin red veya kabul olduğu görülecektir.

Stres Nedeniyle İş Bırakmanın Stres Faktörleri ile İlişkisi

Stres nedeniyle iş bırakma ile stres faktörlerinin arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını araştırdığı bu analiz sonucunda; stres faktörlerinin hiçbirisi ile stres nedeniyle işi bırakma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle üç nolü hipotez red edilmiştir.

Tablo 41. Stres Nedeniyle İş Bırakma ile Stres Belirtileri ve Sonuçlarının İlişkisi

STRES BELİRTİLERİ VE SONUÇLARI	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Sık sık iş devamsızlığı yapma	14.056	4	0.007	K
İş arkadaşları ile sürekli tartışma ve gerginlik	11.416	4	0.022	K
Yorgunluk ve güçsüzlük hissi	11.922	4	0.018	K

Stres nedeniyle iş bırakma ile stres belirti ve sonuçları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını araştırdığı bu analiz sonucunda; sık sık iş devamsızlığı yapma, iş arkadaşları ile sürekli tartışma ve gerginlik, yorgunluk ve güçsüzlük hissi gibi stres belirti ve sonuçlarının stres nedeniyle işi bırakma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

3.5.6. İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile İş Bırakma Nedenleri İlişkileri Ki-Kare Analiz Sonuçları

Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan departman, maaş, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, çalışılan işletme sayısı gibi demografik faktörler ile işi bırakma nedenleri ilişkileri ki-kare testi ile araştırılması sonucu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ancak, ankete katılan işgörenlerin neredeyse tamamına yakınının, kadrolu oluşu nedeniyle kadro durumu ile ilgili bölüm analiz dışında bırakılmıştır. Elde edilen veriler tablolar halinde düzenlenerek, bulgular

arasında ilişkilerin olup olmadığı belirlenmiştir. Tüm ki-kare analizlerinde oluşturulan tablolarda:

sd: serbestlik derecesi

P: olasılık değeri

χ^2 : test istatistiği

Alfa (α) 0,05 olarak alınmıştır. $P < 0.05$ olduğunda değişkenler arası ilişkinin olduğu H_1 hipotezi kabul edilir.

Konuyla ilgili test edilmesi istenen ana hipotez ise aşağıdaki gibidir:

Hipotez 5:

H_1 : İşgörenlerin demografik özellikleri işgörenlerin iş bırakmalarında etkilidir.

Ancak, ana hipotezin test edilmesi için yapılan aşağıdaki ki-kare tablolarının her bir satırı bir alt hipotezi içermektedir. Örnek olarak, yaş ile iş bırakma ilişkisinin ortaya konulması için yapılan ki-kare analizi tablosundaki ilk alt hipotezi aşağıdaki gibi ifade edebiliriz:

H_1 İşgörenlerin yaşının, terfi olanağının azlığından dolayı iş bırakmalarında etkilidir.

Benzer şekilde yapılmış olan bütün ki-kare analiz tablolarında her bir satır bir alt hipotezi ifade etmektedir. Bu alt hipotezlerin test edilmesi sonucu elde edilen sonuçlar ile de ana hipotezin red veya kabul olduğu görülecektir.

Yaş ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin hangi yaş grubuna ait olduklarının, işten ayrılma nedenleri ile ilişkisi aşağıda yer alan tablolar yardımı ile görülebilmektedir. Ankette yaş grupları, 18-28, 29-38, 39-48 ve 49 ve üzeri şeklinde gruplandırılarak işgörenlere soru olarak yöneltilmiştir.

Tablo 42. Yaş ile İş bırakma Nedenleri İlişkisi

İş Bırakma Nedenleri	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Aşırı stres	11.147	2	0.004	K

Yaş ile iş bırakma nedenleriyle her biri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; aşırı stres nedeniyle iş bırakma ile yaş arasında bir ilişkiden söz etmek mümkündür.

Cinsiyet ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin hangi cinsiyete sahip olduklarının, işten ayrılma nedenleri ile ilişkisi aşağıda yer alan tablolar yardımı ile görülebilmektedir.

Ankette cinsiyet grupları kadın ve erkek olarak gruplandırılarak işgörelere soru olarak yöneltilmiştir.

Tablo 43. Cinsiyet ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

İş Bırakma Nedenleri	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Yetersiz maaş ve ücret	9.087	1	0.003	K

Cinsiyet ile işten ayrılma nedenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; yetersiz maaş ve ücretler nedeniyle iş bırakma ile cinsiyet arasında bir ilişkiden söz etmek mümkündür.

Medeni Durum ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin medeni durumlarının, işten ayrılma nedenleri ile ilişkisi aşağıda yer alan tablolar yardımı ile görülebilmektedir.

Ankette medeni durum, evli, bekar ve dul olmak üzere üç grup oluşturularak işgörelere soru olarak yöneltilmiştir.

Tablo 44. Medeni Durum ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

İş Bırakma Nedenleri	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Aşırı stres	10.064	2	0.007	K

Medeni durum ile işten ayrılma nedenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; aşırı stres nedeniyle iş bırakma ile medeni durum arasında bir ilişkiden söz etmek mümkündür.

Eğitim ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin eğitimlerinin, işten ayrılma nedenleri ile ilişkisi aşağıda yer alan tablolar yardımı ile görülebilmektedir.

Ankette eğitim durumu; ilköğretim, lise, önlisans, lisans ve lisansüstü olmak üzere sınıflandırılarak işgörenlere sorulmuştur.

Tablo 45. Eğitim ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

İş Bırakma Nedenleri	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Terfi olanağının azlığı	20.531	4	0.000	K
Aşırı stres	23.848	4	0.000	K
Kendi işini kurma	17.081	4	0.002	K
Başka bir şehre taşınma	12.018	4	0.017	K
Daha cazip bir iş bulma	12.541	4	0.014	K
Ailevi nedenler	12.515	4	0.014	K

Eğitim ile işten ayrılma nedenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; terfi olanağının azlığı, aşırı stres nedeniyle iş bırakma, kendi işini kurma, daha cazip bir iş bulma ve ailevi nedenler ile eğitim arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Çalışılan Departman ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin çalıştıkların departmanın, işten ayrılma nedenleri ile ilişkisi aşağıda yer alan tablolar yardımı ile görülebilmektedir.

Ankette çalışılan departmanlar; önbüro, yiyecek-içecek veya kat hizmetleri olmak üzere üç departman olarak sorulmuştur.

Tablo 46. Çalışılan Departman ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

İş Bırakma Nedenleri	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Yetersiz maaş ve ücret	15.122	2	0.001	K
Kendi işini kurma	11.682	2	0.003	K
Daha cazip bir iş bulma	6.128	2	0.047	K
Ailevi nedenler	6.145	2	0.046	K

Çalışılan departman ile işten ayrılma nedenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; yetersiz maaş ve ücret, kendi işini

kurma, daha cazip bir iş bulma ve ailevi nedenler ile çalışılan departman arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Kadro Durumu ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi:

Kadro durumu ile işten ayrılma nedenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırıldığı bu analiz sonucunda; iş bırakma nedenlerinin hiçbiri ile kadro durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

Maaş ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin maaş durumunun, işten ayrılma nedenleri ile ilişkisi aşağıda yer alan tablolar yardımı ile görülebilmektedir.

Ankette maaş düzeyleri, 350-450 ytl, 451-550 ytl, 551-700 ytl, 701 ytl ve üzeri şeklinde dört grupta düzenlenmiştir.

Tablo 47. Maaş ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

İş Bırakma Nedenleri	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Terfi olanağının azlığı	21.103	3	0.000	K
Yetersiz maaş ve ücret	30.802	3	0.000	K
Aşırı stres	23.682	3	0.000	K

Maaş ile işten ayrılma nedenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırıldığı bu analiz sonucunda; terfi olanağının azlığı, yetersiz maaş ve ücret, aşırı stres ile maaş seviyesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Sektörde Çalışma Süresi ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin, sektörde çalışma süresi ile işten ayrılma nedenleri ilişkisi aşağıda yer alan tablolar yardımı ile görülebilmektedir.

Ankette sektörde çalışma süreleri; 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-7 yıl ve 8 yıl ve üzeri şeklinde gruplandırılmıştır.

