

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Diana BORŞ

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRESİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA
ETKİLERİ: BELEK'TEKİ 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR
UYGULAMA

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Boran TOKER

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2010

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
TABLolar LİSTESİ	ix
ÖZET	xii
SUMMARY	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK KONAKLAMA İŞLETMELERİ

1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri	2
1.1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı	2
1.1.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri	3
1.2. Konaklama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi	4
1.2.1. Dünya’da Konaklama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi	4
1.2.2. Türkiye’de Konaklama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi	7
1.3. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması	10
1.3.1. Mülkiyet Bakımından Sınıflandırma	10
1.3.2. Çalışma Süreleri Bakımından Sınıflandırma	10
1.3.3. Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Sınıflandırma	11
1.3.4. Ulaştırma Araçları ile Olan Bağlantılarına Göre Sınıflandırma	11
1.3.5. Büyüklüklerine Göre Sınıflandırma	12
1.3.6. Hukuki Bakımdan Sınıflandırma	12
1.4. Konaklama İşletmelerinde Organizasyon	17
1.4.1. Konaklama İşletmelerinde Esas Hizmet Üretim Bölümleri	19
1.4.1.1. Odalar Bölümü	19

1.4.1.2.Yiyecek ve İçecek Bölümü	22
1.4.1.3.Yan Hizmetler Bölümü	23
1.4.2. Konaklama İşletmelerinde Yardımcı Hizmet Üretim Bölümleri	23
1.4.2.1.Yönetim Bölümü	23
1.4.2.2.Muhasebe Bölümü	24
1.4.2.3.Teknik Hizmetler Bölümü	25
1.4.2.4.İnsan Kaynakları Bölümü	26
1.4.2.5.Satış, Pazarlama ve Halkla İlişkiler Bölümü	26
1.4.2.6.Güvenlik Bölümü	27
1.4.2.7.Satın Alma Bölümü	27
1.4.2.8.Diğer Bölümler	27

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRES

2.1.Stres Kavramı	28
2.1.1.Stresin Tanımı ve Özellikleri	28
2.1.2.Stresin Benzer Kavramlarla İlişkisi	30
2.1.2.1.Engellenme.	30
2.1.2.2.Endişe	31
2.1.2.3.Çatışma	31
2.1.3.Stresin Aşamaları	31
2.1.3.1.Alarm Aşaması	32
2.1.3.2.Direnç Aşaması	32
2.1.3.3.Tükenme Aşaması	32
2.2.Konaklama İşletmelerinde Stres Faktörleri	33
2.2.1.Çevresel Stres Faktörleri	35

2.2.1.1.Ekonomik Koşullar	35
2.2.1.2.Politik Hayattaki Belirsizlikler	36
2.2.1.3.Teknolojik Değişim ve Belirsizlikler	36
2.2.1.4.Fiziksel Çevre Koşulları	37
2.2.1.5.Toplumsal Çevre Koşulları	37
2.2.1.6.Sosyal ve Kültürel Değişimler	38
2.2.2.Bireysel Stres Faktörleri	39
2.2.2.1.Kişilik Özellikleri	40
2.2.2.2.Zihinsel Etkinlik (Zekâ)	41
2.2.2.3.Bireyin Fiziksel Durumu	42
2.2.3.Örgütsel Stres Faktörleri	42
2.2.3.1.İşin Yapısı ile İlgili Stres Faktörleri	42
2.2.3.2.Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	45
2.2.3.3.Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Faktörleri	46
2.2.3.4.İş Ortamındaki Fiziki Şartlardan Kaynaklanan Stres Faktörleri	50
2.2.3.5.Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	52
2.3.Konaklama İşletmelerinde Stresin Sonuçları	55
2.3.1.Stresin Bireysel Sonuçları	55
2.3.1.1.Fizyolojik Sonuçlar	55
2.3.1.2.Psikolojik Sonuçlar	56
2.3.1.3.Davranışsal Sonuçlar	57
2.3.2.Stresin Örgütsel Sonuçları	57
2.3.2.1.İşe Yabancılaşma	57
2.3.2.2.İşe Devamsızlık	58
2.3.2.3.İş Kazaları	58
2.3.2.4.Performans Düşüklüğü	58

2.3.2.5.Ekonomik Maliyetler	60
2.3.2.6.İşgören Devri	60
2.4. Örgütsel Stresi Ölçmede Kullanılabilecek Araçlar	61
2.4.1. Performans Testleri ile Stresin Ölçümü	61
2.4.2. Fizyolojik veya Biyolojik Değişimler Yoluyla Stresin Ölçümü	61
2.4.3. Yaşam Olayları Tablosu ile Stresin Ölçümü	62
2.4.4. İstatistik ve Görüşme Yöntemi Yoluyla Stresin Ölçümü	63
2.4.5. Soru Dizini Hazırlama Yöntemi Yoluyla Stresin Ölçümü	63
2.4.6. Sosyometrik Yöntem ile Stresin Ölçümü	63
2.5. Stresle Başa Çıkma Yolları	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL PERFORMANS DEĞERLEMESİ

3.1.Performansın Tanımı	69
3.1.1.Örgütsel Performans	73
3.1.2.Personel Performansı	73
3.2. Performans Yönetim Süreci	73
3.2.1.Performans Yönetiminin Tanımı	77
3.2.2.Performans Yönetiminin Amaçları	79
3.2.3.Performans Yönetiminde Önemli Noktalar	80
3.2.4.Performans Yönetimi Kuralları	81
3.2.5.Performans Yönetiminin Yararları	82
3.3. Personel Performansını Değerleme	83
3.3.1. Personel Performansını Değerlemenin Amaçları	86
3.3.2. Personel Performansını Değerleme Süreci	86

3.3.2.1. Değerleme Ölçütlerinin Belirlenmesi	87
3.3.2.2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi	89
3.3.2.3. Değerleme Süreçlerinin Belirlenmesi	90
3.3.2.4. Performans Değerleme Yönteminin Belirlenmesi	90
3.3.2.5. Performans Değerlemesini Gerçekleştiren Kişilerin Belirlenmesi	91
3.3.2.6. Yönetici ve Personele Bilgi Verilmesi	93
3.4. Personel Performansını Değerleme Yöntemleri	94
3.4.1. Sıralama Yöntemi	94
3.4.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi	95
3.4.3. Grafik Değerleme Yöntemi	97
3.4.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi	100
3.4.5. Zorunlu Seçim Yöntemi	100
3.4.6. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi	101
3.4.7. Kritik Olay Yöntemi	104
3.4.8. Serbest Anlatım Yöntemi	106
3.4.9. Alan Araştırması Yöntemi	107
3.4.10. Değerleme Merkezi Yöntemi	107
3.4.11. Takım Temelli Değerleme Yöntemi	107
3.4.12. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi	108
3.4.13. Kontrol Listesi Yöntemi	109
3.4.14. 360 Derece Değerleme Yöntemi	112
3.4.15. Başarı Ölçeği Yöntemi	113
3.4.16. Doğrudan Endeks Yöntemi	114
3.5. Personel Performansını Değerlemeye İlişkin Sorunlar	114
3.5.1. Teknik Hatalar	115
3.5.2. Aşırı Hoşgörü ya da Yetersiz Hoşgörü	115

3.5.3. Merkez Eğilim	115
3.5.4. Kendine Benzetme Hatası ve Kendinden Farklı Görme Hatası	116
3.5.5. Yakın Zaman Etkisi	116
3.5.6. Çalışma Süresi Hatası	116
3.5.7. Kontrast Hataları	116
3.5.8. Yetki Alanı Etkisi	117
3.5.9. Pozisyondan Etkilenme	117
3.5.10. Hale Etkisi.....	117

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRESİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİLERİ: BELEK’TEKİ 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	118
4.2. Araştırmanın Yöntemi	119
4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	119
4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeğe İlişkin Bilgiler	119
4.4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği	120
4.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Yapıları	121
4.5. İş Stresi Ölçeğinin Boyutları Arasındaki İlişkiler	126
4.6. Araştırmanın Hipotezleri	127
4.7. Araştırmanın Bulguları	127
4.7.1. Demografik Bulgular	128
4.7.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular	132
4.7.2.1. İş Stresi Ölçeğinin Boyutları ve Performans Arasındaki İlişkiler	133
4.7.2.2. Katılımcıların Stres Düzeyleri ile İlgili Hipotezlere İlişkin Bulgular .	134
4.7.2.3. Katılımcıların Performans Düzeyleri ile İlgili Hipotezlere İlişkin	150

Bulgular	
SONUÇ VE ÖNERİLER	157
KAYNAKÇA	170
EK 1 (Araştırmada Kullanılan Ölçekler)	181
EK 2 (Araştırmada Elde Edilen SPSS Sonuçları)	184
ÖZGEÇMİŞ	218

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Bir Konaklama İşletmesinin Örgüt Şeması	18
Şekil 1.2. Üniformali Hizmetler Bölümünün Organizasyonu	21
Şekil 1.3. Yiyecek ve İçecek Bölümünün Organizasyon Şeması	23
Şekil 1.4. Muhasebe Bölümünün Otel Organizasyondaki Yeri	24
Şekil 1.5. Teknik Hizmetler Faaliyet Şeması	25
Şekil 1.6. Personel Bölümünün Organizasyonu	26
Şekil 2.1. Genel Uyum Sendromunun Aşamaları	32
Şekil 2.2. Kişilik-Stres İlişkisi	39
Şekil 2.3. İşte Rol Stresinin Kaynakları	49
Şekil 2.4. Stres-İş Performansı İlişkisi	59
Şekil 3.1. Performansın Anlamı	70
Şekil 3.2. Performans Yönetimi Süreci	74
Şekil 3.3. Performans Yönetimi Aşamaları	78
Şekil 3.4. Performans Değerlendirme Süreci	87
Şekil 3.5. İkili Karşılaştırma Tablosu	96
Şekil 3.6. 360 Derece Değerleme Şeması	112

TABLOLAR LİSTESİ

		Sayfa
Tablo 2.1.	Strese Yol Açan Faktörler ve Örgütsel Sonuçları	34
Tablo 2.2.	Yaşama Bağlı Stres Kaynakları ve Ağırlıkları	38
Tablo 2.3.	A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri	41
Tablo 2.4.	Stres Yaratan Meslekler	43
Tablo 2.5.	Stresle Başa Çıkma Modeli	67
Tablo 3.1.	İş Performansı Değerlendirme Formu	85
Tablo 3.2.	Alternatif Sıralama Yöntemi	95
Tablo 3.3.	Grafik Değerleme Yöntemi Örneği	97
Tablo 3.4.	Grafik Değerleme Tablosu	98
Tablo 3.5.	Grafik Değerleme Cetvel Örnekleri	99
Tablo 3.6.	Performans Değerlendirme Skalası	100
Tablo 3.7.	10 ve 20 Kişilik İki Grup İşgörenin Zorunlu Dağılım Yöntemine Göre Kıyaslanmaları	100
Tablo 3.8.	Zorunlu Seçim Yöntemi	101
Tablo 3.9.	Derecelendirme ve Puanlama Yöntemini Gösteren Form	102
Tablo 3.10.	Derecelendirme Tablosu	103
Tablo 3.11.	Kritik Olay Değerlendirme Formu 1	105
Tablo 3.12.	Kritik Olay Değerlendirme Formu 2	105
Tablo 3.13.	Kritik Olay Değerlendirme Formu 3	106
Tablo 3.14.	Amaçlara Göre Performans Değerleme Formu	109
Tablo 3.15.	Kontrol Listesi Formu Örneği 1	110
Tablo 3.16.	Kontrol Listesi Formu Örneği 2	111
Tablo 3.17.	Başarı Ölçeği Formu	113
Tablo 4.1.	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi Sonuçları	121
Tablo 4.2.	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi Sonucu	122
Tablo 4.3.	İş Stresi Ölçeği Faktör Analizi Sonucu	123
Tablo 4.4.	İşgören Performansı Ölçeği Faktör Analizi Sonucu	125
Tablo 4.5.	İş Stresi Ölçeğinin Boyutları Arasındaki İlişkileri Tespit Etmek	126

	İçin Yapılan Korelasyon Analizi Sonucu	
Tablo 4.6.	Katılımcıların Demografik Özellikleri	128
Tablo 4.7.	İş Stresi Ölçeğinin Boyutları ve Performans Arasındaki İlişkiler ..	133
Tablo 4.8.	Katılımcıların Yaşlarına Göre Stres Düzeyleri	134
Tablo 4.9.	Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Boyutuna İlişkin Tukey Testi Sonucu	135
Tablo 4.10.	Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Stres Düzeyleri	136
Tablo 4.11.	Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Stres Düzeyleri	137
Tablo 4.12.	Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Stres Düzeyleri	139
Tablo 4.13.	Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Boyutuna ve Bireysel Stres Boyutuna İlişkin Tukey Testi Sonucu	140
Tablo 4.14.	Katılımcıların Aylık Gelir Durumlarına Göre Stres Düzeyleri	141
Tablo 4.15.	Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre Stres Düzeyleri ..	143
Tablo 4.16.	Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre “Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres” Boyutuna İlişkin Tukey Testi Sonucu	144
Tablo 4.17.	Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre “Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres” Boyutuna İlişkin Tukey Testi Sonucu	145
Tablo 4.18.	Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre “İşin Yapısından Kaynaklanan Stres” Boyutuna İlişkin Tukey Testi Sonucu	146
Tablo 4.19.	Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre “Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres” Boyutuna İlişkin Tukey Testi Sonucu	147
Tablo 4.20.	Katılımcıların Çalışma Durumlarına Göre Stres Düzeyleri	148
Tablo 4.21.	Katılımcıların Turizm Sektöründeki Deneyim Durumlarına Göre Stres Düzeyleri	149
Tablo 4.22.	Katılımcıların İçinde Buldukları Yaş Gruplarına Göre Performans Düzeyleri	150
Tablo 4.23.	Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Performans Düzeyleri	150
Tablo 4.24.	Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Performans Düzeyleri ..	151
Tablo 4.25.	Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Performans Düzeyleri ..	152

Tablo 4.26.	Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Performans Düzeylerine İlişkin Tukey Testi Sonucu	152
Tablo 4.27.	Katılımcıların Aylık Gelir Durumlarına Göre Performans Düzeyleri	153
Tablo 4.28.	Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre Performans Düzeyleri	154
Tablo 4.29.	Katılımcıların Çalışma Durumlarına Göre Performans Düzeyleri	154
Tablo 4.30.	Katılımcıların Turizm Sektöründeki Deneyim Durumlarına Göre Performans Düzeyleri	155
Tablo 4.31.	Katılımcıların Turizm Sektöründeki Deneyim Sürelerine Göre Performans Düzeylerine İlişkin LSD Testi Sonucu	156

ÖZET

Stres, hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin performanslarını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Bu durumdan dolayı, örgütsel stresin nedenlerini tespit etmek çok önemlidir. Bu nedenler tespit edildikten sonra, örgütsel stresin işgörenlerin performansı üzerindeki etkilerini yönetmek mümkün olabilecektir.

Bu tezde, örgütsel stres, örgütsel stresi yaratan faktörler, örgütsel stresin sonuçları, işgören performansına etki eden faktörler ve hizmet işletmelerinde örgütsel stresin işgücü performansına etkileri incelenmiştir.

Bu araştırmanın temel amacı; 5 yıldızlı otel işletmelerinde stresin çalışan performansına etkileri olup olmadığını belirlemektir.

Çalışmada, araştırma alanı olarak, Türkiye'nin önemli turizm bölgelerinden Belek'te yer alan beş yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir. Araştırma kapsamında 21 adet beş yıldızlı otel işletmesinde toplam 294 işgörene ulaşılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, stres ve performans arasında pozitif yönde anlamlı ancak düşük seviyeli bir ilişki olduğu görülmüştür.

**THE EFFECTS OF STRESS ON THE PERFORMANCE OF WORKFORCE IN
HOSPITALITY ORGANIZATIONS:
A CASE STUDY CONDUCTED IN 5 STARS HOTELS IN BELEK**

SUMMARY

The stress is one of the most important factors which affect the performances of the workers that work in service industry. Because of this situation, finding out the reasons of organizational stress is very important. After this reasons found out, managing the effects of stress on the performance of workers will be available.

In this thesis , organizational stress, the factors that creates the organizational stress, the results of the organizational stress, the factors that effect workers performance and effects of organizational stress to the workers performance have examined.

The main purpose of this study is to find how much the employee performance is effected by stress in five star hotels.

Research study was made in one of the most important touristic part of Turkey, in Belek region in five star hotels. In this study were included 21 hotels from Belek and were researched 294 employees. On the results of this research, a low and positive correlation between stress and performance was found.

GİRİŞ

Bir konaklama işletmesinin fark yaratabilmesi ancak ve ancak işgörenleri ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle, konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması ve müşterinin aynı konaklama işletmesini tekrar tercih etmesi büyük önem arz etmektedir.

Konaklama işletmelerinde üretilen hizmetlerin farklı özellikleri, müşteri tatmininin sağlanması için işgörenlerin yüksek düzeyde performans göstermelerini gerektirmektedir. İşgörenlerin performansını artırmak için, örgütler, işgörenlerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini iyi anlamak ve karşılamak durumundadır. İşgörenlerin önerilerinin dikkate alınmaması strese neden olabilir ve iş performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Stres faktörlerini, özellikle insan ilişkilerinin yaşandığı hizmet sektöründe tamamıyla ortadan kaldırmak mümkün değildir. Ancak stres yaratıcı faktörlerin en tehlikeli olanlarının yönetim tarafından ve işgörenin kendisi tarafından yok edilmesi veya etkisinin azaltılması mümkündür. İş ortamında stres ne kadar az olursa işgörenin performansı da o kadar yükselebilmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı; konaklama işletmelerinde stresin çalışan performansına etkileri olup olmadığını belirlemektir.

Bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde genel olarak konaklama işletmeleri incelenmiştir. Bu doğrultuda, konaklama işletmelerinin tanımı, özellikleri ile konaklama işletmelerinin tarihsel gelişimi, sınıflandırılması ve konaklama işletmelerinde organizasyon konuları ele alınmıştır.

İkinci bölümde, performans kavramının tanımı, performans yönetim süreci ve amacı, personel performans değerlendirme süreci ve yöntemleri ile performans değerlemesinde karşılaşılabilecek sorunlar incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, stres kavramı, konaklama işletmelerinde stres faktörleri, stresin sonuçları, stresi ölçmede kullanılabilecek araçlar ve stresle başa çıkma yolları incelenmiştir.

Dördüncü bölümde ise Antalya, Belek bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde stresin çalışan performansına etkileri ile ilgili olarak yapılan araştırmaya yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK KONAKLAMA İŞLETMELERİ

1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Geçici veya devamlı olarak yerleşme yerini terk eden kişinin en önemli ihtiyaçlarından biri konaklamadır. Turistik yöreye en yakın ve sıkı bağılılığı olan kurumlardan biri konaklama tesisleridir. Turistik yörenin yabancılar tarafından ziyaret edilebilmesi, orada konaklama imkânının bulunup bulunmaması ile yakından ilgilidir. Diğer bir deyişle; turistik yörenin turizm açısından önemli bir nokta olabilmesi, o yöredeki konaklama tesislerinin kapasitesine bağlıdır (Toskay, 1989, s.228).

1.1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı

Turizm işletmelerinin kapsamındaki konaklama işletmeleri için birçok farklı tanım olsa da, tanımlar konaklama işletmesinin, kişilerin geçici konaklama ve yeme-içme faaliyetlerini ve bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmet üreten işletmeler olmasında birleşmişlerdir.

Hanlar, kervansaraylarla başlayan konaklama hizmetleri, ulaşım araçlarının gelişmesi paralelinde, zamanımızda büyük değişikliğe uğramıştır. Önceleri, yalnız yatak satarak konaklama ihtiyacına cevap veren ve babadan oğula devredilerek işletilen küçük oteller, iş ve başka amaçlarla seyahat eden günümüz insanın ihtiyaçlarına cevap veremez olmuşlardır (Gökdeniz ve Dinç, 2003, s.9).

Konaklama tesisleri, turizm sektörünün temeli olup müşterilerine mal ve hizmet veren kuruluşlardır. Bu kuruluşlar her ülkede değişik görünümde olmakla beraber, amaçları aynı olup insanlara hizmet ederler. Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetin ölçüsü, tesisin fiziki yapısına ve o tesiste çalışan işgörenin eğitilmişliğine bağlıdır. Konaklama işletmeleri, turistlerin geçici konaklama, yeme-içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir (Gökdeniz ve Dinç, 2003, s.9).

Konaklama işletmeleri için Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanımlamaya göre: ‘‘Konaklama işletmeleri, yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabilecekleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabilecekleri işletmelerdir’’ (Köse, 2003, s.14).

Diğer bir tanımlamada ise konaklama işletmesi şöyle tarif edilir:

“Sahibi tarafından, özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın, kendisine yapılacak hizmete, belirlenen bir fiyatı ödemeye gücü yeten, istekli ve kabul edilecek olan insanlara yatacak yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı bir işletmedir” (Batman, 1999, s.50).

1.1.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Konaklama işletmeleri bir hizmet işletmesi olduğu için, ticaret ve üretim işletmelerinden bazı farklılıklar göstermektedir. Kişilere konaklama, yeme-içme hizmetinin yanında artık günümüz konaklama işletmelerinde çeşitli sosyal aktivitelerin de sunulduğu görülmektedir.

Konaklama işletmelerinin belli başlı özellikleri şu şekildedir (Elitaş, 2010, s. 14):

- a. Konaklama işletmeleri yalnız barınma ihtiyacını değil, bunun yanında beslenme ihtiyacını da gidermelidir.
- b. Konaklama işletmeleri kuruluşta ve faaliyetlerin devamında büyük sermayeye ihtiyaç duyarlar.
- c. Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetler stoklanamaz.
- d. Konaklama işletmelerinin aktiflerinin %85-90'ı duran varlıklardan, %10-15'i ise dönen varlıklardan meydana gelmektedir.
- e. Konaklama işletmeleri 7 gün 24 saat hizmet verdikleri için iyi bir iş gücü performansına sahip olmaları gerekmektedir.
- f. Konaklama işletmeleri emek yoğun işletmelerdir. Üretim işletmelerinde olduğu gibi makineleşmeye gidilmesi söz konusu değildir. Bu durum konaklama işletmelerinde işgörenin çok olmasına ve sosyal sorunların ön planda tutulmasını gerektirir.
- g. Sağlıklı ve modern yaşam felsefesini benimseyen, teknolojiyle uyumlu hizmet sunabilmesi için iyi bir ekip çalışmasını gerekli kılar ve yeterli sayıda teknik ve hizmet işgöreni konaklama işletmeleri bünyesinde bulundurmalıdır.
- h. Konaklama işletmelerinde talep durumu politik, ekonomik, iklimsel ve tatil gibi çeşitli etmenlere bağlı olduğu için talep tahminlerinde ve fiyatlandırmada güçlükler çekilmektedir. Bu durum konaklama işletmelerinde riski daha yükseltmektedir.

1.2. Konaklama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

1.2.1. Dünya’da Konaklama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

Konaklama endüstrisinin mazisi birkaç bin yıl öncesine kadar uzanmaktadır. Çünkü insanlar tarihin her devrinde değişik amaçlarla seyahat ettikleri ve seyahatleri süresince konaklama ihtiyacı duyduklarına göre, bu ihtiyaca cevap verecek basit veya gelişmiş bir konaklama tesisi aramışlardır. Bununla beraber en basit şekilde konaklama endüstrisi, ancak ortak değişim aracı olan paranın, kullanılmaya başlamasından sonra doğmuştur, denilebilir (Batman ve diğ., 2001, s.4).

Han, taverna ve daha sonra otel olarak isimlenen konaklama işletmeleri ticaret, seyahat ve endüstrisinin gelişimine paralel olarak gelişme göstermiştir. İlkçağlarda (M.Ö.5000-M.S.500) han ve tavernalar, insanların seyahat etme ihtiyacından doğmuştur. Bu konuda en eski bilgilere Eski Yunan, Eski Roma yazılı belgelerinde ve İncil’de rastlanabilir (Batman ve diğ., 2001, s.4).

Roma imparatorluğu döneminde (yaklaşık M.Ö. 200-M.S. 500) öğrenciler, sanatçılar ve tüccarlar için taverna ve hanlar yapıldığı, bunların bazılarında yolcuların konaklayacağı odaların bulunduğu ve ahırların olmadığı, bazılarında ise tam tersini yani sadece ahırların bulunduğu görülmektedir. Daha sonraki dönemlerde ise, seyahat edenlere konaklama, yiyecek-içecek imkânlarının sağlandığı ve Romalı rahiplerin yönettiği ‘Roma Hospice’ler gelişmiştir (Şener, 2001, s.4).

Eski Yunan’da yabancılara konaklama hizmeti sunmadaki temel felsefe 'verme-alma'; diğer bir ifadeyle, 'bir yabancıya bugün yemek ve yatacak yer verirseniz, belki o yabancı başka bir zaman size de aynı şekilde davranacaktır' düşüncesi hakimdi. Günümüz otellerinin ilk örneği olarak kabul edilebilecek olan "Posting House" ların Eski Roma döneminde (yaklaşık M.Ö.200-M.S.500) geliştiği ve seyahat edenlerin konaklama ihtiyaçlarını karşıladığı bilinmektedir. Ortaçağ döneminde ise İngiltere’de seyahatlerin artmasıyla hancılık gelişmiştir. İlk İngiliz hanları, geleneksel birahanelerin devamı durumdaydılar (Batman ve diğ., 2001, s.4).

XVI. Yüzyıl ve XVII. Yüzyıl arasında ağırlama ve konaklama kavramında gözle görülür gelişmeler olmuştur, özellikle İngiltere’de kalitenin önemli ölçüde arttığı görülmüştür. Bu dönemde yolculuklar yaylı ve atlı arabalarla yapılmaktaydı. Londra’dan Edinburgh’a yapılan yolculuklar birkaç gün sürmekte ve gece de konaklamayı gerektirmekteydi. Yolcular

çoğunlukla varlıklı ve lükse alışkın insanlar olduğundan bu yolcu arabalarının sayısı ve kalitesi de bu gelişmelere paralel artış göstermiştir. Bu hanlar ve tavernalar aynı zamanda köylüler, soylular, politikacılar ve rahipler gibi toplumun belli bir kesimini oluşturan grupların toplantı yerlerini oluşturuyordu. Bu dönemde yapılan Han ve Tavernalar birbirine çok benzer özellikler taşıyordu (Şener, 2001, s.4).

Bu dönemde İngiliz hanları, Avrupa otelciliğinin öncüsü durumuna gelmiştir. İngiltere'de 'Otel' teriminin kullanılması 1760 yılından sonradır. 1887'de Londra'nın Trafalgar Meydanında Hotel Victoria, 1889'da Savory ve 1896'da 'Hotel Cecil' hizmete açılmıştır. 1903 yılında kurulan Turist Houses Ltd. eski hanları restore ederek hizmete açmıştır (Batman ve diğ., 2001, s.5).

Avrupa'daki gelişmeler 1700' lü yılların sonlarına doğru otel işletmelerinin başlangıcı olarak görülmektedir. "Hotel de Henri IV" 1788'de Nontes'de o zaman için çok yüksek olan bir maliyetle (17.500 Sterlin) inşa edilen 60 yataklı Avrupa'nın en iyi otelidir (Şener, 2001, s. 4).

Otel fonksiyonunu yerine getiren ilk bina 1794 yılında 70 odalı olarak New York şehrinde hizmete giren 'City Hotel'dir. Bunun gibi birçok otel daha sonraki yıllarda diğer şehirlerde de açılmıştır. Amerika'da ilk birinci sınıf otel 1829'da açılan 170 odalı "Boston's Tremont House" olmuştur. Bu otel konuklarına, özel kapısı kilitlenebilir, içinde su ve sabunu olan odaları, bellboy hizmetini ve Fransız yemeklerini sunabilen ilk otel olmuştur. XIX. Yüzyılın sonlarında ve XX. Yüzyılın başlarında sadece otel sayısında değil, konuklara sunulan hizmetlerde de büyük artışların olduğu görülmektedir. Amerika'da otel endüstrisindeki bu gelişmeler şu şekilde sıralanmaktadır (Şener, 2001, s.4):

1843 yılında, Astor Hotel'de ilk defa odanın içinde su sistemi konuldu;

1853 yılında, ilk defa bir otelde buharlı asansör kullanıldı;

1875 yılında, 5 milyon dolar maliyetle San Francisco'da "The Palace" adında 800 odalı zamanın en büyük ve en iyi otel kuruldu;

1894 yılında, New York'ta "Netherlands Hotel" in her odasına telefon konuldu.

XIX. ve XX. Yüzyıllar arasında birçok lüks otelle beraber, bütün Amerika'yı kaplayan ve orta gelir düzeyindeki yolculara hizmet sunan küçük ve orta büyüklükte oteller de kurulmuştur. Seyahat edenlerin sayısını ve ihtiyaçlarının artması ile birlikte otelcilik endüstrisi de cazip hale gelmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak "Elsworth M. Statler" 1907'de her odada ayrı bir banyosu bulunan oteller hizmete açılmıştır. Aynı zamanda, modern ticari otel endüstrisinin kurucusu olan "Elsworth M. Statler", otelcilik tarihinde birden fazla

yerli otel açan (otel zinciri kavramını ortaya atan Hilton, Sheraton ve diğerleri) ve 1930'lara kadar otel piyasasını elinde bulunduran ilk başarılı girişimcilerden birkaçıdır (Şener, 2001, s.5).

II. Dünya savaşından sonra Conrad Hilton, otellere olan talebi fark ederek, Chicago'daki 2000 odalı Stevens Oteli kiralamıştır. Daha sonra Palmer House, Waldorf, Astoria Plaza ve Los Angeles'deki Town House'u satın alıp, 1950'de Hilton ve Statler otellerin birleştirerek dünyanın ilk büyük modern otel zincirini yaratmıştır (Yılmaz, 1999, s.27).

Hava seyahatlerinin artması uluslararası çalışan havayolu firmalarının otel işine girmesine neden olmuştur. Böylece önemli destinasyonlara seyahat edenler için uygun konaklama imkânı sağlanmıştır. Bu oluşuma örnek olarak Pan American World Airways'in Intercontinental otel zincirini satın alması gösterilebilir. Bu koşullar altında süre gelen 1950, 1960 ve 1970'li yıllar konaklama sektörünün hızlı gelişme göstermesine sebep olmuştur (Yılmaz, 1999, s.27).

Bu dönemde gelişmelerini hızla devam ettiren birçok otel zinciri, ürünlerini dünyanın pek çok bölgesine yayma eğilimi içine girmişlerdir. Standartlaşmış ürünleri, doğru yönetim düzeyinde sunma zorunluluğu, hizmet kalitesinin korunması için en önemli şartlardan biriydi. Yöneticilerin düşünceleri müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda yönlenebiliyordu ve bu firmaların yönetim yapıları oldukça merkeziydi. Bu günler "eski iyi günler" olarak hafızalarda kalmıştır (Yılmaz, 1999, s.28).

1978'lerin başlarındaki petrol krizi haricinde, ortaya çıkan yeni rakipleri ile beraber, uluslararası otel zincirleri büyümelerini hızlandırıcı çok önemli fırsatlar yakaladılar. 1978 yılı itibariyle dünya çapında 1025 otel (270.646 oda), 22 farklı ülke kökenli 81 şirket tarafından yönetiliyordu. Kuzey Amerikalı şirketlerin kurdukları şirketler sektörün ana özelliklerini yansıtıyordu (Yılmaz, 1999, s.28).

Günümüzde ise, sadece modern ve büyük otel işletmeleri değil konaklama işletmelerinin diğer türleri de çok gelişmiş olup, yüksek standartta hizmet sunmaktadırlar. Hatta bu işletmeler turizm sektörünün dışında faaliyet gösteren işletmelerle müşterek çabalar içerisinde bulunmak suretiyle daha da güçlenerek pazar paylarını artırma yoluna gitmektedirler (Şener, 2001, s.5).

1.2.2. Türkiye'de Konaklama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

Türkiye'de konaklama hizmetlerinin geçmişi, eski hanlara ve kervansaraylara dayanmaktadır. Orhun kitabelerinde "Moyanlık" denilen konaklama yerlerinden bahsedilmektedir. Moyanlık, aslında Türklerin "hayır ve yardım yurdu" olarak kurdukları bir çeşit konaklama, geceleme tesisleridir (Şener, 2001, s.6).

"Moyanlık" ile bugünkü "otel" olarak adlandırılan konaklama işletmelerinin ilkinin Türkler kurmuşlardır. Sonraları "kervansaray" adıyla anılan bu yerler Anadolu'da Selçuklular ve Osmanlılar tarafından en mükemmel düzeye ulaştırılmıştır (Göksel, 1985, s.50).

Anadolu Selçuklular devrinde XII. Yüzyılın ilk yarısında, Anadolu'nun kervan yollarında yapılmış olan kervansaraylar, çok önemli bir mimari özelliği yansıtmaktadır. Bugün bir kısmı harap, bir kısmı oldukça sağlam durumda bulunan kervansarayların sayısı yüzü aşmaktadır. Çok eski devirlerde yapılmış olan kervansaraylardan bir kısmı bugün otel olarak kullanılmaktadır. Örneğin; Kuşadası'ndaki "Öküz Mehmet Paşa Kervansarayı" Edirne'deki "Rüstem Paşa Kervansarayı" gibi (Şener, 2001, s.6).

Kervansaraylar, bu dönemde yalnız seyahat edenlere ve tüccarlara konaklama ve barınma imkânı sağlayan yerler değil, toplumun ileri seviyesini de gösteren sosyal tesislerdir. Bu kervansaraylar, bazen dağ başlarında, bazen ıssız ovalarda, tek başına devletin huzurunu ve güvenini temin eden birer abide gibi kendilerini gösterirlerdi (Göksel, 1985, s.55).

Kervansarayların yönetimi, bir idare kurulu tarafından yapılırdı. Bu kurulda genel müdür seviyesinde bir idareci, bir de müfettiş bulunurdu. Bunlar masrafları ve yönetimi denetlerlerdi. Ayrıca, kervansarayın iç hizmetlerinden sorumlu "Muzif" denilen bir müdür ve bugünkü otellerin "önbüro ve resepsiyon" işlerini gören "Hancı"sı bulunurdu (Şener, 2001, s.6).

Osmanlı döneminde kervansaraylarla birlikte gelir sağlama esasına dayalı şehir için hanlar yapılmıştır. Özellikle XVII. yüzyılda kervansarayları finanse eden vakıfların ekonomik yönden zayıflamaları nedeniyle kervansaray yapımı azalmıştır. Bunun sonucu olarak sosyal nitelikli kervansaray yapımının XIX. yüzyılda Tanzimat'tan sonra terk edilmesiyle gelir sağlama amacına yönelik şehir hanlarının yapımına başlanmıştır. Hanlar, kervansarayların bulunmadığı yol boyu yerleşim birimlerinde kurulan yegane konaklama tesisleridir. Hanlarla, kervansarayları birbirinden ayıran en önemli iki özellik şunlardır (Şener, 2001, s.6):

- ❖ Hanlar özel teşebbüse ait ticari konaklama tesisleridir. Kervansaraylar ise, vakıflarca işletilen hayır ve hasenat kuruluşlardır.
- ❖ Kervansaraylarda yatma odaları kapalı değildir. Mahremiyeti yoktur. Buna karşılık hanlarda aileler için özel odalar bulunmaktadır.