Tablo 48. Sektörde Çalışma Süresi ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

İş Bırakma Nedenleri	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Yetersiz maaş ve ücret	9.350	3	0.025	K
Aşırı stres	30.752	3	0.000	K
Başka bir şehre taşınma	12.685	3	0.005	K
Daha cazip bir iş bulma	11.979	3	0.007	K

Sektörde çalışma süresi ile işten ayrılma nedenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırıldığı bu analiz sonucunda; yetersiz maaş ve ücret, aşırı stres, başka bir şehre taşınma ve daha cazip bir iş bulma ile sektörde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

İşletmede Çalışma Süresi ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin, işletmede çalışma süresi ile işten ayrılma nedenleri ilişkisi aşağıda yer alan tablolar yardımı ile görülebilmektedir.

Ankette işletmede çalışma süresi; 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-7 yıl ve 8 yıl ve üzeri şeklinde gruplandırılmıştır.

Tablo 49. İşletmede Çalışma Süresi ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

İş Bırakma Nedenleri	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Yetersiz maaş ve ücret	19.660	2	0.000	K
Aşırı stres	38.806	2	0.000	K

İşletmede çalışma süresi ile işten ayrılma nedenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırıldığı bu analiz sonucunda; yetersiz maaş ve ücret ve aşırı stres gibi iş bırakma nedenleriyle işletmede çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalışılan İşletme Sayısı ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin, çalışılan işletme sayısı ile işten ayrılma nedenleri ilişkisi aşağıda yer alan tablolar yardımı ile görülebilmektedir.

Tablo 50. Çalışılan İşletme Sayısı ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

İş Bırakma Nedenleri	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Terfi olanağının azlığı	13.613	3	0.003	K
Yetersiz maaş ve ücret	14.580	3	0.002	K
Aşırı stres	0.898	3	0.026	K
Kendi işini kurma	3.053	3	0.383	K
Daha cazip bir iş bulma	1.908	3	0.592	K

Çalışılan işletme sayısı ile işten ayrılma nedenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını araştırdığı bu analiz sonucunda; terfi olanağının azlığı, yetersiz maaş ve ücret, aşırı stres, kendi işini kurma ve daha cazip iş bulma gibi iş bırakma nedenleriyle ile çalışılan işletme sayısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

3.5.7. İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile Aşırı Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkileri Ki-Kare Analiz Sonuçları

Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan departman, maaş, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, çalışılan işletme sayısı gibi demografik faktörler ile stres nedeniyle işi bırakmanın ilişkileri ki-kare testi ile araştırılması sonucu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ancak, ankete katılan işgörenlerin neredeyse tamamına yakınının, kadrolu oluşu nedeniyle kadro durumu ile ilgili bölüm analiz dışında bırakılmıştır. Elde edilen veriler tablolar halinde düzenlenerek, bulgular arasında ilişkilerin olup olmadığı belirlenmiştir. Tüm ki-kare analizlerinde oluşturulan tablolarda:

sd: serbestlik derecesi

P: olasılık değeri

χ^2 : test istatistiği

Alfa (α) 0,05 olarak alınmıştır. $P < 0.05$ olduğunda değişkenler arası ilişkinin olduğu H_1 hipotezi kabul edilir

Konuyla ilgili test edilmesi istenen ana hipotezler ise aşağıda ki gibidir:

Hipotez 6:

H₁ : İşgörenlerin demografik özellikleri işgörenlerin sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakmalarında etkilidir.

Ancak, ana hipotezin test edilmesi için yapılan aşağıdaki ki-kare tablolarının her bir satırı bir alt hipotezi içermektedir. Örnek olarak, yaş ile sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakma ilişkisinin ortaya konulması için yapılan ki-kare analizi tablosundaki ilk alt hipotezi aşağıdaki gibi ifade edebiliriz:

H₁ : İşgörenin yaşı işgörenin sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakması üzerinde etkilidir.

Benzer şekilde yapılmış olan bütün ki-kare analiz tablolarında her bir satır bir alt hipotezi ifade etmektedir. Bu alt hipotezlerin test edilmesi sonucu elde edilen sonuçlar ile de ana hipotezin red veya kabul olduğu görülecektir.

Yaş ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin, yaş düzeyleri ile sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakmaları davranışlarının ilişkisi aşağıdaki tablo yardımıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 51. Yaş ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Stres Nedeniyle İş Bırakma	18.606	2	0.000	K

Yaş ile stres nedeniyle işten ayrılmanın arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını araştırdığı bu analiz sonucunda da; sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakma ile yaş arasında bir ilişki söz etmek mümkündür. Bu durumda, Tablo 45'de ki sonuçları destekler niteliktedir.

Cinsiyet ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

Cinsiyet ile stres nedeniyle işten ayrılmanın arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını araştırdığı bu analiz sonucunda da; sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakma ile cinsiyet arasında bir ilişki söz etmek mümkün değildir.

Medeni Durum ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin, medeni durum ile sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakmaları davranışlarının ilişkisi aşağıdaki tablo yardımıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 52. Medeni Durum ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Stres Nedeniyle İş Bırakma	16.830	2	0.000	K

Medeni durum ile sırf stres nedeniyle işten ayrılmanın arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda da; sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakma ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Eğitim ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin, eğitim ile sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakmaları davranışlarının ilişkisi aşağıdaki tablo yardımıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 53. Eğitim ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Stres Nedeniyle İş Bırakma	29.414	4	0.000	K

Eğitim ile sırf stres nedeniyle işten ayrılmanın arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda da; sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakma ile eğitim arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Çalışılan Departman ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

Çalışılan departman ile stres nedeniyle işten ayrılmanın arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda da; sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakma ile cinsiyet arasında bir ilişki söz etmek mümkün değildir.

Maaş ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin, maaş ile sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakmaları davranışlarının ilişkisi aşağıdaki tablo yardımıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 54. Maaş ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Stres Nedeniyle İş Bırakma	21.653	3	0.000	K

Maaş durumu ile stres nedeniyle işten ayrılmanın arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda da; sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakma ile maaş durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Kadro Durumu ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin, kadro durumu ile sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakmaları davranışlarının ilişkisi aşağıdaki tablo yardımıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır

Tablo 55. Kadro Durumu ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Stres Nedeniyle İş Bırakma	9.022	2	0.011	K

Kadro durumu ile stres nedeniyle işten ayrılmanın arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda da; sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakma ile kadro durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Sektörde Çalışma Süresi ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin, sektörde çalışma süresi ile sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakmaları davranışlarının ilişkisi aşağıdaki tablo yardımıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır

Tablo 56. Sektörde Çalışma Süresi ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Stres Nedeniyle İş Bırakma	49.706	3	0.000	K

Sektörde çalışma süresi ile stres nedeniyle işten ayrılmanın arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda da; sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakma ile sektörde çalışma süresiyle arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

İşletmede Çalışma Süresi ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

Ankete katılan işgörenlerin, işletmede çalışma süresi ile sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakmaları davranışlarının ilişkisi aşağıdaki tablo yardımıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır

Tablo 57. İşletmede Çalışma Süresi ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Stres Nedeniyle İş Bırakma	27.416	2	0.000	K

İşletmede çalışma süresi ile stres nedeniyle işten ayrılmanın arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda da; sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakma ile işletmede çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Çalışılan İşletme Sayısı ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

Çalışılan işletme sayısı ile stres nedeniyle işten ayrılmanın arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakma ile çalışılan işletme sayısı arasında bir ilişkiden söz etmek mümkün değildir.

3.5.8. İşletmelerin Demografik Özellikleri ile İş Bırakma Nedenleri İlişkileri Ki-Kare Analiz Sonuçları

Konaklama işletmesinin sınıfı, oda sayısı, yönetim tipi, karşıladıkları ihtiyaca göre türü ve faaliyet süreleri gibi işletmeye ait demografik faktörler ile stres nedeniyle işi bırakmanın ilişkileri ki-kare testi ile araştırılması sonucu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ancak, bütün işgörenlerin özel mülkiyete ait konaklama işletmelerinde çalışıyor olmalarından dolayı mülkiyet durumu analizin dışında tutulmuştur. Tüm ki-kare analizlerinde oluşturulan tablolarda:

sd: serbestlik derecesi

P: olasılık değeri

χ^2 : test istatistiği

Alfa (α) 0,05 olarak alınmıştır. $P < 0.05$ olduğunda değişkenler arası ilişkinin olduğu H_1 hipotezi kabul edilir.