Modern anlamda ilk otel, 1892 yılında Wagon-list (Uluslararası Yataklı ve Yemekli Vagonlar) tarafından ülkemize gelen seçkin konukları ağırlamak amacıyla İstanbul Tepebaşı'nda yaptırılan "Pera Palas Oteli" dir. Birçok ünlü Türk ve yabancı misafirleri ve Ulu Önder Atatürk'ü de ağırlayan klasik bir mimariye sahip Pera Palas Oteli 120 odalı ve 200 yataklıdır. Bu otel 1974 yılından günümüze kadar İstanbul Otelcilik ve Turizm Ticaret A.Ş tarafından işletilmektedir. Pera Palas Oteli ile 1914 yılında yapılan Tokatlıyan Oteli, Avrupa'nın ve Ortadoğu'nun o dönem içinde en lüks otelleri olarak görülmektedir (Şener, 2001, s.7).

Daha sonra 1931 yılında İstanbul'da Park Oteli hizmete girmiştir. Uzun yıllar Türk turizmine hizmet veren Park Oteli, Büyük Sürmeli Oteller grubu tarafından satın alınmıştır. Otel modern yapıya kavuşturulmak amacıyla yıktırılmış olup, yerine beş yıldızlı bir otel inşaatı sürdürülmektedir (Şener, 2001, s.7).

Modern Türk Turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel İstanbul Hilton'dur. 1950 yılında Türk Hükümeti ile Hilton Şirketi arasında yapılan anlaşma sonucunda. 15 Haziran 1955 Yılında 29. Hilton Oteli hizmete girmiştir. 1965–1966 yıllarında otelin ek binası da yapılarak genişletilmiş olup, bugün 410 oda ve 770 yatağı ile tüm dünyadaki Hilton Rezervasyon sistemi ile pazarlanmakta ve Milletlerarası Hilton standartlarına uygun hizmet vermektedir (Şener, 2001, s.7).

Emekli Sandığı, büyük ve modern teknolojiye dayalı turistik tesisler kurmak suretiyle, modern turizmin başlamasını ve turizm imkânlarının gelişmesini ve harekete geçirilmesini sağlamıştır. Bu amaçla 1958 yılında Emekli Sandığı'nın ortak olduğu Emek İnşaat ve İşletme A.Ş. kurulmuştur. Bugün, Emek İnşaat ve İşletme A.Ş. olarak, otellerin inşasını yapmakta ve otellerin işletilmesini ve yabancı otel işletmelerine kiralanmasını yürütmektedir (Şener, 2001, s.7).

1980'li yılların ortalarından itibaren Türk turizminin gelişmesi için alınan kararlar çerçevesinde konaklama tesislerinde bir patlama yaşanmıştır. Kamu arazilerinin turizm amaçlı kullanılması, çeşitli teşvikler bu gelişimde etkili olmuştur. Ancak Türkiye yabancı sermayeyi çekme konusunda ise yeterince başarılı olamamıştır. Gerek çıkartılan "Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu" nun yeterli olmaması, gerek bürokratik işlemlerin çokluğu ve de en önemlisi

de ülkenin politik ve ekonomik durumu nedeniyle yabancı firmalar ülkemizde daha çok işletmeci olarak varlıklarını sürdürme yolunu seçmişlerdir. Bu konuda Halil Can'ın görüşü şöyledir: *“Türkiye’ye gelen yabancı sermaye, turizm sektöründe yatırımlardan çok işletmecilik alanına yönelmektedir. Mevzuatın yeterince açık olmaması, bürokratik engeller ve ekonomik diğer koşullar yatırımlar konusunda yabancı sermaye sahiplerini isteksiz kılmaktadır”* (akt. Yılmaz, 1999, s.30).

Türkiye’de 1980’li yıllardan sonraki konaklama yatırımları ile ilgili olarak da Şükrü Yarcan tarafından şu ifade yer almaktadır: *“Türkiye’de son yıllarda gerçekleştirilen konaklama yatırımlarının birçoğunun sahibi inşaat firmalardır. İnşaat firmalarının otelcilik deneyimi yoktur ve genellikle turizm endüstrisinin başka alanlarında çalışma yapmamaktadırlar. İnşaat şirketleri yatırım öncesinde konaklama kuruluşunun nasıl yönetileceğini, ne tür yöntemlerle pazarlanacağını yeterince araştırmadan yatırıma girmiştir. Araziden ve fiziki yatırımdan rant kazanmak, sermaye fonlarını enflasyondan korumak ve kamunun özendirme önlemlerinden yaralanmak için inşaat firmaları konaklama yatırımına yönelmiştir. Turizm endüstrisi dışındaki sermaye tarafından yaratılan konaklama arzı, kent ve kıyı otelleri ile tatil köyleri, yabancı şirketlerin yönetimine verilmektedir* (akt. Yılmaz, 1999, s.30).

Turizm sektörünün gelişmesi için yatırım ve işletmecilik yapmak ve teşebbüsleri kredi ile desteklemek amacıyla kurulan T.C. Turizm Bankası, turizm konularında çok olumlu çalışmalar yapmıştır. 20 Ocak 1989 tarih ve 89/T -2 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararıyla; T.C. Turizm Bankası'nın bankacılık işlemleri, Türkiye Kalkınma Bankası'na Turizm Bankası'na Turizm Endüstrisi işleri ise Turban Turizm A.Ş.'ye devredilmiştir (Şener, 2001, s.7).

Türk turizmin gelişmesinde, vakıf menşeli han ve kervansarayların konaklama tesisleri olarak yenileme ve bunun yanında modern ve büyük otellerin yapımını gerçekleştiren Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün de büyük payı vardır (Şener, 2001, s.8).

Türk turizm sektörünün gelişmesinde önemli bir yeri bulunan yabancı sermayenin yer alması ise özellikle 1985 yılında sonra olmuştur. Bu yıllarda uygulanan teşvikler ve ‘‘Yap-İşlet-Devret’’ gibi ekonomik modellerin uygulanması yabancı sermaye açısından cazip hale gelmiştir. Bunun sonucunda da, ülkemizde modern ve büyük konaklama işletmelerinin yapımı gerçekleştirilmiştir (Şener, 2001, s.8).

1.3. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Konaklama işletmelerinin sınıflandırılmalarında da literatürde kesin bir fikir birliği yoktur, bu yüzden çeşitli yazarlar tarafından farklı kriterlere göre sınıflandırılmıştır. Ayrıca, her ülke kendi konaklama işletmelerinin özelliklerine göre otel işletmelerini sınıflandırmıştır (Batman ve diğ., 2001, s.8).

1.3.1. Mülkiyet Bakımından Sınıflandırma

1) Özel Mülkiyete Ait Oteller

Sahiplik ilişkileri gerçek ve tüzel kişilerin bünyesinde bulunan otel işletmeleridir.

2) Kamu Mülkiyetine Ait Oteller

Tüm varlıkları ile, kamu idarelerinin sahipliğinde olan otel işletmeleridir. Örneğin Belediyeler, İl Özel İdareleri, Emekli Sandığı gibi kurumlara ait otel işletmeleri bu grup içerisine girmektedir.

3) Karma Mülkiyetli Oteller

Varlıklarının bir kısmı kamu idaresine, bir kısmı da özel mülkiyete ait olan otel işletmeleridir. Karma otel işletmelerinde alt yapının oluşması genellikle kamu tarafından gerçekleştirilmekte, işletimi ise özel mülkiyet tarafından yerine getirilmektedir. Yani devlet otel için gerekli yatırımı yaparak, alt yapıyı oluşturmakta, işletmesini bedelli veya bedelsiz olarak özel mülkiyete devredebilmektedir (Elitaş, 2010, s.17).

1.3.2. Çalışma Süreleri Bakımından Sınıflandırma

1) Bütün yıl çalışan oteller;

Bu tür oteller, bütün yıl hizmet veren otellerdir. Çalışma şartlarının bütün yıl faaliyet göstermeye müsait olduğu şehir merkezlerinde, hava ve liman kentlerinde, ulaşım terminalleri yakınlarında ve ticaret merkezlerinde kurulurlar.

2) Sezonluk oteller;

Hava koşulları ve talep yoğunluğunun dönemselliği sebebi ile çalışma koşullarının bütün yıl faaliyet göstermeye izin vermediği yerlerde kurulan, yılın yalnızca belirli dönemlerinde açık olup geri kalan dönemlerde faaliyetlerine ara vermek durumunda kalan otellerdir (Yolal, 1998, s.11).

1.3.3. Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Sınıflandırma

1) Merkezi konaklama işletmeleri

Şehir merkezlerinde genellikle kısa süreli konaklama amacıyla kullanılan bu oteller, bölgeye gelen yerli ve yabancı konukların işlerini takip etmek amacıyla konakladıkları işletmelerdir.

2) Kıyı konaklama işletmeleri

Kıyı otelleri, uzun süre için dinlenmek, eğlenmek, tatil geçirmek amacıyla konaklanan otel işletmeleridir.

3) Dağ ve spor konaklama işletmeleri

Dağcılık, kayak sporları gibi dinlenmek, sportif aktivitelerde bulunmak için konaklanan otel işletmeleridir.

4) Kaplıca, kür konaklama işletmeleri

Kaplıca ve şifalı suların yaralanmak isteyen ve tedavi olmak amacıyla gelinen otel işletmeleridir (Elitaş, 2010, s.17).

1.3.4. Ulaştırma Araçları ile Olan Bağlantılarına Göre Sınıflandırma

1) Havaalanı konaklama işletmeleri

Uluslararası havaalanları yakınlarda kurulan büyük oteller ile birkaç saatlik uyku gereksinimi olan yolcuların yararlandığı küçük otellerdir.

2) İstasyon konaklama işletmeleri

Avrupa ülkelerinin klasik otobüs ve demiryolu terminallerinde kurulan otel tipleridir.

3) Liman konaklama işletmeleri

Büyük liman şehirlerinde kurulan otellerdir.

4) Karayolları kavşak noktalarındaki konaklama işletmeleri

Karayollarının keşistikleri noktalarda kurulan ve otomobilli yolcuların yeme-içme geceleme ve otomobil bakım, onarım hizmetlerini verebilen otellerdir (Aktaş, 2002, s.30).

1.3.5. Büyüklüklerine Göre Sınıflandırma

Bir otel işletmesinin büyüklüğünü belirlemeye imkân veren kriterler şunlardır (Olalı, Korzay, 1993, s.47):

- Otel işletmesine yatırılan sermayenin büyüklüğü,
- Oda sayısı,
- Oda bünyesinde bulunan, seyahat acentelerine ve kuaför salonu veya satış mağazası vb. olarak kiraya verilen kısımlarının hacmi,
- İşletmede istihdam edilen işgören sayısı veya belirli bir süre içerisinde otel personeline ödenen ücretlerin toplam miktarı,
- Sosyal ve kültürel çalışmalara ayrılan kısımlarla, konferans, ziyafet salonlarının tüm alanları.

Ayrıca, otel işletmelerinin büyüklüklerini tespit etmede oda sayısı, odabaşına düşen personel sayısı ve o ülkede konu ile ilgili olarak çıkan mevzuat hükümleri de dikkate alınmaktadır. Bu yaklaşım çerçevesinde, “Konaklama Tesisleri Genel Nitelikleri”nde dikkate alınarak kabul edilen hususlar aşağıda belirtildiği gibi açıklanabilir (Şener, 2001, s.13):

- Küçük otel işletmeleri, 10–20 odaya sahip, sunulan hizmetlerin genel olarak 1–5 kişi tarafından görülen otel işletmeleridir.
- Orta büyüklükte otel işletmeleri, 40–80 odaya sahip, sunulan hizmetlerin genel olarak 25–50 iş gören tarafından görülen otel işletmeleridir,
- Büyük otel işletmeleri, en az 120 odalı, yerleşim durumu, donatımı, dekorasyonu ve hizmet standardı olarak üstü özelliklere sahip bulunan ve oda sayısına paralel olarak ‘1:1 oranı’ doğrultusunda işgörenin hizmet sunduğu işletmelerdir.

1.3.6. Hukuki Bakımdan Sınıflandırma

Türkiye’deki konaklama işletmelerinin sınıflandırılmasında, aşağıdaki esaslar kabul edilmektedir.

- A. Turizm İşletme Belgeli Konaklama İşletmeleri: “2634 sayılı Turizm Teşvik Kanununun 37. maddesinin (A) bendinin (2) numaralı alt bendi hükmü uyarınca hazırlanan” Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğe göre başlıca konaklama tesisleri aşağıdakilerden oluşmaktadır (www.kultur.gov.tr).

A1. Oteller: Asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir.

Oteller; bir, iki, üç, dört, beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılırlar.

a. Bir yıldızlı oteller, aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- 1) En az on oda,
- 2) Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgarlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,
- 3) Resepsiyon ve kapasiteye yeterli, rahat oturma imkanının sağlandığı lobiden oluşan kabul holü (Yeterli büyüklükte ayrı bir oturma salonu bulunması durumunda, belirtilen imkanın lobide sağlanması şartı aranmaz.),
- 4) Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu, yeterli büyüklükte oturma salonu veya lokanta bulunması durumunda bu mahaller kahvaltı verme amaçlı da kullanılabilir, yazlık tesislerde bu amaçla kullanılan salonun bir kısmı açık olabilir,
- 5) Yönetim odası,
- 6) Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,
- 7) 06:00-24:00 saatleri arasında büfe hizmeti,
- 8) İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,
- 9) Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon hizmeti,
- 10) Oda sayısının en az yüzde yirmibeşine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası,
- 11) Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı, seramik, parke gibi nitelikli malzeme.

b. İki yıldızlı oteller; bir yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- 1) İklim koşullarına göre genel mahallerde klima sistemi,
- 2) Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap,
- 3) Odalarda saç kurutma makinesi,
- 4) Odalara içecek hizmeti.

c. Üç yıldızlı oteller; iki yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- 1) İklim koşullarına göre odalarda klima sistemi,
- 2) Yatak sayısının yüzde yirmi beşi oranında oturma imkanının, lobide ya da ayrı düzenlenmiş oturma salonunda sağlanması,
- 3) İlave bir yönetim odası,
- 4) Odalarda televizyon,
- 5) Odaların yüzde ellisinde mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurulması,
- 6) Yüzme havuzu veya ikinci sınıf lokanta veya kafeterya veya kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az elli kişilik çok amaçlı salon,
- 7) Çamaşır yıkama ve ütöleme hizmeti,
- 8) Rezervasyon işlemlerinin bilgisayarla yapılması,
- 9) Yirmidört saat büfe hizmeti.

d. Dört yıldızlı oteller; üç yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- 1) Kabul holünde telefon kabinleri,
- 2) Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı, müşteri asansörü,
- 3) Odalarda ve genel mahallerde klima,
- 4) Odalarda; yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası,
- 5) 06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi,
- 6) Kuru temizleme ile terzi hizmeti,
- 7) Her katta kat ofisi düzenlemesi (Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir.),
- 8) Satış mağazası,
- 9) Çeşitli dillerde; süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli,
- 10) Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitenin yüzde ellisine hizmet veren lokanta,
- 11) Sürekli doktor hizmeti ve revir, müşterilerin bu konuda bilgilendirilmesi,
- 12) Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti,

13) Servis merdiveni veya asansörü, (ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir.)

14) Personel sayısının en az yüzde onbeşi oranında konusunda eğitim almış personel,

15) İdari personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması,

16) Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro hizmetlerine yönelik çalışma ofisi,

17) Odalara; mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi.

18) Ayrıca;

- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,

- Kapalı yüzme havuzu,

- Açık yüzme havuzu,

- En az yüz kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,

- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az yüz kişilik konferans salonu, fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve simültane tercüme hizmetleri,

- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkanı veren ayrı bir salon,

- En az kırk metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, trampolin, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkanlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi,

- Pasta ve içki servisi verilen en az yüz kişilik salon,

- Türk mutfağından en az beşer adet sıcak ve soğuk yemekler ile tatlı çeşitlerinin de sunulduğu alakart hizmet verilen ayrı bir lokanta,

- Kafeterya ve snack bar, ünitelerinden en az üç adedi.

e. Beş yıldızlı oteller; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az yüzyirmi odalı otellerdir.

1) Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,

2) Odalarda; çalışma masası, yatak baş ucunda merkezi aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası,

3) Odalarda; bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kağıt mendil, şemsiye gibi en az beş adet amblemli malzeme,

4) Banyolarda; resepsiyonla bağlantılı telefon,

5) Altı odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgari yüzde beşi oranında tütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi,

6) Bu maddenin (d) bendinin 18 numaralı alt bendinde belirtilen ünitelerden, ilave olarak en az üç adedi,

7) Yirmidört saat oda servisi,

8) Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmidört saat görevli personel,

9) Odalarda; uydu veya video yayınları ile oda sayısının yüzde onu oranında internet imkanı sağlanması,

10) Bay ve bayan kuaförü,

11) Satış mağazaları,

12) Personel sayısının en az yüzde yirmibeşi oranında konusunda eğitim almış personel,

13) Alakart lokanta,

14) Resepsiyondan ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması,

15) Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon,

A2. Moteller: Yerleşim merkezleri dışında, karayolları güzergahı veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan en az on odalı tesislerdir.