Konuyla ilgili test edilmesi istenen ana hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

Hipotez7:

H_1 : İşletmelerin demografik özellikleri işgörenlerin iş bırakmalarında etkilidir.

Ancak, ana hipotezin test edilmesi için yapılan aşağıdaki ki-kare tablolarının her bir satırı bir alt hipotezi içermektedir. Örnek olarak, konaklama işletmesinin sınıfı ile işgörenlerin iş bırakma nedenleri ilişkisinin ortaya konulması için yapılan ki-kare analizi tablosundaki ilk alt hipotezi aşağıdaki gibi ifade edebiliriz:

H_1 : İşletmenin sınıfı, terfi olanağının azlığından dolayı işgörenlerin iş bırakmalarında etkilidir.

Benzer şekilde yapılmış olan bütün ki-kare analiz tablolarında her bir satır bir alt hipotezi ifade etmektedir. Bu alt hipotezlerin test edilmesi sonucu elde edilen sonuçlar ile de ana hipotezin red veya kabul olduğu görülecektir.

Konaklama İşletmesi Sınıfı ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

Anketin uygulandığı konaklama işletmelerinin sınıfı ile işten ayrılma nedenleri ilişkisi aşağıda yer alan tablolar yardımı ile görülebilmektedir. İşletmelerin sınıfı, araştırmanında sınırlarına bağlı olarak, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri olarak ele alınmıştır.

Tablo 58. İşletme Sınıfı ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

İş Bırakma Nedenleri	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Yetersiz maaş ve ücret	4.228	1	0.040	K
Aşırı stres	6.526	1	0.011	K

İşletme sınıfı ile işten ayrılma nedenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; yetersiz maaş ve ücret ve aşırı stres nedeniyle iş bırakma nedenleri ile işletme sınıfı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

İşletme Büyüklüğü ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

Anketin uygulandığı konaklama işletmesinin büyüklüğü ile işten ayrılma nedenleri ilişkisi aşağıda yer alan tablolar yardımı ile görülebilmektedir. İşletme büyüklüğü, anketin uygulandığı konaklama işletmelerinin oda sayılarına dayanılarak ortaya konulmuştur.

Tablo 59. İşletme Büyüklüğü ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

İş Bırakma Nedenleri	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Terfi olanağının azlığı	22.733	3	0.000	K
Yetersiz maaş ve ücret	8.398	3	0.038	K
Aşırı stres	36.871	3	0.000	K
Daha cazip bir iş bulma	13.161	3	0.004	K

İşletme büyüklüğü ile işten ayrılma nedenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; terfi olanağının azlığı, yetersiz maaş ve ücret, aşırı stres, daha cazip bir iş bulmak gibi iş bırakma nedenleri ile işletme büyüklüğü arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

İşletmenin Yönetim Tipi ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

Anketin uygulandığı konaklama işletmesinin yönetim tipi ile işten ayrılma nedenleri ilişkisi aşağıda yer alan tablolar yardımı ile görülebilmektedir. İşletmelerin yönetim tipi, bağımsız, zincir ve franchising olmak üzere üç grup altında toplanmıştır.

Tablo 60. İşletmenin Yönetim Tipi ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

İş Bırakma Nedenleri	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Terfi olanağının azlığı	5.733	1	0.17	K
Yetersiz maaş ve ücret	8.852	1	0.003	K
Aşırı stres	13.348	1	0.000	K

İşletmenin yönetim tipi ile işten ayrılma nedenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; terfi olanağının azlığı, yetersiz maaş ve ücret, aşırı stres gibi iş bırakma nedenleri ile işletmenin yönetim tipi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

İşletmenin Karşılacağı İhtiyaca Göre Türü ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

Anketin uygulandığı konaklama işletmesinin işletme tipi ile işten ayrılma nedenleri ilişkisi aşağıda yer alan tablolar yardımı ile görülebilmektedir. İşletmelerin karşıladıkları ihtiyaca göre türü; şehir, kıyı, dağ oteli (oberj), liman, havaalanı, karayolu, kaplıca oteli şeklinde ele alınmıştır.

Tablo 61. İşletmenin Karşılacağı İhtiyaca Göre Türü ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

İş Bırakma Nedenleri	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Yetersiz maaş ve ücret	28.415	2	0.000	K
Aşırı stres	21.515	2	0.000	K
Daha cazip bir iş bulma	9.910	2	0.007	K
Başka bir iş koluna geçme	6.028	2	0.049	K
Ailevi nedenler	6.382	2	0.041	K

İşletmenin karşıladığı ihtiyaca göre türü ile işten ayrılma nedenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; yetersiz maaş ve ücret, aşırı stres, daha cazip bir iş bulma, başka bir iş koluna geçme ve ailevi nedenler gibi iş bırakma nedenleri ile işletmenin karşıladığı ihtiyaca göre türü arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

İşletmenin Faaliyet Süresi ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

Anketin uygulandığı konaklama işletmesinin işletmenin faaliyet süresi ile işten ayrılma nedenleri ilişkisi aşağıda yer alan tablolar yardımı ile görülebilmektedir. İşletmenin faaliyet süresi; devamlı ve mevsimlik konaklama işletmeleri şeklinde ele alınmıştır.

Tablo 62. İşletmenin Faaliyet Süresi ile İş Bırakma Nedenleri İlişkisi

İş Bırakma Nedenleri	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Terfi olanağının azlığı	11.133	1	0.001	K
Yetersiz maaş ve ücret	13.177	1	0.000	K
Aşırı stres	8.416	1	0.004	K
Başka bir iş koluna geçme	5.644	1	0.018	K

İşletmenin faaliyet süresi ile işten ayrılma nedenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; terfi olanağının azlığı, yetersiz

maaş ve ücret, aşırı stres ve başka bir iş koluna geçme gibi iş bırakma nedenleri ile işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

3.5.9. İşletmelerin Demografik Özellikleri ile Sırf Aşırı Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkileri Ki-Kare Analiz Sonuçları

Analizin bu kısmında, sırf aşırı stres nedeniyle işlerini bırakabileceklerini söyleyen işgörenlerin çalışmakta oldukları işletmenin, sınıfı, büyüklüğü, yönetim tipi, karşıladıkları ihtiyaca göre türü ve faaliyet süresi gibi demografik özelliklerinin ilişkileri ki-kare testiyle ortaya konmuştur. Bu analizde, bütün işgörenlerin özel mülkiyete ait işletmelerde çalışmalarından dolayı, işletmelerin mülkiyet durumu analizlerin dışında bırakılmıştır.

Elde edilen veriler tablolar halinde düzenlenerek, bulgular arasında ilişkilerin olup olmadığı belirlenmiştir. Tüm ki-kare analizlerinde oluşturulan tablolarda:

sd: serbestlik derecesi

P: olasılık değeri

χ^2 : test istatistiği

Alfa (α) 0,05 olarak alınmıştır. $P < 0.05$ olduğunda değişkenler arası ilişkinin olduğu H_1 hipotezi kabul edilir.

Konuyla ilgili test edilmesi istenen ana hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

Hipotez 8:

H_1 : İşletmelerin demografik özellikleri işgörenlerin sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakmalarında etkilidir.

Ancak, ana hipotezin test edilmesi için yapılan aşağıdaki ki-kare tablolarının her bir satırı bir alt hipotezi içermektedir. Örnek olarak, konaklama işletmesinin sınıfı ile işgörenlerin sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakma ilişkisinin ortaya konulması için yapılan ki-kare analizi tablosundaki ilk alt hipotezi aşağıdaki gibi ifade edebiliriz:

H_1 : İşletmenin sınıfı, sırf aşırı stres nedeniyle işgörenlerin iş bırakmaları üzerinde etkilidir.

Benzer şekilde yapılmış olan bütün ki-kare analiz tablolarında her bir satır bir alt hipotezi ifade etmektedir. Bu alt hipotezlerin test edilmesi sonucu elde edilen sonuçlar ile de ana hipotezin red veya kabul olduğu görülecektir.

Konaklama İşletmesi Sınıfı ile Sırf Aşırı Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

Anketin uygulandığı konaklama işletmelerinin sınıfı ile sırf aşırı stres nedeniyle işten ayrılma ilişkisi aşağıda yer alan tablolar yardımı ile görülebilmektedir.