A3. Tatil Köyleri: Doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı yaygın yerleşim düzeninde, eğimli arazilerde kottan kazanılan katlar da dahil olmak üzere en fazla üç katlı yapılardan oluşan ve en az seksen odalı tesislerdir.

A4. Pansiyonlar: Yönetimi basit, yemek ihtiyacının idare tarafından sağlanabildiği veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı bulunan, en az beş odalı tesislerdir.

A5. Kampinger: Karayolları güzergahları ve yakın çevrelerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle müşterilerin kendi imkanlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları en az on ünitelik tesislerdir.

A6. Apart Oteller: Mesken olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa ve tefriş edilen, müşterinin kendi yeme ve içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan ve otel olarak işletilen tesislerdir.

A7. Hosteller: Gençlik turizmine cevap verebilecek ve yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı olan en az on odalı tesislerdir.

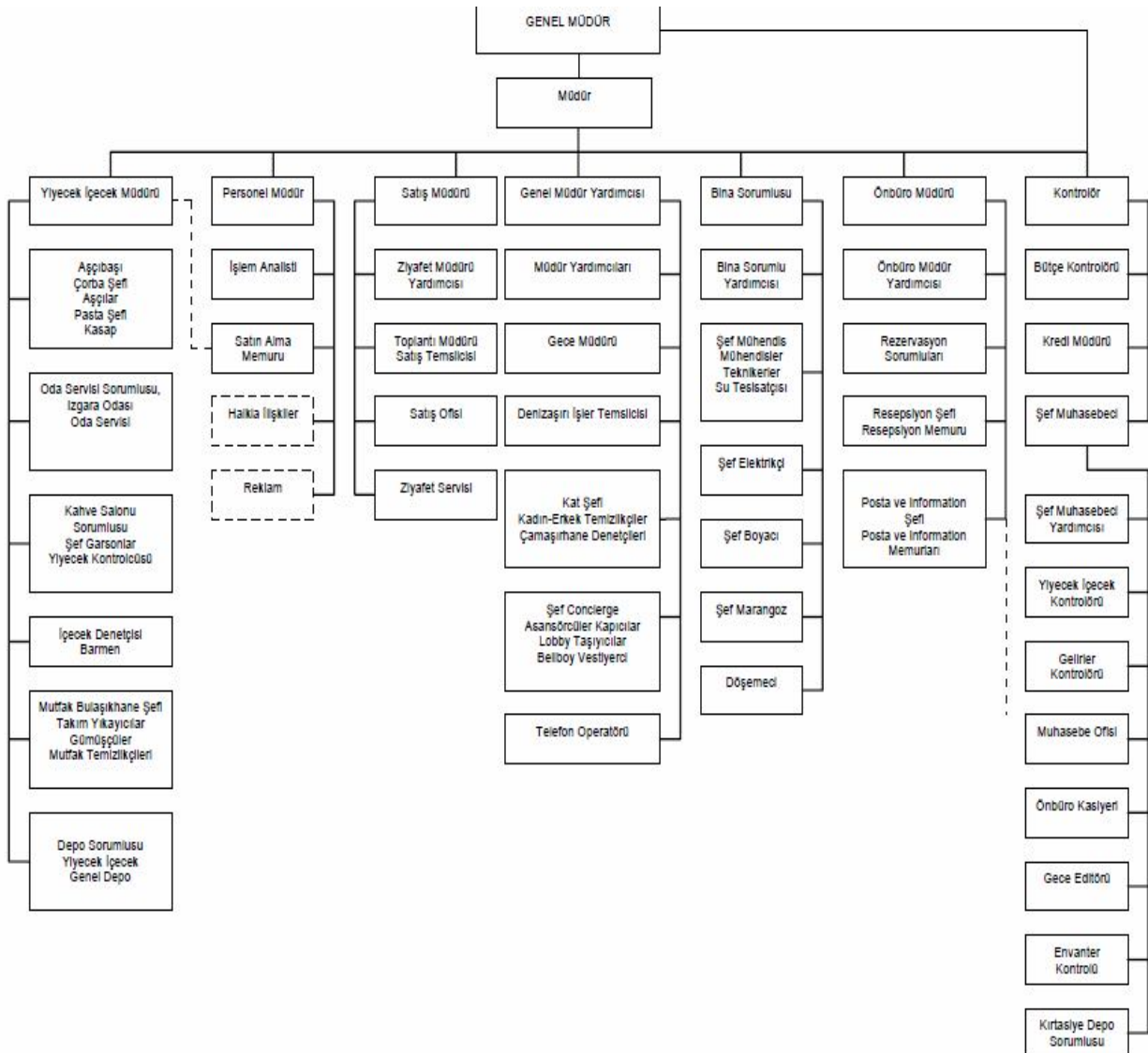
- B.** Belediye Belgeli Konaklama İşletmeleri: “Turizm İşletme Belgesi” olmayan ve yerel yönetimler tarafından sınıflandırılıp denetlenen konaklama işletmeleri bu grupta yer alırlar

1.4. Konaklama İşletmelerinde Organizasyon

Konaklama işletmesinin bölümleri farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflamalardan birine göre, üretilen mal ve hizmetleri doğrudan tüketicilere satarak gelir getiren ön büro ve restoran gibi bölümler gelir kazandıran merkezler olarak belirtilirken, teknik servis, muhasebe, kat hizmetleri, insan kaynakları ise doğrudan gelir sağlamayan bölümler, destek merkezleri olarak tanımlanmaktadır (Kasavana ve Brooks, 1995, s.38–41).

Konaklama işletmelerinde işin kişisel hizmete dayanması, personelin özelliklerinin yapılan işe yansması, işgücü maliyetlerinin yüksek olması kadrolama fonksiyonunu önemli hale getirmektedir. Bu da her örgütte olduğu gibi konaklama işletmelerinde de örgüt içinde yer alan bölümleri, organları ve bunlar arasındaki ilişkileri ve iletişim yollarını gösteren örgüt şemasını gerekli kılmaktadır (Aktaş, 2002, s.62-63). Aşağıda yer alan Şekil 1.1'deki örgüt şemasında görüldüğü gibi konaklama işletmesi genel müdüre ya da uygulama da otel müdürüne bağlı olarak yiyecek içecek, satış pazarlama, ön büro, teknik, kat hizmetleri, insan kaynakları, muhasebe gibi farklı bölümlere ayrılabilir. Tüm bölümler birbirleriyle iletişim halindedir. İşletmenin büyüklüğüne, sunduğu hizmetin çeşitliliğine ve ihtiyacına göre bölümleri farklı isimlerle çoğaltmak ve var olan iletişimi çeşitlendirmek mümkündür.

Şekil 1.1: Bir Konaklama İşletmesinin Örgüt Şeması (Aktaş, 2002, s. 227).



Bir otel organizasyonu altı bölümü içermektedir:

- Önbüro,
- Muhasebe,
- Yiyecek ve İçecek,
- Satış ve pazarlama,
- Teknik Hizmetler,
- İnsan kaynakları.

Bu altı bölümü “esas hizmet üretim bölümleri” ve “yardımcı hizmet üretim bölümleri” olarak iki gruba ayırmak hem işleyiş hem de finansal açıdan yararlı olacaktır (Yolal, 1998, s.17).

1.4.1. Otel İşletmelerinde Esas Hizmet Üretim Bölümleri

Bu departmanlar;

1. Odalar bölümü (Önbüro, rezervasyon, üniformalı hizmet, kat hizmetleri)
2. Yiyecek-içecek bölümü,
3. Yan hizmetler bölümü olarak üç gruba ayrılır.

Otel işletmesi ister küçük bir işletme isterse 1000 odalı çok büyük bir işletme olsun odalar bölümü ve yiyecek-içecek bölümleri temeldir. Bunun yanında konuklara para karşılığı hizmet veren telefon, çamaşırhane, oyun salonları yan faaliyet bölümleridir (Yolal, 1998, s.17).

1.4.1.1. Odalar Bölümü

Otel işletmesinde en çok personel istihdam edilen, otelin kalite standardını ve prestijini yansıtmaya açısından en önemli bölümlerden biri odalar bölümüdür. Odalar bölümü aşağıdaki alt bölümlerden oluşur (Batman ve diğ., 2001, s.40).

a) Önbüro (Resepsiyon)

Önbüro otelin bir nevi merkezi olup, müşteri ile işletme arasındaki ilişkiyi kurmakta bir bağlaç görevi yapmaktadır. Müşteri için ise, otel önbüro demektir. İşletmenin ilk ve son imajı, müşterinin otele kaydı ve çıkışı esnasında müşteri önbürodan aldığı hizmetlerle direkt karşılaşır (Batman ve diğ., 2001, s.40).

Önbüronun başlıca görevleri şöyle sıralanabilir (Elitaş, 2010, s.20):

- Müşterilerin gelişinde, danışma işlemlerinde ve otelden ayrılışlarında kendisine yardımcı olmak,
- Otelde kalmak isteyen müşterilerle ilişki kurmak ve rezervasyon (oda tutma) işlemlerini yapmak,
- Müşteri kayıt ve oda satış işlemlerini yapmak,
- Müşteri hesaplarının tutulmasını ve faturaların düzenlenmesini sağlamak,
- Müşteri ile ilgili para, kredi ve kambiyo işlemlerini yapmak,
- Posta, telefon, telgraf ve müşteriye gelen mesajlarla ilgilenmek.

b) Rezervasyon Bölümü

Rezervasyon bölümü müşterinin otele gelmeden ilk iletişim kurduğu bölümdür. Genellikle rezervasyonlar seyahat acenteleri tarafından telefon veya elektronik posta gibi iletişim araçlarıyla yapılmaktadır. Bununla beraber bireysel olarak yapılan rezervasyonlar da olmaktadır. İşletmede kalacak bir müşterinin rezervasyon için işletmeyle irtibatının en iyi şekilde sağlanması ve müşterinin gözünde işletme hakkında olumlu izlenimler bırakılması gereklidir. Yabancı dile hakim ve ikna edici özellikleri ile rezervasyon bölümü personeli müşteri memnuniyetini otele gelmeden sağlamaktadır (Köse, 2003, s.24–25).

c) Üniformalı Hizmetler

Bu bölümde üniformalı personel çalışır ve bölümün temel ürünü hizmettir. İşleri, çok basit olmakla beraber fonksiyonları itibarıyla çok önemlidir. Çünkü müşterinin karşılanması ve otelden uğurlanması, bu bölümün personeli tarafından gerçekleştirilir (Batman ve diğ., 2001: 42).

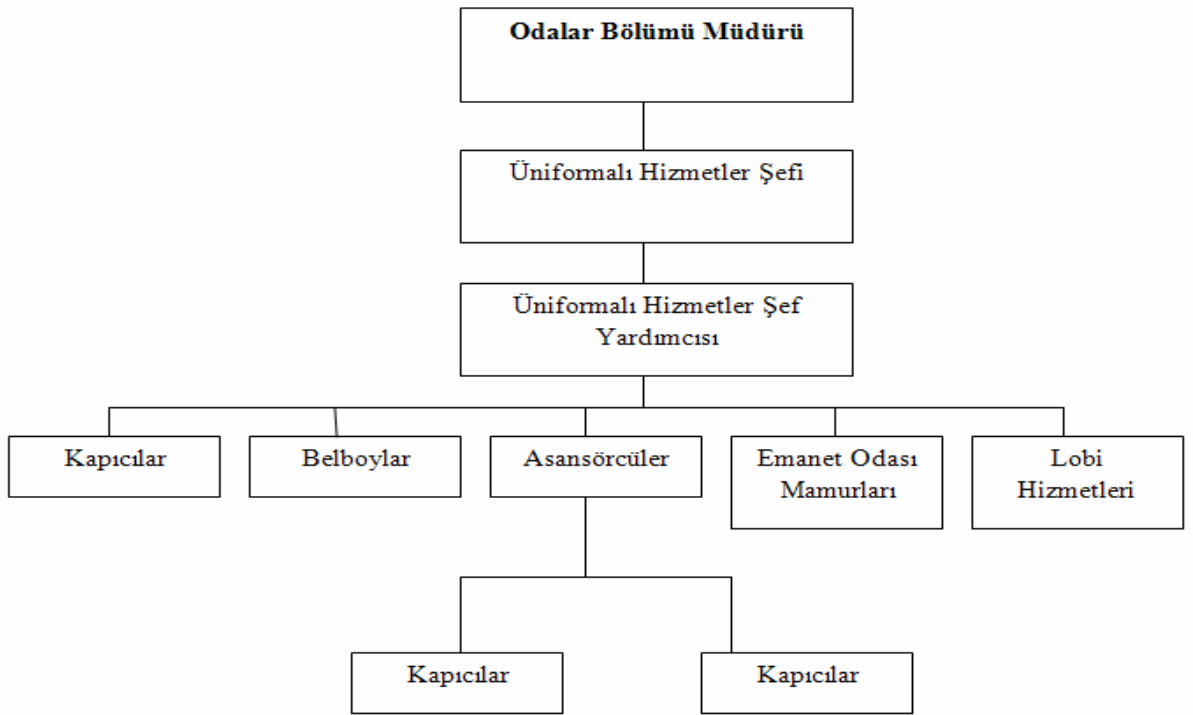
Üniformalı hizmetlerde çalışan personelin başlıca görevleri şunlardır (Elitaş, 2010, s.21):

- Otel müşterilerin karşılamak ve önbüroya götürmek;
- Müşterilere ait bagajları odalarına kadar taşımak ve onları odalarına götürmek;
- Müşterilere ait posta ve telegrafını odalarına götürmek veya postaya vermek;
- Müşteri adına harcama yapmak ve harcamaları önbüroda müşteri hesabına yazdırmak;

- Müşterilerin danışma işlerinde yardımcı olmak.

Şekil 1.2.'de bir otel işletmesinin üniformalı hizmetler bölümünün organizasyon şeması görülmektedir (Batman ve diğ., 2001, s.42).

Şekil 1.2: Üniformalı Hizmetler Bölümünün Organizasyonu (Batman ve diğ., 2001, s.44).



d) Kat Hizmetleri Bölümü

Müşterilerin otelde konakladıkları sürenin büyük bir kısmı bu bölüm ile yakından ilgilidir. Müşteri odalarının ve içinde yer alan eşyaların, koridorların, salonların temizliği, müşteri yataklarının yapılması ve kirli çamaşırların değiştirilmesi, otelin genel temizliği bu bölümün temel görevleridir. Ayrıca, gerekli bakım ve onarım işleri için teknik işler departmanına, satışa hazır odalar için önbüroya rapor vermek başlıca görevlerindedir. Bu bölüm, müşteriye kendi evlerindeki rahat ve kolaylığı vererek, işletmenin başarılı olmasını sağlamalıdır (Elitaş, 2010, s.21).

1.4.1.2. Yiyecek ve İçecek Bölümü

Hamilton'a göre, tarihsel olarak yiyecek ve içecek işlemleri geleneksel bir otel işletmesinin daima bir parçası olmuştur ve günümüzde otel işletmeleri konukların ihtiyaçlarını karşılamak için geleneksel yemek salonlarının yanında spor barları, fast food restoranları gibi farklı faaliyet türleri geliştirmişlerdir (Yolal, 1998, s.18).

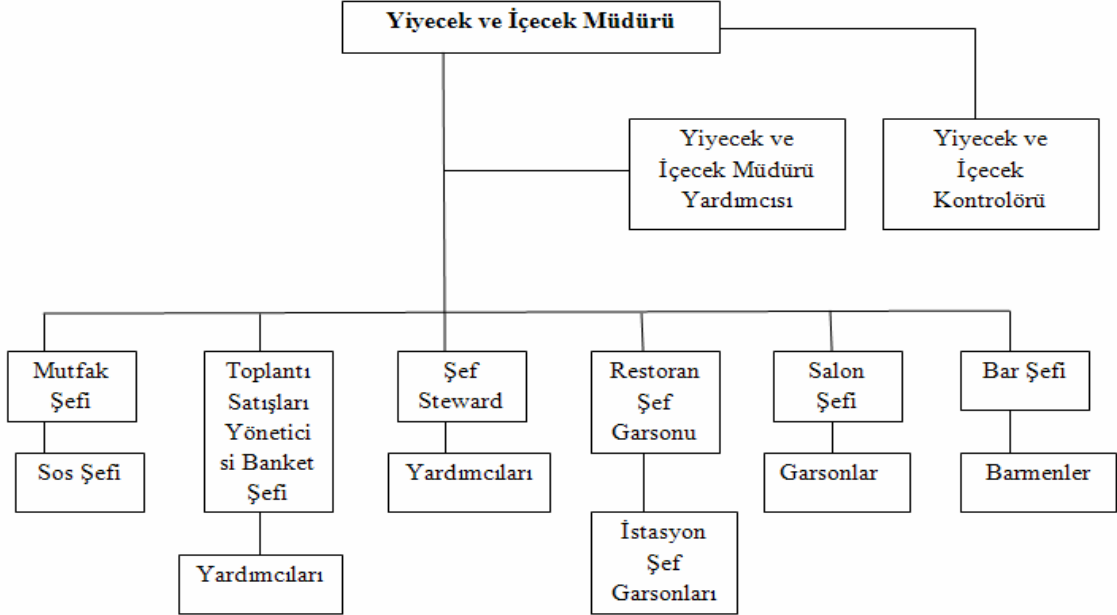
Ayrıca yiyecek ve içecek için bahçe restoranları, yüzme havuzu kenarındaki barlar, hafif bir şeyler yenebilen, kahve içilebilen pastaneler gibi özel tesisler vardır. Yiyecek ve içecek satışı yapılan bütün departmanlar oteller için çok önemlidir ve potansiyel olarak karlı olabilecek her türlü yiyecek ve içecek imkânlarının araştırılması otelin başarısı için gereklidir (Batman ve diğ., 2001: 44).

Yiyecek ve içecek bölümü mutfak ve servis olarak iki ana bölüme ayrılır (Mısırlı, 2003, s.26).

- a) Mutfak; Bu bölüm her türlü gıda malzemesinin, hazırlandığı ve pişirildiği bölümdür. Mutfak bölümünün başında aşçıbaşı bulunmaktadır. Aşçıbaşı, mutfak bölümü içerisinde yapılan iş bölümü sonunda ortaya çıkmış olan sıcak mutfak, soğuk mutfak, pastane, kasaphane, hazırlık, personel mutfağı gibi bölümleri yöneterek otel işletmesinde kalan misafirlere ve personele yemek üretim işleminin gerçekleşmesini sağlar.
- b) Servis; Bu bölüm mutfakta üretilen yiyecek maddelerinin, çeşitli servis ünitelerinde (restoran, bar, oda servisi gibi...) misafirlere sunulması görevini yerine getirir. Genellikle bu birimin başında Maitre D'hotel pozisyonunda bir kişi bulunmakla beraber her farklı servis ünitesinin başında da o ünitenin operasyonlarının yönetiminden direkt sorumlu pozisyonlar (Barlar şefi, Restoranlar müdürü gibi...) bulunmaktadır.

Aşağıda yer alan şekilde bir otel işletmesinin yiyecek ve içecek bölümünün organizasyon şeması görülmektedir (Batman ve diğ., 2001, s.42).

Şekil: 1.3. Yiyecek ve İçecek Bölümünün Organizasyon Şeması (Batman ve diğ., 2001, s46).



1.4.1.3. Yan Hizmetler Bölümü

Konuğun çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturulan ve sunulan hizmet karşılığında otele gelir getiren telefon, çamaşırhane, oyun salonu, Türk hamamı, masaj salonu gibi bölümlerdir (Yolal, 1998, s.17).

1.4.2. Otel İşletmelerinde Yardımcı Hizmet Üretim Bölümleri

Gelir getiren faaliyetlerden çok esas hizmet üretim bölümlerinin gelir getirmesine yardımcı olan bölümlerdir.

1.4.2.1. Yönetim Bölümü

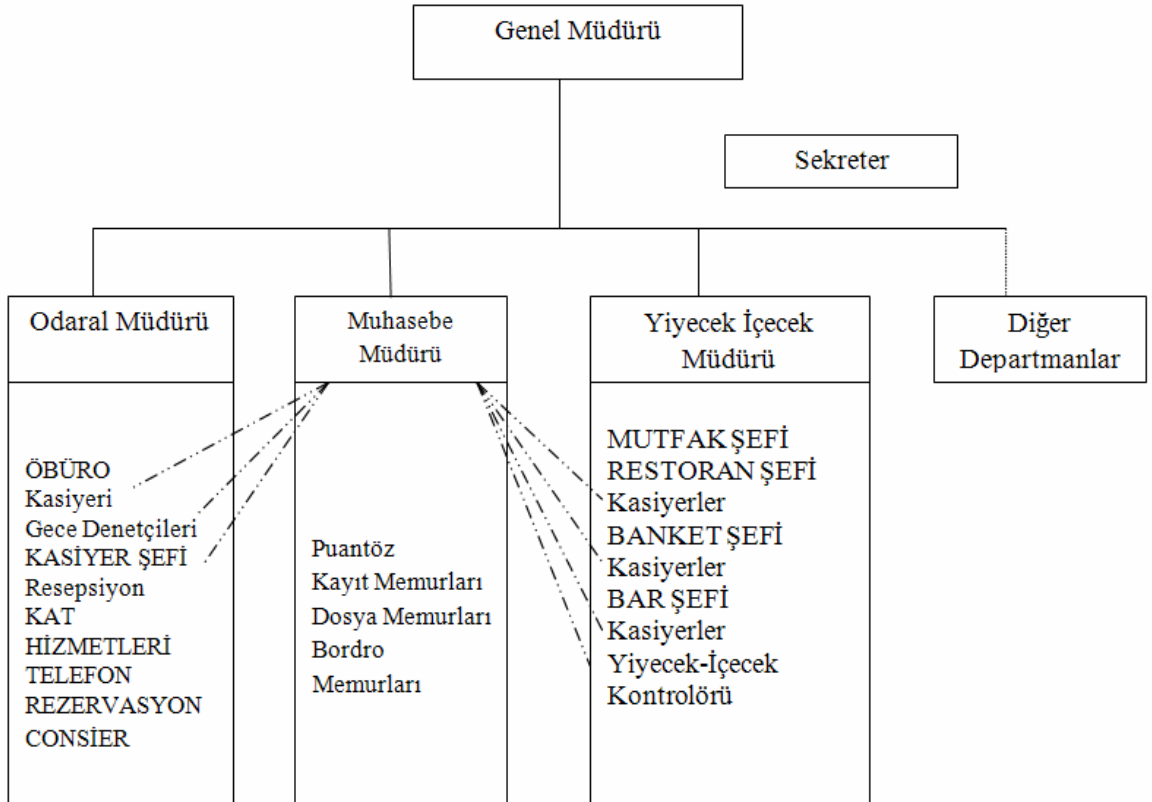
Otel işletmelerinde personelin yönetim ve denetim işlerini yapan bölümdür. Ayrıca, iş toplantıları, iş ziyafetleri sağlamak, reklâm ve kredi konularını denetlemek, otel yazışmalarını yapmak, görevleri arasındadır. Otel işletmesinin yönetim departmanı, işletmenin büyüklüğüne göre yapacağı işler çeşitlenebilir ve çoğalabilir (Elitaş, 2010, s.22).

1.4.2.2. Muhasebe Bölümü

Büyük otel işletmelerinde muhasebe departmanı otel genel müdürüne bağlı olarak çalışır. Zincir otellerde genellikle genel merkezin daha gelişmiş ileri bir muhasebe bölümü vardır. Bu bölüm, zincire bağlı otellerdeki işleyiş durumuna nezaret eder. Muhasebe departmanının iki temel görevi vardır. Birincisi, alacakların hesabını yapmak ve finansal raporları hazırlamak, ikinci olarak da sonuçları kontrol etmektir (Batman ve diğ., 2001, s.49).

Ayrıca, otel işletmelerinde; işletmenin varlık ve kaynaklarıyla ilgili değer hareketlerinin kayıt ve kontrolünü sağlamak, bölümlerin her birinin gelir ve giderler içindeki payını tespit etmek, müşterilere sunulan mal ve hizmetlerin maliyetlerini tespit etmek, işletme yöneticilerinin sağlıklı karar alabilmeleri ve işletmeyi başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için gerekli bilgileri sağlamak tutulması gereken defterleri tutmak ve konuklardan alınan ödemelerin doğru olarak alınıp alınmadığını kontrol etme işini muhasebe bölümü gerçekleştirir (Yolal, 1998, s.18).

Şekil 1.4: Muhasebe Bölümünün Otel Organizasyonundaki Yeri (Batman ve diğ., 2001, s.50).



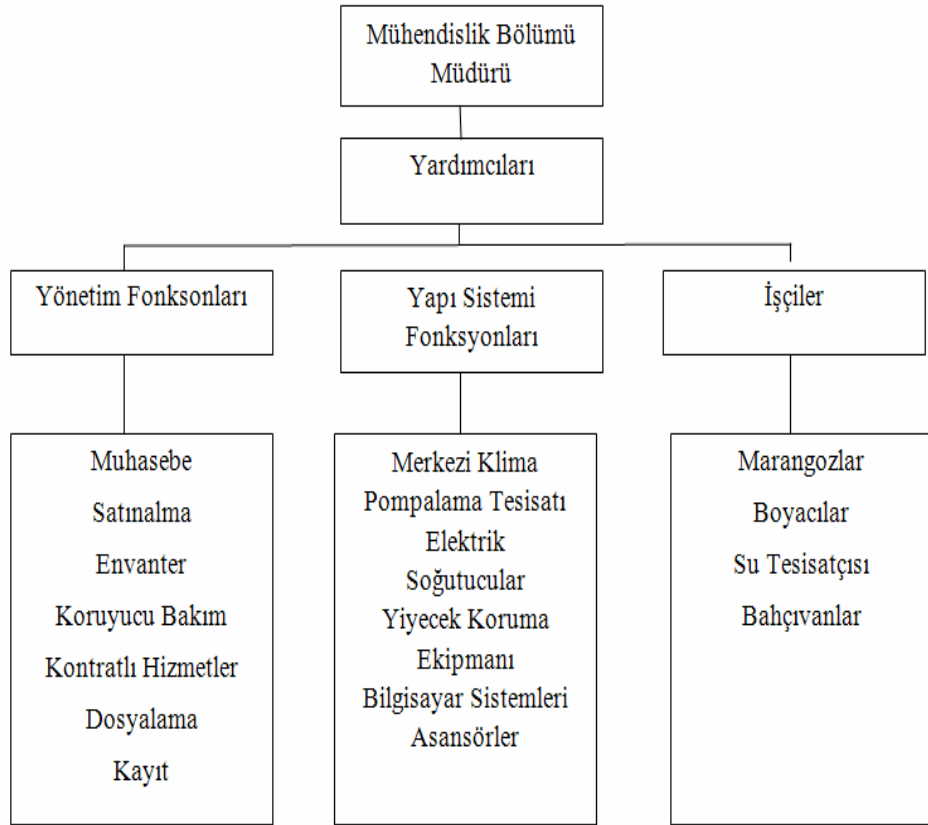
1.4.2.3. Teknik Hizmetler Bölümü

Teknik hizmetler bölümü, otelin işler halde tutulması açısından temel departmanlardan birisidir. Büyük otel işletmelerinde teknik hizmetler bölümünün başında bir şef mühendis ve ona bağlı mühendis ve teknisyenler çalışmaktadır. Şekil 1.5.'te Teknik Hizmetler bölümünün faaliyet şeması görülmektedir (Batman ve diğ., 2001, s.48).

Otel işletmelerinin büyüklüğüne göre iç örgütlenmesi farklı olabilecek teknik işler departmanı temel iki görevi yerine getirir (Elitaş, 2010, s.23):

- Otelin aydınlatma, ısıtma, soğutma, havalandırma ve suyunu sağlama,
- Binanın ve tesislerin bakım ve onarımını sağlama.

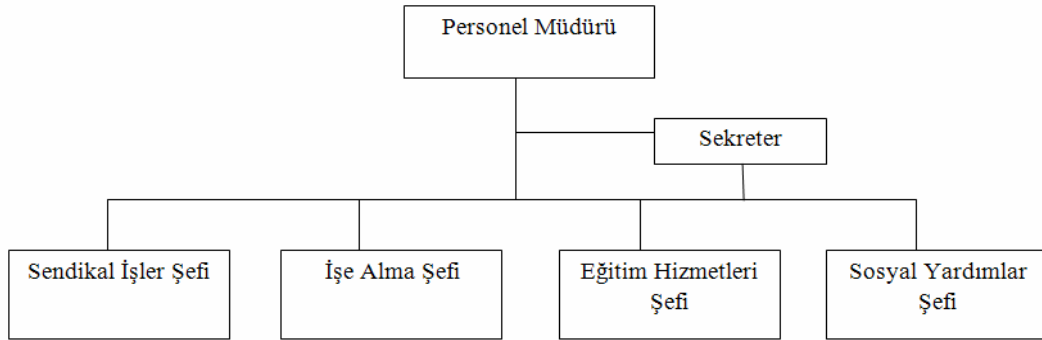
Şekil 1.5: Teknik Hizmetler Faaliyet Şeması (Batman ve diğ., 2001, s.48).



1.4.2.4. İnsan Kaynakları Bölümü

Konaklama endüstrisi emek-yoğun bir endüstridir ve kadrolama yapısı değişkenlik, mevsimsellik ve part-time (kısmi saati) gibi özelliklerle karakterize edilmekte, büyük oranda yeteneksiz işgörenin yüksek devir hızı ile çalıştığı ve sosyal güvencenin az olduğu bir sektördür. Bu nedenle, beşeri ilişkiler açısından eleştirilere en fazla açık olan bir faaliyettir. İşe alma, işe yerleştirme, işgörenin eğitimi, ücretlendirme ve çalışan personelin sicilinin tutulması bu bölüm tarafından gerçekleştirilir. Son yıllarda yönetim teorisi açısından büyük önem kazanan Toplam Kalite Yönetimi felsefesi insan kaynaklarının önemini arttırmıştır. Müşteri tatmininin temini için çalışanların niteliğinin artırılmasına, yönetime katılımının sağlanmasına, sürekli gelişimine ve verimliliğinin artırılmasına önem vermektedir. Bu öncelikler listesi insan kaynakları yönetimine de yeni boyutlar kazandırmaktadır (Yolal, 1998, s.19).

Şekil 1.6: Personel Bölümünün Organizasyonu (Batman ve diğ., 2001, s.54).



1.4.2.5. Satış, Pazarlama ve Halkla İlişkiler Bölümü

Satış ve pazarlama bölümü otelin büyüklüğüne göre bir kişi ya da daha fazla kişiden oluşabilir. Satış ve pazarlama bölümünün görevleri klasik olarak 4 bölümde ele alınabilir: satış, ziyafet hizmetleri, reklâm ve halkla ilişkilerdir. Bölümün öncelik amacı otelin hizmetlerini tanıtmak ve satışını gerçekleştirmektir. Bunu gerçekleştirebilmek için satış pazarlama bölümü görevlileri başta önbüro bölümü olmak üzere otelin diğer bölümleriyle koordineli olarak çalışmak zorundadırlar. Bölümde çalışanlar pazar araştırması, diğer rakip

ürünleri, konuk gereksinimi ve beklentileri ve gelecekteki talepleri göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Bu bulgulara göre reklâm ve halkla ilişkiler programlarını oluşturmaktadırlar. Otelin şirket ve benzeri kuruluşlar ile ilişkilerini sağlayan, satış artırıcı faaliyetlerde bulunan bu bölümde (Mısırlı, 2003, s.27):

- a. Satış ve pazarlama elemanları,
- b. Reklâm ve halkla ilişkiler uzmanları,
- c. Konuk ilişkileri elemanları çalışır.

1.4.2.6. Güvenlik Bölümü

Otel işletmeleri, otelde kalan konukların konaklamalarına ve barınmalarının yanında onların korunmaları ve güvenliklerinden de sorumludur. Toplumsal yaşamın kozmopolitleşmesi artan suç oranlarını da beraberinde getirmektedir. Bunun sonucu olarak otel işletmeleri hem konuklara hem de personele gelebilecek maddi ve manevi zararları ve otel mülkiyetinde oluşması muhtemel hasarları engellemek ve işletme genelinde huzur ortamını koruyabilmek için bir güvenlik bölümünü oluşturmaktadırlar (Yolal, 1998, s.19).

1.4.2.7. Satın Alma Bölümü

Otel ihtiyacı olan her türlü malzemeyi satın alan ve depolayan bölümdür. Satın alma müdürü, satın alma memurları ve ambar memurları burada çalışırlar (Mısırlı, 2003: 30).

1.4.2.8. Diğer Bölümler

Birçok otel konuklarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere çok çeşitli bazı bölümleri kurmaya gereksini duymuşlardı. Otellerin çeşitliliğine bağlı olarak bu bölümlerin sayısı ve çeşitleri farklılık göstermektedir. Bazı konaklama işletmelerinde, hediyelik eşya dükkânları veya gazete dergi satan stantlardır. Bu dükkânlar satıştan yüzde vererek veya sabit bir dükkân kirası ödeyerek otele gelir getirirler. Bazı oteller konukları için grup veya bireysel dinlenme ve eğlenme hizmeti sağlamak üzere personel istihdam ederler. Animasyon bölümü olarak adlandırabileceğimiz bu bölümün işlevi, konaklayan misafirlerin boş zamanlarını daha iyi

geçirmelerine ve eğlence ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik etkinlikleri düzenlemektir (Mısırlı, 2003, s.31).

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRES

2.1. Stres Kavramı

Stres, açlık ve susuzluk gibi yaşantımızın vazgeçilmez bir parçasıdır. Yoğun trafikte araba kullanırken, elimiz ocakta yandığında, bir kâbus gördüğümüzde, birileri ile kavga ettiğimizde veya gayet karışık bir form doldururken, hep stresle karşılaşırız (Norfolk, 1998, s.11).

Stres kelimesinin tam karşılığını tek bir kelime ile vermek oldukça zordur. Türkçe’ de şiddet, zor, tahammül, gerginlik gibi kelimelerin karşılığında stres kelimesi bulunmaktadır ama bu kelimeler ise stres kelimesinin karşılığı değildir (Baltaş ve Baltaş, 2002, s.303). Bu nedenle öncelikle stres kavramının ve stres özelliklerinin yakından tanınması gerekmektedir.

2.1.1. Stresin Tanımı ve Özellikleri

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 işgören, düşük not alan veya sınavlara hazırlanan bir öğrenci genellikle içinde buldukları sıkıntılı durumu “stres” kelimesi ile tanımlamaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002, s.303).

Latince bir kelime olan stres, “ Estrece” kelimesinden gelmektedir. Zorlanma, gerilme ve baskı anlamındadır. 18. ve 19. yüzyıllarda 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, s.304).

Çince’de stres kelimesi tehlike ve fırsat kelimelerinin sembollerinin bir karışımı olarak kullanılmaktadır. Böylece, kelimeye verilen negatif tanımlarının yanında, stresin olumlu yönünü de temsil eden bir anlamda olduğu kabul edilmektedir (Tırıtıoğlu, 2006, s.10).