Tablo 63. İşletme Sınıfı ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Stres Nedeniyle İş Bırakma	3.717	1	0.054	K

İşletme sınıfı ile stres nedeniyle işten ayrılmanın arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakma ile işletme sınıfı arasında bir ilişkiden söz etmek mümkündür.

İşletme Büyüklüğü ile Sırf Aşırı Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

Anketin uygulandığı konaklama işletmesinin büyüklüğü ile sırf aşırı stres nedeniyle işten ayrılma ilişkisi aşağıda yer alan tablolar yardımı ile görülebilmektedir.

Tablo 64. İşletme Büyüklüğü ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Stres Nedeniyle İş Bırakma	25.582	3	0.000	K

İşletme büyüklüğü ile stres nedeniyle işten ayrılmanın arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakma ile işletme büyüklüğü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

İşletmenin Yönetim Tipi ile Sırf Aşırı Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

İşletme yönetim tipi ile stres nedeniyle işten ayrılmanın arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakma ile işletmenin mülkiyet durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

İşletmenin Karşılacağı İhtiyaç Türü ile Sırf Aşırı Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

Anketin uygulandığı konaklama işletmesinin işletme tipi ile sırf aşırı stres nedeniyle işten ayrılma ilişkisi aşağıda yer alan tablolar yardımı ile görülebilmektedir.

Tablo 65 . İşletmenin Karşılacağı İhtiyaç Türü ile Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

	χ^2	s.d.	P	KABUL RED
Stres Nedeniyle İş Bırakma	15.010	2	0.001	K

İşletmenin karşıladıkları ihtiyaca göre türü ile stres nedeniyle işten ayrılmanın arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakma ile işletmenin işletme tipi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

İşletmenin Faaliyet Süresi ile Sırf Aşırı Stres Nedeniyle İş Bırakma İlişkisi

İşletmenin karşıladığı ihtiyaca göre türü ile stres nedeniyle işten ayrılmanın arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu analiz sonucunda; sırf aşırı stres nedeniyle iş bırakma ile işletmenin karşıladığı ihtiyaca göre türü arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çağımızın bir sembolü durumuna gelen turizm olayının en belirgin özelliği, insan davranışlarıyla ilgili olmasıdır. Turizm olayı, bireyleri ve toplulukları kapsayan bir olaydır. Ortaya çıkışını ve gelişmesini hazırlayan etmenlerin başında, insanların biyolojik ve psikolojik özellikleri ile toplumsal yaşamdaki değişimler başta gelmektedir. Turizm, insan davranışlarından kaynaklandığı gibi, insan yaşamı ve davranışları üzerinde önemli değişikliklere neden olabilmektedir. Hızla değişen ve gelişen hayat şartları altında insanın, fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesi karşısında, değişik tepkiler ile bu değişime uygun sağlama çabalarına girmesi kaçınılmazdır. Günümüzde değişim o kadar çok ve hızlı yaşanmaktadır ki, insanlar, hangi sosyal ortamda olurlarsa olsunlar ve hangi işi yaparlarsa yapsınlar yaşamlarının büyük bir bölümünü kendi sınırlarını zorlayarak sürdürmek zorundadır. Dolayısıyla günümüz modern toplumlarında yaşayan tüm insanlar stresli bir ortamda yaşamak zorunda kalmaktadır. Bu nedenle de stres kavramı, günlük yaşantımızda ve iş hayatımızda çok sık karşılaştığımız bir kavram haline gelmiştir.

Çalışma hayatına giren kişi, iş üretiminin yanı sıra örgüt içinde diğer insanlarla ilişki kurmakta, örgütün değer ve normlarına uyum sağlamaya çalışmakta ve örgüt içindeki çeşitli aktivitelere dahil olmaktadır. Bu süreçlerde çalışanın güçlü ve yoğun bir uyum çabası içine girmesine neden olmaktadır. Kısacası, iş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren bireyler örgüt ortamından kaynaklanan “örgütsel stres” ile karşı karşıya kalmaktadır. Çalışanların maruz kaldıkları stresin, çalışma performanslarını ve dolayısıyla işletmelerin verimliliklerini etkilemelerine sebep olması ile birlikte, yönetimin örgütsel stres faktörlerini belirleme ve ortadan kaldıracak önlemler alma çabası içerisine girmeleri gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinde yoğun ve sürekli olarak yaşanan stresin neden olduğu ciddi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Sürekli ve aşırı stres işgörenlerin hem fiziksel, hem psikolojik, hem de davranışsal açıdan olumsuz etkilenerek verimliliklerini engelleyeceğinden üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Bu duruma sebep bulunamadığında işgören devir hızı ortaya çıkacaktır.

Bu çalışmada ise, “İstanbul İli’nde faaliyet gösteren turistik işletme belgeli 4-5 yıldızlı konaklama işletmelerinin önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek departmanlarında çalışan işgörenler” üzerinde uygulanmıştır. İstanbul İli’ndeki mevcut 4-5 yıldızlı konaklama işletmelerinin sayısı Turizm Bakanlığı’nın web sayfasında ilan ettiği, illere göre konaklamaların dağılım tablolarından yola çıkılarak tespit edilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranının çeşitli nedenlerle düşük olabileceği düşüncesi ile 52 konaklama işletmesine anketlerin ulaştırılıp cevaplanması istenmiş, ancak sadece 35 konaklama işletmesinden anketler cevaplanarak dönmüştür. Bu işletmelerde önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek departmanlarında çalışan toplam 1648 işgörenden 774’si anketleri cevaplamıştır.

Bu araştırmanın sonunda; örgütsel stres faktörlerinin işgörenlerin iş bırakma davranışları üzerine etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Ancak, işgörenlerin iş bırakma davranışlarını gösterebilmeleri, ağırlıklı olarak ülkedeki ekonomik durum ve iş bulma imkanları ile yakından ilgili olduğundan, konunun iş bulma olanakları ile ilintili olarak genişletilmesi mümkündür. Bu nedenle, bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara, stres faktörleri, iş bırakma ve iş bulma olanakları ilişkisini ortaya koyan çalışmalarla konuyu daha net olarak ortaya koymaları tavsiye edilebilir.

Konu ile ilgili çözüm önerilerinin ortaya konulması gerektiğinde ise, konaklama işletmelerinde çalışma şartlarından ortaya çıkan stres faktörlerinin ortadan kaldırılması ile iş görenlerin iş bırakmaları önlenmiş olacağından, stresi önleme metotları önem kazanmaktadır. Bireysel stresi önleme çalışmaları şu şekilde sıralanabilir:

- Dinleme ve motivasyon
- Düzenli tatil ve sağlık kontrolü
- Düzenli aerobik egzersizleri
- Dengeli beslenme
- Hobiler bulma
- Kendini eğitime ve geliştirme

- Kendini tanıma ve anlama

Tüm bu bireysel önlemler önemli olmakla birlikte, örgütsel stresi yok etmek için yeterli değildir. Bu nedenle de, işletmelerin almaları gereken tedbirler mevcuttur. Bu tedbirleri şu şekilde sıralamak ise mümkündür:

- Zaman yönetimi
- Sosyal destek
- Amaç belirleme faaliyetleri
- İş zenginleştirilmesi
- Katılımcı yönetim
- Rollerin berraklaştırılması ve çatışmayı önleme
- Kariyer planlaması ve yönetimi
- Stres yönetim eğitimi
- Fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi
- Yeterli ve adaletli ücret sistemi
- Sağlıklı iletişim yolları

şeklinde sıralanabilmektedir. Ancak, ne bireysel stres önleme yöntemleri ne de örgütsel stres yöntemleri, stresi önlemede tek başına yeterli değildir. Gerçek anlamda stresle mücadele her iki gruptaki yöntemleri paralel olarak yürütülmesini gerektirmektedir.