Bugünkü anlamda stresi ilk tanımlayan Hans Selye stresi, “organizmanın her türlü değişmeye karşı özel olmayan tepkisi” olarak tanımlamıştır (Pehlivan, 1995, s.7). Lazarus'a göre ise stres "insanlar üzerinde fizyolojik, sosyal ve psikolojik sistemlerde rahatsızlık yaratabilecek aşırı taleplerin sonucudur” (Şengül, 1999, s.6).

Değişik bakış açısına göre ise stres, “kişilerin karşı karşıya kaldıkları fırsat, sınırlama veya istemlerin belirsiz ve önemli olan dinamik koşullarının sonucu” (Robbins, 1996) 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. 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 (Tırıtıoğlu, 2006, s.12).

Stresin olumlu ve olumsuz yanları göz önünde bulundurulduğunda, sahip olduğu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Avcı, 2007, s.19–20):

- Stres çift yönlü bir olgudur. Bu bakımdan her ne kadar olumsuz bir boyutta düşünülse de, olumlu bir değere de sahiptir. Performansı düşürdüğü gibi arttırması da mümkündür.

- Stres, kaçınılmaz bir durumdur. Bireyin içinde bulunduğu toplum, aile ilişkileri, çalışma arkadaşları, amirleri, astları, toplumdaki hayat tarzları, ısı, gürültü, amaçlara ulaşamama, karar verememe vb. insanın sıkıntıya düştüğü haller birer stres potansiyelidir.

- Stres, bireyin ulaşmak istediği aşamalar ve bu alanda karşılaştığı kısıtlamalarla ilgilidir. İstekler, arzulanan bazı şeylerin kaybedilmesine neden olurken, kısıtlamalar kişiyi arzulanan şeyleri yapmaktan alıkoymaktadır.

- Stres, insanları psikolojik ve fizyolojik açıdan değişik şekilde etkilemektedir. Bu nedenle, stres altında kalan birey değişik şekillerde tepki gösterebilir. Bu tepkiler sinirlilik, yorgunluk, nefret, saldırganlık vb. olabildiği gibi fazla yemek yemek, iştahsızlık, toplumdan uzaklaşmak gibi davranışlara da yol açabilmektedir. Stres, hem psikolojik hem de fizyolojik durumları içermektedir. Stresin yol açtığı tepkiler ve belirtiler bireyden bireye farklılık gösterebilir. Bir stres kaynağı bir insanda fazla yemek yemeğe yol açarken başka bir insanda

iştahsızlığa veya uykusuzluk gibi farklı stres tepkilerinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

- Stres kişiseldir. Bir kişi için stres verici olan bir olay başka bir kişi için stres kaynağı olarak algılanmayabilir. Hayata bakışımız ve ona yüklediğimiz anlam, hayatın bize getirdiklerini doğrudan etkiler. Algıları ve olaylara yüklenen anlamı farklı kılan çeşitli sebepler vardır. İnsanlar farklı genetik özelliklere, yaşantılara, tutumlara, yeteneklere, eğitime ve kişilik özelliklerine sahiptir; bunların sonucunda istekleri, beklentileri ve bunlara karşı tepkileri de farklı olmaktadır. Stres kişilerin psikolojik özelliklerine, kültürel değerlerine, motivasyon ve inanç sistemlerine göre kişiden kişiye farklılık arz etmektedir.

- Stres cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Kadın ve erkeklere atfedilen rollerin farklılığından, toplumsal beklentilerden dolayı stres cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir. Kadının toplumdaki yeri ve rolüne ilişkin geleneksel düşüncenin (iyi bir eş, anne) yanı sıra günümüz kadının mesleğinde başarılı olma, ilerleme arzusunun ev ve iş arasındaki giderek artan temponun yaşanmasını zorunlu kılmaktadır. Değişen koşullar, eğitim seviyesinin artmış olması, iş hayatında yaşanan gelişmeler, kadının rolleri ve hakları ile ilgili bazı gelişmeler getirirse de, kadının iş yaşamında yaşadığı stres erkeklere oranla daha fazla olmaktadır. İş yaşamı dışında evde eş ve anne rolünü üstlenmesi kadının iş yaşamında daha fazla stres yaşamasına yol açmaktadır.

2.1.2. Stresin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Stres kavramı ile ilgili çoğu zaman stres kelimesinin yerine kullanılan kavramlar mevcuttur. Engelleme, endişe, çatışma gibi kavramlar zaman zaman stres kelimesi ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Gerçekte stres kavramının alt unsurları ve kısımları sayılabilecek bu kavramların hiçbiri stresle özdeş değildir. Aslında stres kavramı bu alt kavramları içinde barındırmaktadır. Bu kavramlar strese yol açan psikolojik temellerdir. Bu nedenle bu kavramların açıklanmalarında yarar görmekteyiz (Tırıtıoğlu, 2006, s.13–14):

2.1.2.1. Engellenme

Engellenme; ihtiyaçların, güdülerin, dürtülerin, organizmadan ya da çevreden gelen çeşitli nedenlerle bazen doyumsuz kalması ve amacına ulaşmaması durumudur (Sızan, 2006, s.31).

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. 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. Engellenme stresin nedenlerinden sadece birisidir, kendisi değildir (Tırıtıoğlu, 2006, s. 15).

2.1.2.2. Endişe (Anxiety)

Endişe yükselen korku hissine karşı psikobiyojik bir tepkidir. Endişe için genelde endişe ve korku veya endişe ve engellenme arasındaki ayırmadan yararlanılarak bir tanım yapılmaya çalışılmaktadır. Korku, mevcut olan bir tehlikeye karşı hazır olan bir tepkidir, endişe ise olabilecek beklenen tehlikelere karşı hazır olan fiziksel veya psikolojik bir tepkidir. Engellenme gereksinimleri giderilmesinde ve amaçların gerçekleşmesinde tıkanıklık olması, endişe ise beklenen zararlarla ilgili uygun plan veya tepkileri bulamama sonucunda meydana gelen duygu halidir (Sızan, 2006, s.17).

2.1.2.3. Çatışma (Conflict)

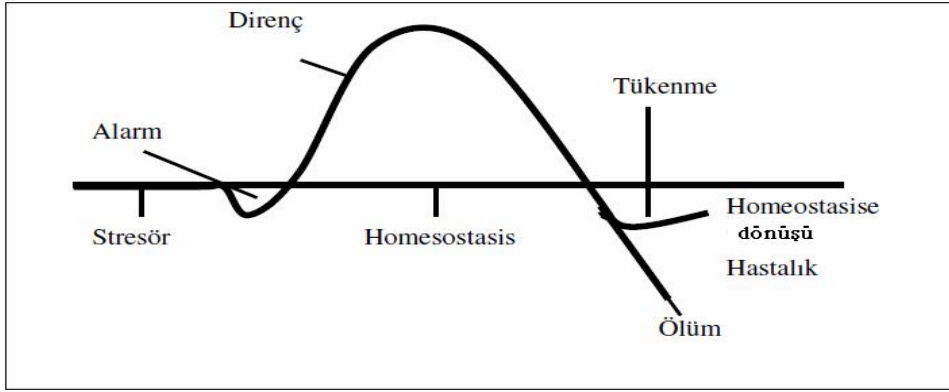
Çatışma, bireyin gerek fizyolojik ve gerekse sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir (Eren, 2001, s.543). Erdoğan ise bireysel çatışmayı, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış ve ulaştığı duygusal yapı olarak açıklamaktadır (Erdoğan, 1999, s.146).

2.1.3. Stresin Aşamaları

Tanınmış stres uzmanlarından biri olan Hans Salye (1956) uzun yıllar süren araştırmalarının bir sonucu olarak organizmanın strese tepkisini “genel uyum sendromu” adı altında şekillendirmiştir (<http://www.saglikmerkezi.biz>).

Şekilde de görüldüğu gibi bu sendrom üç aşamada yaşanmaktadır:

Şekil 2.1. Genel Uyum Sendromunun Aşamaları (Sızan, 2006, s.20).



2.1.3.1. Alarm Aşaması

Savaş ya da kaç tepkisinin ortaya çıktığı aşama, "alarm aşaması" olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada organizmanın stres ile karşılaştığında gösterdiği değişiklikler gözlenmektedir (Akgündüz, 2006, s.7).

Alarm aşamasında dış stres kaynağı organizmada çeşitli tepkilere neden olmaktadır. Bu aşamada, nefes alıp vermede, kalp atışı, kan basıncı ve hormon salgılanmasında artışlar gibi fizyolojik ve kimyasal birtakım reaksiyonlar ortaya çıkmaktadır. Stres kaynağı etkisini devam ettirirse, genel uyum süreci direnç aşamasına geçmektedir (Aktaş ve Aktaş, 1992, s.155).

2.1.3.2. Direnç Aşaması

Kişi stres kaynağı olan sorunu çözdüğü zaman, vücut alarm aşamasında meydana gelen zararları onarır ve vücudun verdiği tepkiler ortadan kalkar (<http://www.mevzuatdergisi.com>).

2.1.3.3. 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 (Tırıtıoğlu, 2006, s.19).

Stres yaratan olay çok ciddi ise ve uzun süre devam ederse; uyum enerjisi zayıflar ve tükenme basamağına gelinir. Bu dönemde yeniden alarm reaksiyonları görülür ve devam eden süreçte sürekli gerilim, bitkinlik ve ruhsal çöküntü görülür (<http://www.mevzuatdergisi.com>).

2.2. Konaklama İşletmelerinde Stres Faktörleri

Konaklama işletmelerinde stres başlıca dört nedenden kaynaklanabilir (Brymer, 1982, s.61):

- a. Yönetimden kaynaklanan stres,
- b. İş arkadaşlarından kaynaklanan stres,
- c. Müşterilerden kaynaklanan stres,
- d. Diğer nedenlerden kaynaklanan stres.

Yönetimden kaynaklanan stres; Bir yöneticinin işgörelere gösterdiği tutum ve davranışlar, yöneticinin işgörelere onları küçümseyen bir tavır takınması ve saygı göstermemesi; işgörelere dikkate almaması strese neden olabilir ve iş performansını olumsuz yönde etkileyebilir.

İş arkadaşlarından kaynaklanan stres; Hizmet işletmelerinde çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşma çok önemlidir. İşbirliğinde bulunmayan bir işgörel iş akışını etkileyebilir ve diğer işgörelere stres yaratabilir. İşgörelere arasında yaşanan çekişme, rekabet ve kıskançlıklar huzursuz bir iş ortamı oluşturur. İşe devam etmeyen diğer işgörelere işlerini üstlenmek zorunda kalan işgörelere performansları düşebilir.

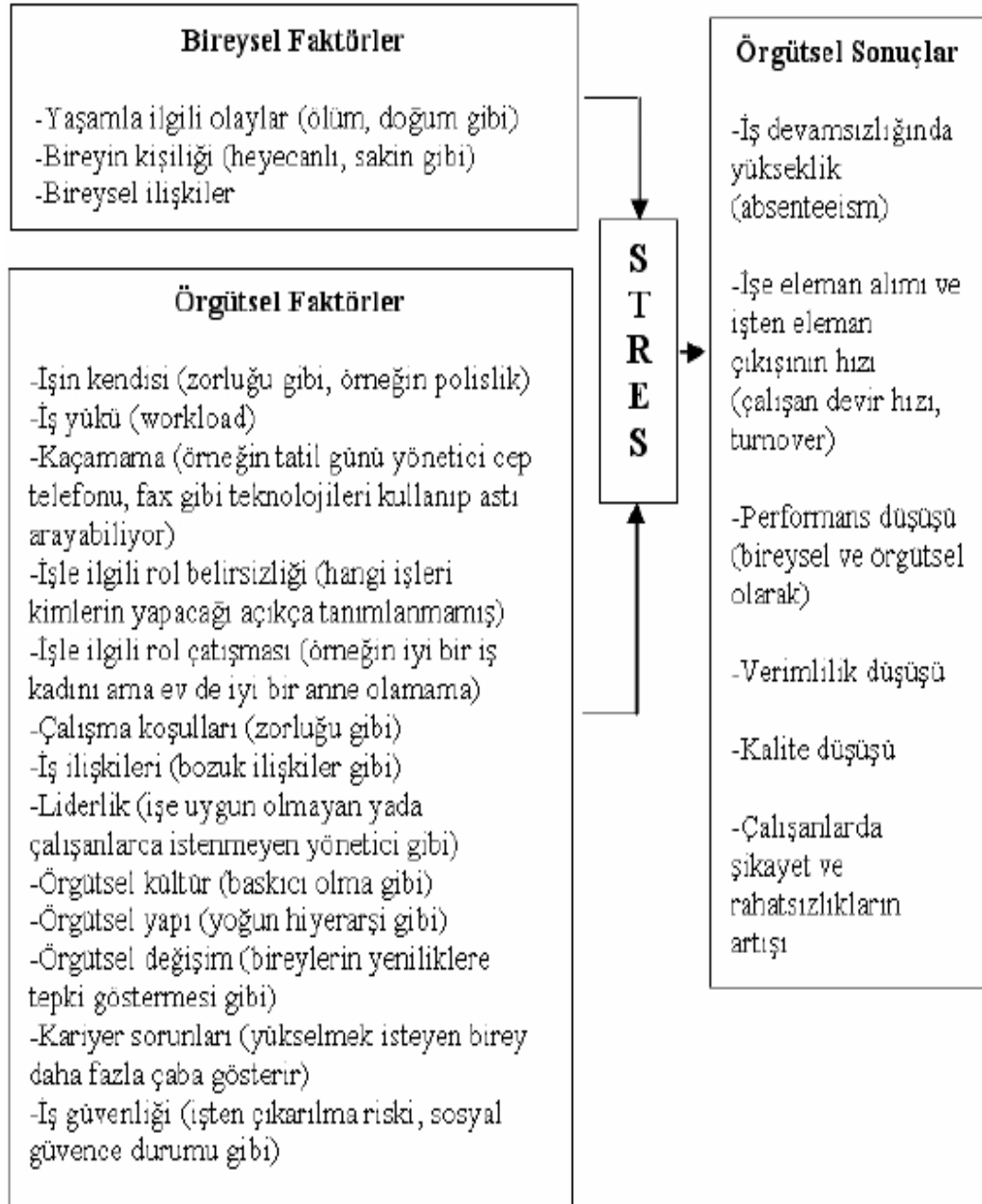
Müşterilerden kaynaklanan stres; Bazı müşteriler işgörelere kaba davranırlar. Bu tip kolay memnun olmayan müşterilerin talepleri, müşteri ile yüzyüze ilişkiler içerisinde çalışan ve yeterince tecrübeli olmayan işgörelere stresin artmasına neden olabilir. Bunun yanı sıra müşterilerden gelen baskı nedeniyle işgörelere, diğer işgörelere de etkileyebilir. Örneğin; sabırsız bir müşteri tarafından baskı gören bir servis garsonu yemeğın daha çabuk hazırlanması için aşçıyı zorlayabilir ve bu da aşçıda strese neden olur.

Diğer nedenlerden oluşan stres; İş ortamındaki yetersiz havalandırma, aşırı sıcak veya soğuk, fiziksel ortamın iyi planlanmamış olması iş verimliliğini azaltır. Sürekli aynı işi yapan veya monoton işlerde çalışan bir kişi, bu işte yeteneklerinin hepsini kullanmıyorsa veya

yeteneklerini geliştiremiyorsa bu işgörenin işten sıkılmasına neden olur. Yeteneğinin altında çalışma, yapılan işle bağdaşmayan aile arzuları strese neden olmaktadır (Brymer, 1982, s.61).

Nahavandi ve Malekzadeh'e göre strese yol açan başlıca faktörleri iki ana grupta toplanabilecektir. Bunlar, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak ortaya konulmaktadır. Tablo 2.1'de strese yol açan başlıca faktörler ve örgütsel sonuçları yer almaktadır (akt.: Özmutaf, 2006, s.75-76).

Tablo 2.1. Strese Yol Açan Faktörler ve Örgütsel Sonuçları (Özmutaf, 2006, s.76).



Başka bir sınıflandırılmaya göre stres yaratan faktörleri üç grupta toplamak mümkün olacaktır (Tırıtıoğlu, 2006, s.23):

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

2.2.1. Çevresel Stres Faktörleri

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. Çevresel stres faktörleri şu başlıklar altında incelenecektir (Tırıtıoğlu, 2006, s.23-24):

- Ekonomik koşullar
- Politik hayattaki belirsizlikler
- Teknolojik değişim ve belirsizlikler
- Fiziksel çevre koşulları
- Toplumsal çevre koşulları
- Sosyal ve kültürel değişimlerdir.

2.2.1.1. Ekonomik Koşullar

Ülkenin ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde çeşitli dönemlerde yaşanan ekonomik sıkıntılar, darboğazlar, belirsizlikler işletmeleri ve çalışanlarını doğrudan etkilemektedir. Bir yandan işletme sahip ve yöneticileri maliyetlerin artması, pazar daralması, ödeme ve tahsilat güçlükleri gibi durumlarla karşılaşırken, diğer taraftan çalışanlar işsizlik, düşük ücret gibi konularla ilgili olarak endişeli bir sürece girmektedirler. Bundan dolayı ekonomik belirsizliklerin yaşandığı dönemler, hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından bir stres kaynağıdır (Öztürk, 1994, s.116).

2.2.1.2. Politik Hayattaki Belirsizlikler

Bir ülkedeki politik istikrarsızlıklar, siyasi iktidarların ve hükümetlerin sık sık gündeme gelmesi, demokrasiye yapılan müdahale ve darbeler, ekonomik ve sosyal hayatı belirsiz, dengesiz ve kararsız biçime sokmakta, gerekli kanunların çıkmasını engellemekte, insanların demokrasiye inançlarının kaybolmasına, korku ve tedirginlik içinde yarın endişesi ile günlerini geçirmelerine sebep olabilmektedir. Politik hayatın belirsizlikleri ülke ekonomisinin gidişatına, ekonomi politikasının olumsuz etkilenmesine, iş hayatında yatırımların durmasına, vergi gelirlerinin azalmasına, yüksek enflasyon, yüksek faiz ve işsizliğe de neden olarak bireylerin yarından endişe ve korku duyarak stres içinde yaşamalarına neden olmaktadır. Yatırımların azalması, sermayenin yurt dışına kaçması gibi nedenlerle ülke içindeki işsizliğin artması gençlerin iş bulma konusundaki endişe ve kaygılarının artmasına neden olmaktadır. Öte yandan mevcut çalışanlar da işlerini kaybetme endişesi ve tedirginliğini yaşamaktadırlar (Eren, 1993, s.231).

2.2.1.3. Teknolojik Değişim ve Belirsizlikler

Hem yöneticiler hem de çalışan bireyler açısından strese neden olan bir diğer faktör teknolojik değişim ve belirsizliklerdir. Günümüzde insanlar hangi işi yaparlarsa yapsınlar yaşamlarının büyük bir bölümünü kendi yeteneklerini ve sınırlarını zorlayarak sürdürmektedirler. İlerleyen zaman ve her yeni yüzyıl insanlara diğer yüzyıllarla ölçülemeyecek boyutta bir hareketlilik ve hız kazandırmakta, bu durum ise insanların sürekli bir yarış ve değişim içinde çalışmalarını, böyle bir çevre içinde yaşamlarını sürdürmeleri sonucunu doğurmaktadır. Bu sonuç bireyleri stres ile tanıştırmaktadır (Ertekin, 1995, s.123).

Hızlı teknolojik değişimlerin strese olan etkisini ölçmek için bilgi teknolojileri yöneticileriyle yapılan bir araştırmada, endişe ve engellenme gibi duyguların yaygın olduğu ve stresten kaynaklanan unutkanlığın ise önemli boyutlarda olduğu tespit edilmiştir. Stresin her türü gelecek şokundan kaynaklanmasa da gelecek şokunun her günkü yaşamın ve çalışmanın yarattığı diğer stres yükleri ile de birleştiğinde birçok insanın ruhsal huzurunu ve bedensel sağlığını kaybetmesine yol açan düzeyde stres yarattığının anlaşılması gerekmektedir (Albrecht, 1988, s.32).

2.2.1.4. Fiziksel Çevre Koşulları

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

Fiziksel çevre koşullarından kaynaklanan sorunlar bireyin kişisel çabaları ile çözülemeyeceğinden gün geçtikçe bireyler bu sorunlarla yaşamaya alışmakta ve yoğun stres altında bulunmaktadır (Akgündüz, 2006, s.11).

2.2.1.5. Toplumsal Çevre Koşulları

Modern dünyanın insanı açısından stres kaynaklarını işe bağlı olup olmaması açısından ayırmak her zaman kolay değildir. Çünkü, günümüz bireyi iş, aile ve sosyal çevre üçgeni içerisinde yaşantısını sürdürmekte, zaman zaman iş hayatını iş dışı yaşantısı etkilemekte veya tersi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır (Erdoğın, 1996, s.284).

Denetleyen, yargılayan, üstünlük kurmaya çalışan davranışlar içerisinde bulunan aile bireyleri stresli bir ortam yaratmaktadır. Yine, “kötü”, “yanlış”, “ayıp” gibi yaklaşımlar yönetilen kişinin yetersiz olduğu izlenimini yaratmaktadır, bu durumda aile bireyleri arasında gerginliğe yol açmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002, s.105).

Belirli sorumluluk kademesine gelen kişiler iş ve aile yaşantısını dengelemek, her iki yaşantıyı da özel bir sosyal ortamda yürütmek zorundadırlar. İş yaşamı ile aile yaşamının isteklerinin farklılığının strese yol açacağı bilinmektedir. İş dışı yaşama bağlı stresin iş stresini etkileyeceği, kişinin genel davranışını iş stresi ile birleştirerek düzenleyeceği, bazı psikolojik veya fizyolojik rahatsızlıkların bu stres faktörleri ile iş stresini oluşturan faktörlerin etkisi altında birey açısından ortaya çıkacağı bilinmektedir (Erdogan, 1996, s.285-286) .

Yapılan bir çalışmada yaşama bağlı stres faktörleri ve faktörlerin etkileri saptanarak bir iş dışı stres kaynakları ve ağırlıkları tablosu oluşturulmuştur. 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 (Tırıtıoğlu, 2006, s.27).

Tablo 2.2: Yaşama Bağlı Stres Kaynakları ve Ağırlıkları (Tırıtıoğlu, 2006, s.77).

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 sağlığıının bozulması	44
13	Sekstuel 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

2.2.1.6. Sosyal ve Kültürel Değişimler

Kültür, bir toplumu meydana getiren kuralların, kurumların, nesnelerin, fikirlerin ve duyguların oluşturduğu semboller halindeki bir bütündür. Zihni uyumsuzluk yoluyla strese yol açan sosyal hadiseler arasında, en çarpıcı olanı, kültür değişmeleridir (Eroğlu, 2006, s.426).

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, s.221).

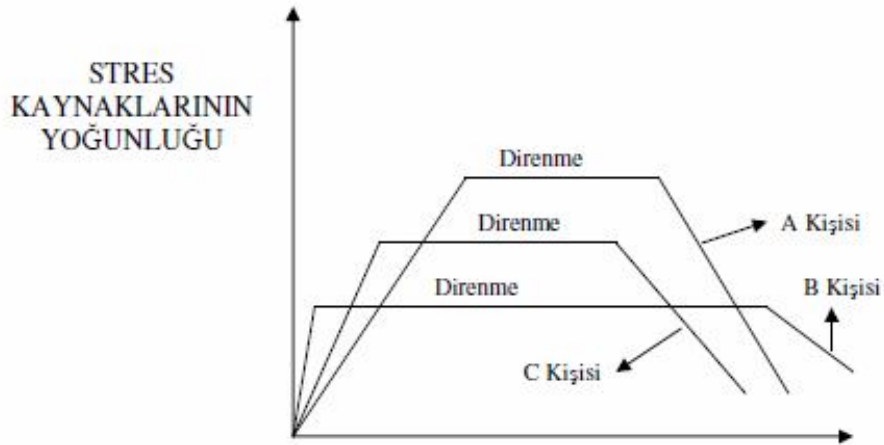
2.2.2. Bireysel Stres Faktörleri

Yaşanan stresin daha çok iş çevresi, birlikte çalışılan insanlar ve ekonomik durum gibi bireyin dışındaki faktörlerden kaynaklandığına inanılmaktadır. Ancak bu dış etkenler stresi tetikleyici etki yapsalar da, stresin gerçek kaynağı bireyin kendisi ile ilgili olmaktadır (Braham, 1998, s.33).

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, s.32).

Ayrıca 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 insanlarınsa direnç düzeyleri diğer bireylerden daha düşük veya daha yüksek olabilmektedir. Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Tırıtöğlü, 2006, s.29–30):

Şekil 2.2. Kişilik-Stres İlişkisi (Tırıtöğlü, 2006, s.30).



Şekil 2.2 de görülebileceği gibi üç farklı bireyin alarma geçme, direnme ve tükenme aşamaları birbirlerinden farklı nitelikler göstermektedir. Bu açıklamalar ışığında, bireyler arasında stresin farklı tepkilerle ortaya çıkmasının sebebi olarak üç temel öge üzerinde durulacaktır; kişilik, zihinsel etkinlik, fiziksel durum (Tırıtöğlü, 2006, s.30).

2.2.2.1. Kişilik Özellikleri

Kişilik; bir insanın bütün ilgilerini, duygularını, tavırlarını, görünüş ve düşünüş tarzını, davranışlarını ve çevresine özgü uyum biçimini, hatta dış gösterişi gibi çeşitli özelliklerini kapsar. Kısaca kişilik, bir insanı başkalarından ayıran duyuş, düşünüş ve davranış biçimlerinin tümünden oluşur (Yıldırım ve diğ., 2004, s. 4).

Kişilik analizi ve stres ilişkisinde ilk ciddi çalışmalar Roseman ve Friedman tarafından 1974 yılında ortaya konmuştur ve kişilikler A ve B tipi olarak belirlemişlerdir (Kolosa, 1979, s.22). İnsanların aynı olaylar karşısında yaşadıkları farklı stres düzeyleri, onların kişilik özellikleriyle yakından ilişkilidir (Tutar, 2000, s.231). Bu nedenle A ve B tipi kişilik özelliklerini incelemekte yarar görülmektedir.

a) A Tipi Kişilik

A tipi kişilik özellikleri: Yükselme ve başarı hırsları, başkalarıyla yarışmak, heyecanlılık, duygusallık, acelecilik, zamana karşı yarışmak, saldırganlık (agresif), işleri hemen bitirme eğilimi, işlere aşırı bağlılık, hareketlerin ve konuşmanın hızlı olması, çabuk öfkelenmek, bir güne birçok iş sığdırma, sabırsızlık, yanımızdakilerin yeterince çalışmadığından yakınmak, insan ilişkilerinin zayıf oluşu, dinlenmeyi sevmemek, kişisel ve sosyal yaşantıya zaman ayırmamak, planlamayı zaman kaybı olarak görmek, kuyrukta beklemekten sıkılmak, başkasının sözlerini kesmek, yerinde duramamak ve otururken ayaklarını oynatmak (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998, s.192).

b) B Tipi Kişilik

B tipi kişilik özellikleri: İş konusunda çok rahat olmak, zaman ve başarı ile pek ilgilenmemek, işte kalite arayışı, başkalarıyla yarışmamak, sakin ve açık konuşmak, kendisinden emin olmak, sağlığına düşün ve boş vakti bol olmak, her şeyi olduğu gibi kabul etmek, herkesle dostluk içinde olmak, çevreye açık ve sosyal yaşamı seven bir özellik taşımak. B tipindeki kişiler sigara ve içki alışkanlıkları, kalıtsal kalp problemleri olsa bile sağlıklı kişilerdir. Stres etkisinden kolayca kurtulurlar (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998, s.192).

Tablo 2.3. A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri (Tırıtıoğlu, 2006, s.35).

A Tipi Kişilik	B Tipi Kişilik
* Güçlü bir motivasyon	* Yarışmada aşırıya kaçmama
* Saldırganlık	* Sosyal değerler için fazla kaygılanmama
* Yüksek ihtiras	* Zamanın esiri olmama
* Yarışmacı kişilik	* Nadiren sabırsızlık
* Her şeyin çabuk bitmesi konusunda baskı altında olma	* Ekiple kolay çalışma
* Yetki göçerme kapasitesinin olmaması	* Kendisine daha fazla zaman ayırma
* Orkestra şefi kişilik yapısı	* Karar vermede aceleci olmama
* Zamansızlıktan yakınma	* Özel hayatı ile iş hayatı arasında kolayca sınır koyabilme
* Kendine aşırı güven	* Eve döndüğünde günlük kaygılardan tamamen uzaklaşabilme, vs.
* 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.	

2.2.2.2. Zihinsel Etkinlik (Zekâ)

Zeka genel olarak, öğrenme, anlama ve alışılmamış durumlarla baş edebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre zeka, basit bilgiyi elde edip, onu yeni durumlarda kullanma yeteneği olarak tarif edilmektedir (Lam, Kirby, 2002, s.142).

Zekâ ve stres arasında iki yönlü bir ilişki mevcuttur. İnsanların düşünme yeteneğinin bütünü onun zekâsı olarak ele alındığında, stresten etkilenmenin veya strese karşı koyabilmenin önemli ölçüde zekâ ile doğru orantılı olduğu düşünülebilir. Organizmanın stres tepkisi daha önce de bahsedildiği gibi bir uyum belirtisidir. Diğer yandan, zekânın tanımlarında ise, “yeni durumlara ve uyaranlara uyabilme yeteneği” açıklaması mevcuttur. Bir

başka ifade ile zekâ, yaşanan olaylarda akılcı davranış sürecini organize eden bir sistemdir (Baltaş ve Baltaş, 2002, s.48).

2.2.2.3. 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, s.223).

2.2.3.Örgütsel Stres Faktörleri

Örgütsel stres kaynakları çeşitli araştırmacılar tarafından değişik şekillerde sıralanmış ve gruplandırılmıştır.Bu çalışmada örgütsel stres faktörleri şu başlıklar altında incelenerek detaylandırılacaktır (Tırıtöğlü, 2006, s.41):

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

2.2.3.1. İşin Yapısı İle İlgili Stres Faktörleri

Bir işin stres faktörü olmasına hem bireyden, hem de işin niteliğinden kaynaklanan unsurlar neden olmaktadır (Tutar, 2000, s.242). Genel olarak örgütlerde yapılan işin niteliği ile ilgili stresler beş grup altında incelenmeye çalışılacaktır.

a) İş Yoğunluğu ve Monotonluğu

Ankanlı ve Ulubaş'a göre örgütlerde yapılan işin sürekli aynı tempoda ve tekrarlanarak yapılması, bunun sonucunda oluşan yorgunluk ve bitkinlik durumlarına kısaca monotonluk denilmektedir (akt.:Akgündüz, 2006, s.30).

Aşırı iş yükü, potansiyel bir stres faktörü olarak görülebilir. Aslında aşırı iş yükü kadar, yetersiz iş de bir stresör olarak kabul edebilir. Aşırı iş yükü, niceliksel ve niteliksel olabilir. Hem fiziksel, hem de zihinsel açıdan niceliksel aşırı iş yükü, işte güçlü stres etmenidir. Belli bir zamana yetişmek maksadıyla zaman baskısı altında çalışmak, bağımsız bir stres kaynağıdır. Aşırı iş yükü altında çalışmanın yanında, düşük iş düzeyinde çalışmak da bireyin psikolojik sağlığını bozar (Valerie ve Cary, 1990, s.23-24).

Aşırı iş yükü nedeniyle stres altında çalışılan iş türlerine pek çok örnek verilebilir. Bu anlamda stresli olan meslekler Miller tarafından aşağıdaki tablo yardımıyla ortaya konulmuştur. Örneğin, konaklama işletmelerinde çeşitli departmanlarda çalışan iş görenlerin de aşırı iş yükü nedeniyle stres yaşamaları söz konusudur. Tabloda da görüldüğü gibi servis elemanları aşırı iş yükü nedeniyle stres tehdidi altında olan iş görenlerdendir. Yetenekleri nedeniyle işi yapamayacak nitelikte olan iş görenlere ise yabancı dili iyi seviyede olmayan bir resepsiyonist örnek verilebilir (Tırıtıoğlu, 2006, s.43).

Tablo 2.4. Stres Yaratan Meslekler (Tırıtıoğlu, 2006, s.44).

Tehlike, aşırı baskı ve kontrol edilemeyen sorumluluğa bağlı yüksek stres meslekleri	Terapi gerektiren depresyona bağlı "mesleki risk" taşıyan yüksek stres meslekleri
<ul style="list-style-type: none"> * Hava trafik kontrolörü * Müşteri hizmetleri veya şikayet merkezi çalışanı * Lise öğretmeni * Gazeteci * Tıp stajeri * Madenci * Polis * Sekreter * Borsacı * Garson 	<ul style="list-style-type: none"> * Hava trafik kontrolörü * Sanatçı * Din adamı * Bilgisayar programcısı * Dişçi * Devlet memuru * Avukat * Orta kademe yöneticisi * Fizikçi * Polis * Politikacı * Öğretmen * Terapist

b) Zaman Baskısı

İş ortamında yöneticilerin olumsuz tutumuna zaman baskısı da eşlik ederse, bireyler stresle karşılaşmaktadırlar. Günlük yaşamda hiç zamanım yok ya da zaman bana yetmiyor gibi sözler sıkça kullanılmaktadır. Her birey için zaman önemlidir (Can, 1997, s.283). Stresin çevredeki stres kaynaklarına verilen tepki olarak tanımlandığı düşünülürse, bu anlamda zamanı nasıl değerlendirdiğimize bağlı olarak da stres ortaya çıkabilmektedir. Yetersiz ve gereksiz bürokrasi, rastgele hazırlanmış bir program, kontrol edilemeyen bir durum, sık gelen ziyaretçiler bireylerin zamanı kontrol altına almasını engellemektedir. Yapılması düşünülen işlerin zamanında yetiştirilememesi ise bireyde gerginlik ve stres oluşturmaktadır (Aytaç, 2009, s.12).

c) Tehlikeli Çalışma Koşulları

İş hayatında strese neden olacak faktörler arasında önemli faktörlerden birisi de, işgörenlerin çalışırken karşılaşılabilecekleri tehlikelerdir (Eroğlu, 2000, s.325).

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. İşyerlerinde tehlike kaynağı olan nedenleri şöyle sıralanabilir: 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 (Erkan, 1989, s.120-121).

d) Vardiyalı Çalışma Düzeni

İnsanların uyuma ve günlük faaliyetlerini düzenli yapmalarını amaçlayan güçlü bir sisteme sahip oldukları belirtilmektedir. İnsanın bu özelliğine rağmen gece vardiyası doğal olmayan bir çalışma düzenidir. Bu durumda potansiyel bir stres kaynağı olarak bireyleri rahatsız etmektedir (Özkalp, Kirel, 2001, s.224). Buna rağmen vardiyalı çalışma iş yaşamının birçok alanında görülen ve vazgeçilmesi mümkün olmayan bir çalışma düzenidir. Ancak bu

düzenin hem insanın biyolojik ritmi ile çeliştiği hem de aile ve sosyal yaşamı olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Hatta gece vardiyasında çalışmanın doğurduğu sonuçlar çalışılan süreyle de sınırlı kalmamaktadır. Norveç'te yapılan bir araştırma gece vardiyasında çalışanlarda akıl ve ruh sağlığı sorunlarıyla sindirim sistemi rahatsızlıklarının daha sık görüldüğünü, ayrıca vardiyalı çalışmayı bırakanların eski çalışma düzeninden dolayı rahatsızlandıklarını göstermiştir (Ertekin, 1993, s.55).