Sonuç olarak bu çalışmada stres faktörünün işgören devir hızında önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, Ayhan. (1994). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Personel Eğitim Merkezi (PEGEM) Yayın No: 7. Ankara.
- AĞAOĞLU, O. Kemal. (1992). İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması. Milli Produktivite Yayınları: 457. Ankara.
- AKAT, İlter, Gönül Budak, Gülay Budak. (1997). İşletme Yönetimi. İzmir.
- AKAT, Ömer. (2000). Turizm İşletmeciliği. Ekin Kitabevi: Bursa.
- AKGÜL, Aziz, Osman Çevik. (2003). İstatistiksel Analiz Teknikleri: Ankara
- ALDEMİR, Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, IV. Baskı: İzmir.
- ALPUGAN, Oktay, Hulusi Demir, Mete Oktav, Nurel Üner. (1995). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4. Baskı: İstanbul.
- ALTUG, Duygu. (1997). Örgütsel Davranış. Haberal Eğitim Vakfı Yayını: Ankara.
- AKSU, A. Akın, Ebru Tarcan, Eda Atılğan. (2001). İşgören Devrinin Konaklama İşletmelerine Olan Maliyetinin Hesaplanması: Antalya Yöresinde Bir Araştırma. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Hafta Sonu Semineri VII (24-26 Kasım 2000). Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Yüksekokulu, Kapadokya Turistik Konaklamacılar ve İşletmeciler Derneği: Nevşehir.
- AKTAŞ, Aliye, Ramazan Aktaş. (1992). İş Stresi, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Yayınları, S: 2.
- ARNOLD, Hugh. J., Daniel C. Feldman. (1986). Organizational Behaviour. McGraw-Hill Inc.: Singapore.
- ARTAN, İnci Erdem, Çatışma Yönetimi. (2002). Örgütte Kişisel Gelişim. Editör: A. Esra Aslan. Nobel Yayınları: Ankara.

- ARTAN, İnci. (1986). Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları No: 10. İstanbul.
- BAGSHAW, Mike. (1999). Conflict Management and Mediation: Key Leadership Skills for Millennium, Industrial and Commercial Training, V: 30, N: 6, p. 206-208.
- BALCI, Ali. (2000). İş Stresi. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- BALCI, Ali. (2001). Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler; Pegem Yayıncılık: 5. Baskı, Ankara
- BALTAŞ, Acar, Zuhale Baltaş. (2002). Stres ve Başa Çıkma Yolları. Remzi Kitabevi: 21. Baskı, İstanbul.
- BAŞ, Türker. (2001). Anket. Seçkin Basım: Ankara
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. (1998). Yönetimde İnsan İlişkileri. Gül yayınevi: Ankara.
- BATMAN, Orhan. (1999). Otel İşletmelerinin Yönetimi. Değişim Yayınları: Adapazarı.
- BAYKAL, Adnan Nur. Yutucu Rekabet & Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze. (http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=7529&Where=danisma_merkezi&Category=020708&Topic=7), 02.04.2006.
- BİLKENT ÜNİVERSİTESİ, Öğrenci Dekanlığı http://www.bilkent.edu.tr/~dos/ogdm/b_stres.html, 01.02.2006
- BİNGÖL, Dursun. (1997). Personel Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Üçüncü Baskı, İstanbul.
- BİRDİR, Kemal. (2000). Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Y: 11, Eylül-Aralık (Prof. Dr. Hasan Olalı Özel Sayısı). s.142-148.
- BLAU, Gary. (1993). Further Exploring The Relationship Between Job Search And Voluntary Individual Turnover, Personnel Psychology Inc.: USA.

- BOYACI, Cemil, Ahmet Aktaş. (1995). Otel Sektöründe İnsangücü Araştırması ve Antalya Örneği, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Y: 6, S: 3-4. Eylül-Aralık. s. 59-60.
- BRAHAM, Barbara J.(2002). Stres Yönetimi. Çev: Vedat G. Diker. Hayat Yayınları: İstanbul.
- BUMİN, Birol. (1990). İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi. Ankara.
- BUMİN, Birol, Arzu Şengül. (2000). İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler, Erciyes Üniversitesi, Mayıs, Nevşehir. s. 571-579.
- CAN, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı. (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Siyasal Kitabevi, 4. Baskı: Ankara.
- CAN, Halil. (1997). Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitabevi: Ankara.
- CANMAN, Doğan. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Yargı Yayınevi, 2. Baskı: Ankara.
- CARRELL, Michael R., Frank E. Kuzmits, Norbert F. Elbert. (1992). Personel Human Resources Management. Mcmillan Inc., Fourth Edition: Singapore.
- COFFEY, Robert E., Curtis W.Cook, Phillip L. Hunsaker. (1994). Management and Organizational Behavior. Austen Press: Usa.
- CÜCELOĞLU, Doğan. (1998). İnsan ve Davranışı. Remzi Kitabevi, 8. Baskı: İstanbul.
- ÇELİK, Adnan, Ö. Okan Fettahlıoğlu, H. Seçil Fettahlıoğlu. (1999). İşletmelerde Veya Kuruluşlarda Stres Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarda Yapılan Bir Uygulama. Standart Dergisi. Yıl: 38. Mart. s.447.
- DALAY, İsmail. (2001). Yönetim ve Organizasyon. Sakarya Üniversitesi Yayın No: 43: Adapazarı.

- DAVİS, Keith. (1974). Organizational Behavior: A Book of Readings. Mcgraw Hill Book Comp.: New York.
- DAVİS, Keith. (1982). İşletmelerde İnsan Davranışı. Çev: Kemal Tosun vd., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay. No: 199. İstanbul.
- DESS, Gregory G., Jason D. Shaw. (2001). Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance. Academy of Management Review. V:26, N:3. p. 446-456.
- DOĞAN, Muammer. (1998). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. İzmir.
- DRAFKE, Michael W., Stan Kossen. (1997). The Human Side of Organization. Addison Wesley Longman Inc., Seventh Edition: USA.
- EMMERICH, Roxanne. (2001). Turnover. The Cpa Journal. V:71. N: 10. October. p.62-63.
- ERDOĞAN, İlhan. (1990). İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma, Stres ve Çözüm Yolları. Türkiye Metal Sanayiciler Sendikası(Mess). 1989 Yılı Seminerleri-2. Eğitim Kitapları Dizisi-22: Ankara.
- ERDOĞAN, İlhan. (1999). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yay. No: 266, İşletme İktisadı Enstitü Yayın No: 158. 2. Baskı. İstanbul.
- EREN, Erol. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı: İstanbul.
- EREN, Erol. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Altıncı Baskı: İstanbul.
- EREN, Erol. (2004). Yönetim ve Organizasyon. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Sekizinci Baskı: İstanbul.
- ERKAN, Necmettin. (1989). İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliği İçin İşçi Sağlığı, İş Güvenliği, Kazalardan Koruma, Acil Yardım ve İlgili Mevzuat, Mpm Yayını: 384: Ankara.

- EROĞLU, Feyzullah. (2000). Davranış Bilimleri. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı: İstanbul.
- ERTEKİN, Yücel. (1993). Stres ve Yönetim, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü: Ankara.
- ESQUIVEL, Michael A., Brain H. Kleiner. (1996). The Importance of Conflict in Work Team Effectiveness. Team Performance Management: An International Journal. V:2. N:3. p.42-48.
- FAİRBROTHER, Kerry, James Warn. (2003). Workplace Dimensions, Stress and Job Satisfaction. Journal of Managerial Psychology, V: 18. N: 1. p. 8-21.
- FINDIKÇI, İlhami. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Yönetim Dizisi. Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 4. Baskı: İstanbul.
- FISHER, Cynthia D., Lyle F. Schoenfeldt, James B. Shaw. (1993). Human Resources Management. Houghton Mifflin Company, Second Edition: Usa.
- FITZ-EN, Jac. (1984). How to Measure Human Resources Management. Mcgraw-Hill Inc.: USA.
- FRENCH, John R. P., Robert D. Caplan. (1973). "Organizational Stres And Individual Strain" The Failure of Success. Editor: John Morrow. Amacom: New York.
- GARDNER, James E..(1986). Stabilicing The Workforce. Quorum Boks: USA.
- GEYLAN, Ramazan. (1993). İşletmelerde Personel Disiplini. Met Yayıncılık Ltd. Şti.: Eskişehir.
- GEYLAN, Ramazan. (2000). Personel Yönetimi. Birlik Yayınları: Eskişehir.
- GEYLAN, Ramazan. (2001). İşletmelerde Halkla İlişkiler. Eskişehir.
- CEYLAN, Adnan , Nigar Demircan [http:// www. isletme.istanbul.edu.tr/dergi/ nisan2002/nisan20024/dergi-nisan-2002.html](http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan2002/nisan20024/dergi-nisan-2002.html), 05.07.2004

- GLAESSER, Dirk. (2001). Crisis Management in the Tourism Industry (Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi). Çeviri: A. Bahadır Ahıska, Set-system: London-England.
- GO, Frank M., Mary L. Monachello, Tom Baum. (1996). Human Resource Management in the Hospitality Industry. John Wiley&Sons Inc.: Usa.
- GOMEZ-Majia, Luis R., David B. Balkin, Robert L. Cardy. (2001). Managing Human Resources. Prentice Hall, 3. Edition: New Jersey.
- GRAHAM, Helen. (1999). Stresi Kendi Yararınıza Kullanın. Çev: M. Sağlam-T. Tezcan. Alfa Yayınları: İstanbul.
- GREENBERG, Jerald, Robert A. Boron. (1993). Behaviour in Organizations. Simon&Schuster Inc., Fourth Edition: USA.
- GÜNEY, Salih, Ayhan Demir. (1997). Kamu ve Özel Sektördeki Tepe Yöneticilerinin İşle İlgili Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması. Verimlilik Dergisi. M.P.M Yayınları No:2. s.21-37.
- HARKİNS, Phillip J.(1998). Why Employees Stay-Or Go?. Workforce. V: 77. N: 10. October. p. 74-78.
- HELLRİEGEL, Don, John W. Slocum, Richard W. Woodman. (1992). Organizational Behavior. West Publishing Company, Sixth Edition: USA.
- HELLRİEGEL, Don, John W. Slocum. (1989). Management 5th. Addison-Weslwy Publishing Company Inc., USA.
- HİNKİN, Timothy R., J. Bruce Tracey. (2000). The Cost of Turnover. Cornell Quarterly Hotel and Restaurant Administration. V: 41. N: 3. June. p. 52-61
- HİNRİCHS, John R.(1980). Controlling Absenteeism and Turnover. Work İn America Institute, Inc.: New York.
- IVANCEVİCH, John M., James L. Donnelly, James L. Gibson. (1983). Managing For Performance. Business Publications Inc.: USA.

- IVANCEVICH, John M., Michael T. Matteson. (1993). Organizational Behavior and Management, Richard D. Irwin Inc., Third Edition: USA.
- İÇÖZ, Orhan. (2001). Turizm İşletmelerinde Pazarlama. Turhan Kitabevi: Ankara.
- İNCİR, Gülten. (1998). Vardiyalı Çalışma ve Kronobiyolojik Araştırmalar. Mpm Yayını. Verimlilik Dergisi: Ankara. s. 59-72.
- İNCİR, Gülten. (1993). Çalışma Yaşamındaki Psikososyal Etmenler ve Bu Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri. MPM Yayınları. No: 3.
- İLERİ, Hüseyin, Mete Sezgin. (1999). Çatışma Yönetimi ve Otel İşletmelerinde Meydana Gelen Çatışmaların İncelenmesi Açısından Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler M.Y.O. Yay., S: 3: Konya. s.53-72.
- JERRIS, Linda A..(1999). Human Resources Management for Hospitality. Prentice Hall Inc.: USA.
- JOHNS, Gary. (1992). Organizational Behavior. Harper Collins Publishers Inc., Third Edition: New York.
- JOHNSTON, Mark W., Rodger W. Griffeth, Scot Burton, Paulo Phillips Carson. (1993). An Exploratory Investigation into Relationships Between Promotion and Turnover: A Quasi-Experimental Longitudinal Study. Journal of Management. V: 19. N: 1, March. p.33-51.
- KAHN, Robert L., Philippe Byasiere. (1995). The Organization Behavior Reader. Prentice Hall Inc., Six Edition: New Jersey.
- KANTARCI, Kemal, M. Altuğ Yörükoğlu. (1998). Otel İşletmelerinde Ön Büro ve Yönetimi. Detay Yayıncılık. Detay Yayınları No:4: Ankara.
- KARAMAN, Sabahattin. (1995). Otel İşletmelerinin Verimliliğinin İncelenmesi: Balıkesir ve Yöresinde Uygulama Çalışması. Turizmde Seçme Makaleler: 23, Tugev Yayınları No: 36: İstanbul. s.13-29.

- KAYNAK, Tuğray. (1989). İnsan Kaynakları Planlaması. Alfa Basım Yayım Dağıtım, İkinci Baskı: İstanbul.
- KAYNAK, Tuğray. (1995). Organizasyonel Davranış ve Yönlendirme. Alfa Basım Yayım Dağıtım, İkinci Baskı: İstanbul.
- KESKİN, Gülümser. (1997). Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Verimlilik Dergisi. Mpm Yayınları: S:2. s.141-164.
- KIREL, Çiğdem. (1993). Örgütsel Stres Yönetimi. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. C: X1. S.1-2. Eskişehir. S.54-69.
- KIREL, Çiğdem. (1994). Örgütsel Stres Kaynakları ve Çalışan Kadınlarda Etkileri, Dünya'da ve Türkiye'de Güncel Sosyolojik Gelişmeler. Sosyoloji Derneği Yayınları. Ankara.
- KIRSCHENBAUM, Alan, Jacob Weisberg. (2002). Employee's Turnover Intentions and Job Destination Choices. Journal of Organizational Behavior. V: 23. N: 1. February. p. 109-125.
- KLARREICH, Samuel H..(1997). Stresiz Çalışma Ortamı. Çev: Bengi Güngör. Öteki Yayınevi: Ankara.
- KOÇEL, Tamer. (1993). İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4. Baskı: İstanbul.
- KOŁOSA, Blair J.. (1979). İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Çev: Kemal Tosun ve Diğerleri, Fatih Yayınevi Matbaası: İstanbul.
- KORMAN, Abraham K..(1978). Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji. Çev: İlhan Akhun, Cevat Alkan. Milli Eğitim Basımevi Öğretmen Kitapları: 141: Ankara.
- KOZAK, Meryem Akoğlan. (1998). Otel İşletmelerinde Stress Faktörleri. Turizmde Seçme Makaleler: 29. Tugev Yayımı No: 46, Şubat. s. 54-69.
- KOZAK, Meryem Akoğlan. (1999) Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar. Detay Yayıncılık: Ankara.

- KOZAK, Metin. (1994). Konaklama Hizmet Endüstrisinde İstihdam Edilen Personelin Verimliliği Üzerine Bir İnceleme. II. Verimlilik Kongresi Bildiriler 19-21 Ekim: Ankara. s. 21-35.
- LUTHANS, Fred. (1992). Organizational Behavior. Mcgraw Hill Inc., Sixth Edition: New York.
- MARVIN, Bill. (1994). From Turnover To Teamwork. John Wiley&Sons Inc: Usa.
- MAVIŞ, Fermani. (1994). Otel İşletmeciliği. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 843, Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları No:1: Eskişehir.
- MONDY, R. Wayne, Robert M. Noe. (1993). Human Resource Management. Simon&Schuster Inc., Fifth Edition: Usa.
- NEWSTROM, John W., Keith Davis. (1997). Organizational Behavior-Human Behavior At Work. Mcgraw-Hill Companies: Usa.
- NİNEMEİR, Jack D.. (1982). Reducing Employee Turnover. Editor: Karen Newton. The Educational Institute Of American Hkonaklama&Mkonaklama Association: USA.
- NORFOLK, Donald. (2003). İş Hayatında Stres. Çev: Leyla Serdaroğlu. Form Yayınları: İstanbul.
- NORTCRAFT, Gregory B., Margaret A. Nede. (1990). Organizational Behavior. The Dtyden Press: USA.
- OLALI, Hasan, Meral Korzay. (1993). Otel İşletmeciliği. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.
- OLALI, Hasan. (1990). Turizm Politikası ve Planlaması. İşletme Fakültesi Yayın No: 228, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 122: İstanbul.
- ORAL, Saime. (2001). Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri. İzmir.

- ORAL, Saime, Cengiz Demir, (2001). Turizm İşletmelerinde Sendikalaşma ve Verimlilik İlişkisi. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Hafta Sonu Semineri VII (24-26 Kasım). Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Konaklamacılık Yüksekokulu, Kapadokya Turistik Otelciler ve İşletmeciler Derneği, Nevşehir. s. 197-204.
- Organ, Dennis W., Thomas S. Bateman. (1991). Organizational Behavior. Richard D. Irwin Inc., Fourth Edition: USA.
- ORGAN, Dennis W., W. Clay Hammer. (1982). Organizational Behavior. Business Publications Inc.: USA.
- ÖNCER, Mustafa. (2000). İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları. Verimlilik Dergisi. Mpm Yayınları No: 3: Ankara. s. 133-152.
- ÖZALP, İnan. (1992). Yönetim ve Organizasyon. I. Cilt. Birlik Ofset Yayıncılık: Eskişehir.
- ÖZDAMAR, Kazım. (1997). Paket Programları İle İstatistiksel Veri Analizi: Eskişehir
- ÖZGEN, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel Kitabevi: Adana.
- ÖZKALP, Enver, Çiğdem Kirel. (2001). Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışma Vakfı Yayınları No: 111: Eskişehir.
- ÖZKALP, Enver. (1989). Örgütlerde Stres. Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F., Cilt: VII, Sayı: 1. Haziran.
- ÖZTÜRK, Azim. (2000). İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz. Verimlilik Dergisi. MPM Yayını. No: 4.
- PEARSON, Cecil A. L..(1995). Turnover Process in Organization. Human Relations 48. April. P.405-421.

- PEARSON, Roland. (1991). The Human Resources. Mcgraw Hill Inc.: England.
- PEHLİVAN, İnyet. Yönetimde Stres Kaynakları. Personel Geliştirme Merkezi Yayın No: 16: Ankara.
- PIZAM, Abraham, Steven W. Thornburg. (2000). Absenteeism and Voluntary Turnover in Central Florida Hkonaklamas: A Pilot Study. International Journal of Hospitality Management. V: 19. N: 2. June.
- PONDY, Louis R.(1962). Organizational Conflict: Conceptandmodels. Administrative Science Quarterly. V: 12.p. 298-308.
- PROPENKO, Joseph. (2001). Verimlilik Yönetimi. Çev: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan. Mpm Yayınları No: 476, 4. Baskı: Ankara. s. 78-91.
- RAHİM, M. Afzalur, Clement Psenicka. (1996). A Structual Equations Model of Stress, Locus of Control, Social Support, Psychiatric Symptoms, and Propensity to Leave a Job. The Journal of Social Psychology. V: 136. N: 1. p. 69-84.
- REILLY, Nora P., James P. Clevenger. (1988). Stress and Performance in Nursing: Implications For Productivity. Plenum Press: New York.
- ROBINS, Stephen P. (1996). Organizational Behavior. Prentice Hall Inc., Seventh Edition: Usa.
- ROSS, Gleen F.. (1997). Career Stress Responses Among Hospitality Employees. Annals of Tourism Research. V: 24. N: 1. p.41-51.
- ROWSHAN, Arthur. (1998). Stres Yönetimi. Çev: Şahir Cüceloğlu. Sistem Yayınları: İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Melek Tüz. (2001). Örgütsel Psikoloji. Ezgi Kitabevi: Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. (1987). Çalışma Psikolojisi. Uludağ Üniversitesi Basımevi: Bursa.

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ezgi Kitabevi: Bursa.
- SALDAMLI, Asım. (2000). Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama. Sosyal Bilimler Dergisi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. C: 6. S: 6: Adana. s. 289-303.
- SCHERMERHORN, John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn. (2000). Organizational BEHAVIOR. John Wiley&Sons Inc., Sevent Edition: Usa.
- SHAW, Jason D., John E. Delery, G. Douglas Jenkins, Nina Gupta. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover, Academy of Management Journal. V: 41. N: 5. October. p. 511-525.
- SHEEHAN, Eugene P..(1995). Affective Responses to Employee Turnover. The Journal of Social Psychology. V: 135. February. p.63-69.
- SLEVIN, Dennis P..(1985). The Whole Manager. American Management Association: Usa.
- STAW, Barry M.. (1991). Psychological Dimensions of Organizational Behavior. Maxwell Macmillan Inc: California.
- STEERS, Richard M..(1991). Introduction to Organizational Behavior. Harper Collins Pub., Fourth Edition: USA.
- SUTHERLAND, Valerie J., Gary L. Cooper. (1990). Understanding Stress A Psychological Perspective For Health Professionals. Cheapman and Hall: USA.
- SZILAGY, Andrew D., Marc J. Wallace. (1990). Organizational Behavior And Performance. Scott&Foresman Comp., Fifth Edition: USA.
- ŞAHİN, Nesrin H.. (1994). Stres Nedir? Ne Değildir?. Stresle Başa Çıkma- Olumlu Bir Yaklaşım. Türk Psikologları Derneği Yayın No: 2: Ankara.

- ŞENER, Burhan. (2001). Modern Konaklama İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon. Detay Yayıncılık, 3. Baskı: Ankara.
- ŞİMŞEK, Birgül. (1999). Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. C: 1. S: 3. Ekim/Kasım/Aralık. s.58-66.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, Tahir Akgeçici, Adnan Çelik. (2001). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış. Nobel Yayın Dağıtım, 4. Baskı: Ankara.
- ŞİMŞEK, Şerif. (2002). Yönetim ve Organizasyon. Konya.
- TAHIROĞLU, Figen. (2002) İnsan Kaynakları. Hayat Yayınları: 136, Yönetim Dizisi: 35. İstanbul.
- TATAR, Tevfik, M. Mithat Üner. (1992). İşletmecilik İlkeleri. Gazi Büro Yayınları: Ankara.
- TAŞTAN, Seçil <http://www.isguc.org/arc-view.php?ex=52>, 07.05.2004 <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2148>, 11.05.04
- TEO, Claire, Lea Waters. (2002). The Role of Human Resource Practices in Reducing Occupational Stress and Strain. International Journal of Stress Management. Vol: 9. No: 3. July. p. 33-42
- TOPALOĞLU, Melih, Muharrem Tuna. (1998). Otel İşletmelerinde Stresin Değerlendirilmesi Ampirik Bir Çalışma. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi. Yıl: 9. Eylül-Aralık. s. 39-45.
- TORUN, Alev. (1997). Stres ve Tükenmişlik. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Kalder Kalite Derneği Yayınları, 2. Baskı: Ankara.
- TOSI, Henry L., W. Clay Hammer. (1982). Organizational Behavior and Management. John Wiley&Sons, Third Edition: New York.
- TOSI, Henry L., John R. Rizzo, Stephen J. Carroll. (1996). Managing Organizational Behavior. Harper And Row Inc.: USA.
- TOSUN, Kemal. (1994) İşletme Yönetimi. Savaş Yayınları, 6. Baskı: Ankara.

- TUTAR, Hasan. (2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. Hayat Yayıncılık: İstanbul.
- TUTAR, Hasan. İş Yerinde Psikolojik Şiddet. <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5822>, 02.04.2006
- TÜRKER, Nuray. (1998). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İşten Ayrılma ve Çıkarılma Nedenleri ve İşgücü Devri: Uygulamalı Bir Çalışmanın Değerlendirilmesi, Turizmde Seçme Makaleler. TUGEY Yayın No: 47. s.37-62.
- TÜTÜNCÜ, Özkan, Mahmut Demir. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi. Turhan Kitabevi: Ankara.
- USTA, Öcal. (2001). Genel Turizm. İzmir.
- UÇKUN, C. Gazi; Latif, Hasan; Pelit, Elbeyi. (2003) İnsan Kaynakları Yöneticileri İle İşlevsel Yöneticiler Arasındaki Uyumlu İşbirliği ve Örgütsel Açıdan Önemi, PAGEV Yayın No:70. s:134-141.
- UÇKUN, C. Gazi; Latif, Hasan; Çevik, Elif; Asan, Haydar; Tiritoglu, Esra. (2004). Seyahat Acentaları, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- UÇKUN, C. Gazi; Uçkun, Seher; Latif, Hasan. (2004). Turizmde Etik, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- WAGNER, John A., John R. Hollenbeck. (1995). Management of Organizational Behavior. Prentice-Hall Inc., Second Edition: USA.
- WILL, Melisa. (2002). Protecting Your Company From High Turnover. Women in Business, V:52. N:2. March-April. p.30-31
- WILSON, Fiona M.. (1995). Organizational Behaviour and Gender. McGraw- Hill Book Company: UK.
- WOODS, Robert H.. (1997). Human Resources Management. Educational Institute, American Hkonaklama&Mkonaklama Association: Usa.

YALÇIN, Selçuk. (2002). Personel Yönetimi. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.:
İstanbul.

YILDIRIM, Melikşah. (1989). Sanayide İşgücü Kayıpları. MPM Yayınları: 390:
Ankara.

YÜKSEL, Öznur. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Gazi Kitabevi: Ankara.

ZİKMUND, William G. (1994). Business Research Methods, The Dryden Pres:
Fourth Ed., USA.

www.ogretmenlersitesi.com/yazi/arsiv/superanne/calisananne/03.html, 07.05.2004

EKLER

Sayın İlgili,

Bu çalışmanın amacı, Turizm Sektöründe Stres Kaynaklarının İşgören Devir Hızına Etkisini İstanbul İli 4* ve 5* Oteller örneklemleri ile incelemektir. Sizin **işletme kimliğinizi belirtmeden** konuyla ilgili görüşlerinizi anket formunda yer alan yönlendirmeler doğrultusunda belirtmeniz istenmektedir. Anket formunu doldurmanız **15 dakikadan fazla sürmeyecektir**. Sizlerden toplanacak veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Doğru ve içten cevaplarınız bu alanda yapılan akademik çalışmalara katkı sağlaması yanı sıra akademisyenlerin sektördeki uygulamaları daha iyi anlamasını da sağlayacaktır. İstedığınız taktirde çalışmanın bulguları tarafınıza bir rapor halinde iletilecektir. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans tez çalışması doğrultusunda hazırlanan anket formu ekte sunulmuştur.

Yönerge;

Anket formunun sağlıklı doldurulabilmesi amacıyla 1 – 29 arasındaki önermelere size uygun gelen, 1, 2, 3, 4, 5 rakamlarından birini, 30 – 50 arasında yer alan seçmeli sorulardan uygun olanı (X) işaretlemeniz yeterli olacaktır.

1 Kesinlikle katılıyorum

2 Katılıyorum

3 Kararsızım

4 Katılmıyorum

5 Kesinlikle Katılmıyorum

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Gazi UÇKUN

Tez Öğrencisi: Esra TİRİTOĞLU

A. İŞLETMENİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE İLGİLİ SORULAR

1. Çalıştığınız konaklama işletmesinin sınıfı aşağıdakilerden hangisidir?

() 4 yıldız () 5 yıldız

2. Konaklama işletmesinin oda sayısı aşağıdaki gruplardan hangisine girmektedir?

() 80-180 () 181-280 () 281-380 () 381 ve üzeri

3. Konaklamainizin mülkiyet durumu nedir?

() Özel mülkiyet

() Kamu mülkiyet

() Karma Mülkiyet

4. Konaklama işletmeniz aşağıdaki yönetim tiplerinden hangisine girmektedir?

() Bağımsız

() Zincir

() Franchising

5. Konaklamainizin karşıladıkları ihtiyaca göre türü nedir?

- Şehir oteli
 Kıyı oteli
 Dağ oteli (oberj)
 Liman oteli
 Havaalanı oteli
 Karayolu (Kavşak) oteli
 Kaplıca oteli

6. Konaklamainiz faaliyet süresi bakımından aşağıdakilerden hangi sınıfa girmektedir?

- Mevsimlik (sezonluk) konaklama işletmesi
 Devamlı Hizmet veren konaklama işletmesi

B. İŞGÖRENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ VE KARŞILAŞTIKLARI STRES FAKTÖRLERİ İLE İLGİLİ SORULAR

- 1. Yaşınız:** 18-28 29-38 39-48 49 ve üzeri
2. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
3. Medeni Durumunuz: Evli Bekar Dul
4. Eğitim Durumunuz: İlköğretim Lise Önlisans
 Lisans Lisansüstü

5. Konaklamain hangi departmanında çalışmaktasınız?

- Önbüro Kat Hizmetleri Yiyecek-İçecek

6. Çalıştığınız konaklama işletmesindeki kadro durumunuz nedir?

- Kadrolu eleman Stajyer eleman Geçici eleman Part-time eleman

7. Çalışmanız karşılığında işletmede aldığınız aylık maaş aşağıdakilerden hangisidir?

- 350-450 ytl 451-550 ytl 551-700 ytl 701 ytl ve üzeri

8. Kaç yıldır turizm sektöründe çalışıyorsunuz?

- 1 yıldan az 1-3 yıl 4-7 yıl 8 yıl ve üzeri

9. Kaç yıldır bu konaklama işletmesinde çalışmaktasınız?

- 1 yıldan az 1-3 yıl 4-7 yıl 8 yıl ve üzeri

10. Daha önce kaç konaklama işletmesinde çalıştınız?

- 1 2 3 4 ve üzeri

11. Son çalıştığınız iş yerlerinden ayrılma nedeninizin en önemli üç tanesini işaretleyiniz.

- Terfi olanağının azlığı
 Yetersiz maaş ve ücret
 Aşırı stres
 Kendi işini kurma
 Başka bir şehre taşınma
 Daha cazip bir iş bulma
 Başka bir iş koluna geçme
 Ailevi nedenler
 Eğitim

12. Sırf aşırı stres nedeniyle işinizi değiştirmeyi düşündünüz mü?

- Evet Hayır

13. İşiniz ve iş çevrenizle ilgili olarak aşağıda belirtilen nedenler sizde stres yaratmakta mıdır?

Eğer yaratıyorsa ne derecede stres yaratmaktadır? Lütfen işaretleyiniz.

Stres faktörleri	1	2	3	4	5
1.Yetersiz maaş veya ücret dengesizliği					
2.Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk					
3. Sık sık işletme içinde yer değiştirme					
4.Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması					
5. Birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak					
6. Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik					
7. Aşırı disiplinli çalışma ortamı					

	1	2	3	4	5
8. Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma					
9. Karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama					
10. Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma					
11. Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu					
12 Kararlara katılamama					
13. Görev dağılımındaki adaletsizlik					
14. Sıcak veya soğuk çalışma ortamı					
15. Çok gürültülü çalışma ortamı					
16. Işıklandırma yetersizliği					
17. Gerekli araç-gereç eksikliği					
18. İşte tehlikenin varlığı					
19. İş yerine ulaşımında zorluklar					
20. İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı					
21. Çalışma saatlerindeki belirsizlik					
22. İşin sürekli göz önünde yapılması zorluğu					
23. Yaptığınız işin aşırı monoton oluşu					
24. Aşırı iş yükü					
25. Müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu					
26. Vardiyalı çalışma düzeni					
27. Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu					
28. Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması					
29. Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması					
30. Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması					
31. İş arkadaşlarının düşmanca davranması					
32. Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görememe					
33. İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama					
34. İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu					
35. İş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama					

14. İşiniz ve iş çevrenizle ilgili olarak ortaya çıkan aşağıdaki stres belirtilerini ve sonuçlarını kendinizde ve iş ortamında görüyor musunuz? Görüyorsanız ne derecede, lütfen işaretleyiniz.

Stres Belirtileri ve Sonuçları

	1	2	3	4	5
1. İşe gitmede isteksizlik duyma					
2. İş yavaşlatma veya erteleme isteği					
3. Sorumluluk almaktan kaçınma					
4. Sık sık iş devamsızlığı yapma					
5. İşten ayrılmayı düşünme					
6. Kendini işe verememe					
7. İş arkadaşları ile sürekli tartışma ve gerginlik					
8. Yorgunluk ve güçsüzlük hissi					
9. Fiziksel rahatsızlıklar hissetme					
10.Kötü alışkanlıkların (içki, sigara, uyuşturucu) kullanımının ortaya çıkışı veya kullanım sıklığında artış					
11. Depresyon					
12. İşte kaza ve hata eğilimlerinin artması					
13. Yapılan işin niteliğinin düşmesi					
14. İşten zevk almama					
15. Unutkanlık ve dikkati toplayamama					
16. Geleceğe olumsuz bakma					
17. Dedikodu eğilimi ve işletmeyi yerme					
18. İşyerinde göze görünmemeye çalışma					
19. Suçluluk duyma ve kendini yetersiz hissetme					
20. İş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle iletişimi koparma					
21. Kurallara uymama eğilimi					

ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında Trabzon ili Maçka ilçesinde doğdu. İlköğretimini Nevşehir ili Ürgüp ilçesinde ortaokul ve lise eğitimini İstanbul'da tamamladı. Lisans eğitimini Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu'nda tamamladıktan sonra Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda yüksek lisansını tamamladı. 2005 yılında Hollanda merkezli olan Corendon Turizm'de göreve başladı. Halen aynı firmada Satış ve Vize Departmanı Müdürü olarak görev yapmaktadır.