2.2.3.2. 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 sebeplerde, 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 (Tırıtıoğlu, 2006, s.49).

a) Kararlara Katılamama

Örgütlerde çalışanların kararlara katılım düzeyinin azlığı yani çalışanın iş yerindeki karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması da stres olusumunda önemli bir faktör olarak görülebilmektedir. Bu bağlamda örgütlerde işgörenler kararlara katılmakla kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilecek, iş tatmini yükselecek, işle ilgili tehditler hissedilmeyecek, bireyin kendine karşı olan güven ve saygısı artacak ve stresi de azalacaktır (Soysal, 2009, s.339).

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

de işgörenlerin verimliliklerinin artması, işten ayrılmaların azalması ve örgüt içindeki çatışmaların azalmaları sağlanmış olmaktadır (Pehlivan, 1995, s.31).

b) Terfi İçin Fırsat Azlığı

Çalışanların kurum içinde bulunduğu yerden daha iyi bir yere gelmesi işçiler açısından motivasyonu arttırıcı olarak görülebilir. Çünkü çalışanın emeğinin karşılığını alacak olduğunu ve yükselme imkânının olmasını bilmesi hem işe bağlılığını arttırması hem de daha verimli çalışması açısından büyük önem arz etmektedir. Durum böyle olunca hem üretim hem verim hem de kalite artacaktır (Çavdar ve Çavdar, 2010, s.83).

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin kariyer gelişimi ile ilgili yaşadığı sorunlar sadece hak ettiği ilerlemeyi elde edememesi ile ilgili değildir. Yeterli düzeyde ilerlemesi de işgören de 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, 1994, s.50).

c) Bürokratik Engeller

Artan'a göre bürokratik sorunların “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 (akt.:Akgündüz, 2006, s.39).

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 (Tırıtıoğlu, 2006, s.53).

2.2.3.3. Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörleri

Taştan'a göre örgüt politikaları da kişinin stresine etki etmektedir. Adaletsiz basarı değerlendirmesi, ücret eşitsizlikleri, örgütsel kuralların katılığı, iş gruplarını değiştirme, çelişkili yöntemler, sık sık yer değiştirmeler ve gerçekçi olmayan iş tanımları gibi örgütsel politikalar kişide stres yaratmaktadır (akt.:Akgündüz, 2006, s.40).

a) Adil Olmayan Performans Değerlendirmesi

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

Konaklama işletmelerinde işgören değerlemesi çeşitli amaçlar için yapılmaktadır (Şener, 2001, s.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

b) Ücret Eşitsizlikleri ve Ücret Yetersizliği

Ücret işgören açısından bakıldığında, onun yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle oldukça hassas bir konudur. Bu bağlamda işgörene verilen ücret eşit ve dengeli değilse, yükselme ile orantılı değilse, nesnel ve bütün değilse çalışan için önemli bir stres kaynağı olabilecektir. Diğer taraftan işgörene verilen ücret onun işe olan katkısını ve performansını göstermesi açısından da bir mesaj niteliği taşımaktadır. Yapılan araştırmalarda farklı ücret alan ve farklı üretim yapan iki kişinin ücretlerinde değişiklik yapıldığında; az ücret alana çok, çok ücret alana az ücret verildiğinde, ücreti çoğalan kişilerin performansı, eskiden aynı ücreti alanlardan daha çok olmuştur. Ücretinde düşme olan kişinin performansı, daha önce bu ücreti alan kişinin performansından daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum ise kişide, mutsuzluk, huzursuzluk yaratacak, iş tatminsizliğini ortaya çıkartacaktır. Ücretin özellikle geçim sıkıntısının çekildiği az gelişmiş ülkelerde çalışan için ise başlı başına bir stres faktörü olarak ortaya çıktığı ifade edilebilir (Aytaç, 2009, s.13).

c) Gerçekçi Olmayan İş Tanımları

İş tanımı, işin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için gerekli olan bilgi ve eğitim düzeyi, deneyim ve becerileri belirlemektedir. Bu durumda gerçekçi olmayan iş tanımı, gerekli bilgi düzeyi, yetenek, eğitim ve diğer özelliklere sahip olmayan çalışanların doğru olmayan işe yerleştirilmelerine neden olmaktadır. Doğru işe, doğru çalışanın yerleştirilmesinin engellenmesi ise çalışanın performans değerlemesinde, ücret ve terfi sistemlerinde hatalı uygulamalar ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışanın, işe ve işletmeye karşı kendini rahat hissetmemesi sonucunu doğurmakta, onun işten duyduğu tatmini azaltmakta ve strese yol açmaktadır (Akgündüz, 2006, s.42).

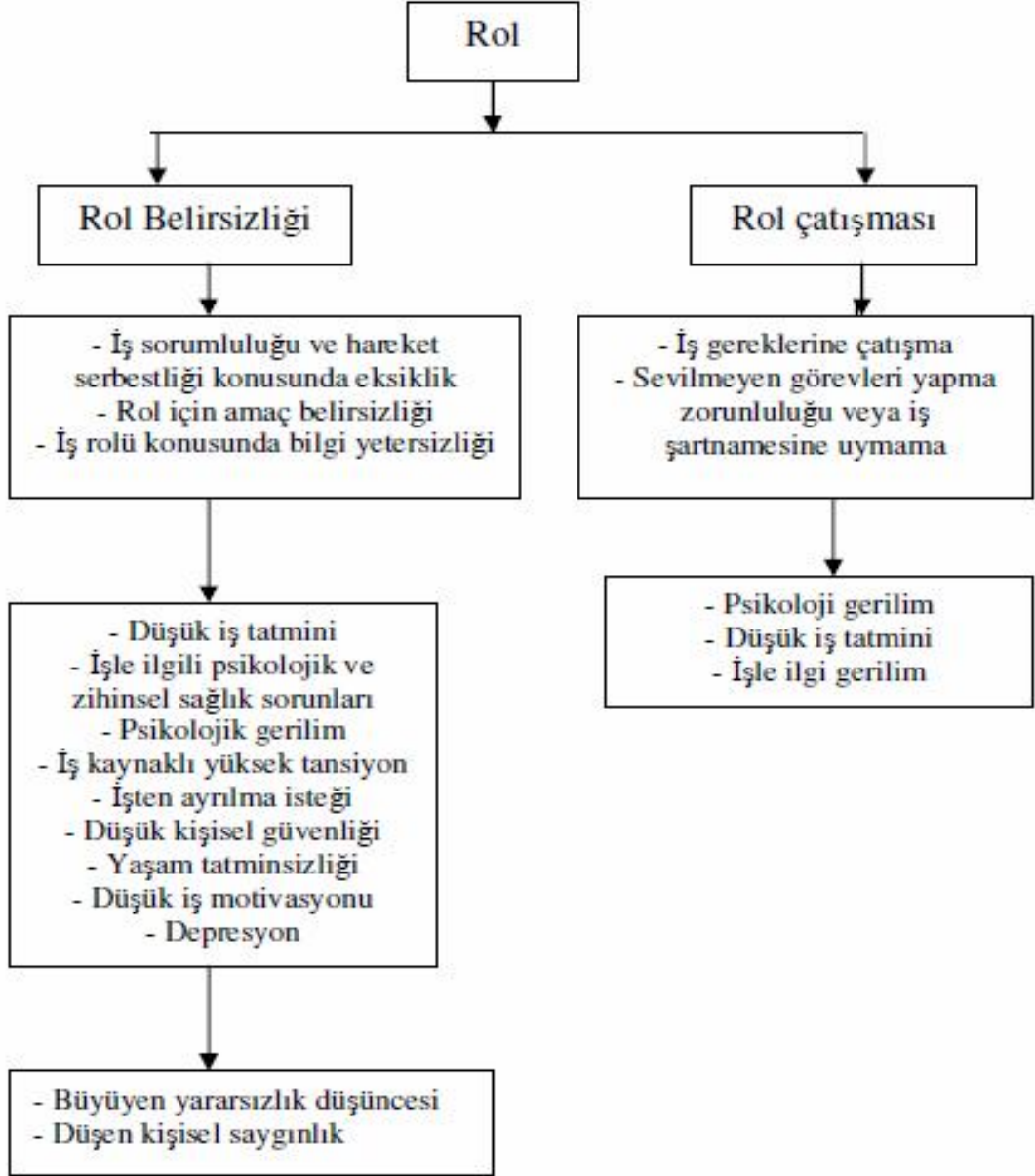
d) Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Göreve bağlı ve birbirleriyle çatışan ve rollerden birinin daha üstün tutulması gereken durumlarda bireyin kararsızlığa düşmesi (hangisini üstün tutacağı sorunu) durumunda stres düzeyi artar. İşgören, yerine getirmesi gereken görevleri açık ve kabul edilebilir olarak algıladığı sürece, rol çatışması ortaya çıkmaz. Tersine bir durumda ise, stres belirtilerinden yakınmalar gündeme gelebilir. Üst düzey yöneticilerin rol çatışması genellikle; kendilerinden ulaşmaları beklenen hedeflerle, bunlara ulaşmak için kullanacakları araçlar arasında dengesizlikler söz konusu olduğunda ortaya çıkar (www.hastarehberi.com)

Rol belirsizliği ise; bireyden ne beklendiğinin açıkça belirtilmemesi ya da bireyin karar almasına yetecek kadar bilginin bireye aktarmasından kaynaklanır. İş zorlaştıran birçok olumsuzluğu işin zorluğuna eklemek mümkündür. Bunlar; bilgi aktarımı, eksik görev tanımı, değerlendirme kriterlerinin bulunmaması şeklinde sıralanabilir ve hepsi birer stres nedenidir. Rol belirsizliği bireyin tutum ve davranışlarında rehber edineceği kişilere başvurmasını engeller. Bu belirsizlik, bireyin yavaş hareket etmesine ve işini geç yapmasına neden olur. Rol belirsizliği, işgörenin işine olan güvenini kaybetmesine yol açar. Bu güvensizlik başlı başına bir stres kaynağıdır ve ancak işgörenlerin hepsinin kendilerinden ne beklendiğini gösteren görev tanımlarıyla ortadan kaldırılabilir (www.hastarehberi.com).

Aşağıda yer alan Şekil 2.3'te rol çatışması ve rol belirsizliğini net olarak görebiliyoruz:

Şekil 2.3. İşte Rol Stresinin Kaynakları (Tutar, 2000, s.246).



e) Mobbing Faktörü

Browne'a göre mobbing basit veya aniden gelişen bir personel arası çatışma olarak algılanmamalıdır. Aksine doğrudan bir çalışana yönelik, sistemli ve uzun süreli, sonuçları psikolojik ve fizyolojik zararlara sebep olabilecek bir davranış biçimidir (akt. Alparslan, Tunç, 2009, s. 147)

Mobbing her örgütte veya her türlü örgütte ortaya çıkabilir. Bireyler mobbing davranışlarında bulunabildikleri gibi, günün birinde mobbing mağduru da olabilirler. Bunun için mobbing önleme, yönetme ve mücadele yöntemleri hem örgüt hem de bireyler tarafından uygulanmalıdır. Mücadele etmenin bir yolu da hem yöneticilerin, hem de bireylerin bu konunun öneminin farkında olmalarını sağlamaktır (Kırel, 2007, s.331).

Yüksek derecede stres, kaygı, endişe, panik atak, alerji ve uyku bozuklukları mobbinge maruz kalan çalışanlarda gözlenebilen sağlık sorunlarıdır. Yapılan bir araştırmada mobbinge uğrayan kişilerin %40'ının depresyona girdiği, travma sonrası stres bozukluğu yaşadığı gözlemlenmiştir (Tınaz, 2006, s.13). Bu bağlamda zorbalığa maruz kalan çalışanın ciddi sağlık sorunları nedeniyle performansında düşüklük, verimsiz çalışma ve hatta bir daha çalışmama gibi bir durumla karşı karşıya kalabileceği söylenebilir (Aytaç, 2009 s.13)

2.2.3.4. İş Ortamındaki Fiziki Şartlardan Kaynaklanan Stres Faktörleri

İşyerinin ısı, aydınlanma, gürültü gibi fiziki şartları da çalışanlar açısından etkili olmaktadır. Özellikle istenmeyen, rahatsız edici, insanlar üzerinde olumsuz fizyolojik ve psikolojik etkiler yaratan, arzu edilmeyen sesler olarak tanımlanan gürültü kirliliğinin bireyler üzerinde fiziksel ve psikolojik bakımdan etkilerinin olduğu ve bunun performansla olumsuz yansıdığı belirtilmektedir. Bu tür etkilere maruz kalan bireyler hem iş hem de özel hayatlarında ciddi performans problemleri yaşamakta ve yaşam kaliteleri zarar görmektedir (Akdoğan, 2003, s.18).

a) Gürültü ve Kalabalık

Ses, hava basıncındaki dalgalanmaların kulaktaki etkisinden ileri gelen bir duygudur. Gürültü ise genellikle istenmeyen ses olarak tarif edilmektedir. Aşırı gürültü, rahatlığı, güvenliği, sağlığı ve verimliliği olumsuz yönde etkiler (Ilıcak, 1988, s.135).

Gürültünün insan üzerinde etkisi şu şekilde sıralanabilir: Aşırı gürültülü ortamlar bireylerde işitme kaybına neden olmaktadır; Gürültü işgörenlerin kendi ve başkalarının seslerini algılamasını engelleyen bir maskeleyen görevi görmektedir. Bu durumda da iş ortamının gürültüsü, işgörenlerin iletişim kurmalarını engellemektedir; Aşırı gürültü verimlilik ve kendini iyi hissetme duygusu üzerinde olumsuz etkiler yaparak stres yaratmaktadır (Eren, 2001, s.288)

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 diskolardaki yüksek sesli müzik işgörenlerin duyu organlarını rahatsız etmektedir. Bu da konaklama işletmelerinde oluşan gürültü kirliliği kaynaklarını oluşturmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2002, s.71).

b) Aydınlatma

İşyerlerinde her türlü işlemin kusursuz yapılabilmesi ve en önemlisi de çalışanların göz sağlığının korunması iyi bir aydınlatma tekniğine bağlıdır. Bunun yanında iyi bir aydınlatma üretimi hızlandırır. Ergonomik olmayan bir aydınlatma ise, göz bozukluklarına, kazalara, malzeme israfına, üretimin yavaşlamasına ve çalışanların verimliliğinin azalmasına neden olur (Battaloğlu, 1988, s.68).

Aydınlatma yetersizliğinde, özellikle koyu renkli maddelerle çalışılan işlerde, görme fonksiyonu üzerine ileri derecede yüklenilmesi nedeniyle, kısa bir süre sonra, yorgunluk belirtileri, görme bozuklukları ve baş ağrıları meydana gelir (Su, 2001, s.162).

Aydınlatma konusundaki önemli faktörlerden biri de gün ışığıdır. Kapalı gün ışığından yoksun mekânlarda uzun süre bulunma, hormonal dengedeki bozukluklar, bağışıklık yetersizliği, kemik dokusunda bozukluklar, yüksek tansiyon gibi sonuçlar doğurmaktadır (Akgündüz, 2006, s.46).

c) Isı ve Nem Oranı

Cooper'e göre sıcaklık, havalandırma ve nem oranında önemli stres kaynaklarıdır. 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 (akt.: Tırıtıoğlu, 2006, s.66).

d) Zararlı Maddeler

Endüstride ve çeşitli işyerlerinde, işçi sağlığı açısından önemli sakıncaları bulunan; tozlar, mikroplar, zehirli maddeler ve giderek daha çok işitmeye başlanan radyasyon gibi faktörler, ergonomik açıdan büyük önem taşırlar. Çeşitli, işyerlerinde hijyenik kurallara

uyulmadığı için bulunabilen ve çok çeşitli hastalıklara neden olabilen ortam zararlılarının etkilerinin kısaca belirtilmesinde yarar vardır. Zararlı maddeler, solunum, deri teması veya mide bağırsak kanalı yoluyla vücuda geçebilirler. Çalışan kişiyi doğrudan doğruya rahatsız etmelerini yanısıra zehirleyici veya bağ dokusu oluşturuvcu (kanserojen) etkileri olabilir. Bu zararlıların ilk etkisi, fizyolojik güç ve kapasite kayıpları olduğu için, işgörenlerin verimliliği üzerinde olumsuz etkileri nedeniyle önemlidirler. Bu arada, ortam zararlılarına maruziyet, sık sık hastalanmaya ve işten uzak kalmaya neden olduğu için de olumsuz bir etkidir. Tozlara bağlı akciğer hastalıkları bu konuda bir örnek olabilir. Pnömokonyozlar olarak sınıflanan, toz hastalıklarının ön etkileri, işgücü kaybı ve daha ileri şekillerinde ise normal yaşam gücünün tehlikeye girmesidir (<http://www.saglikmerkezi.biz/>).

2.2.3.5. Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri

Konaklama işletmelerindeki kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri; ast üst ilişkilerinde yaşanan sorunlar, dedikodu, işgörenler arasında yaşanan rekabet, ortak değer ve normlara uyum ve yetersiz toplumsal destek başlıkları altında ele alınmıştır (Tırıtıoğlu, 2006, s.67–68):

a) Ast – Üst İlişkilerinde Yaşanan Sorunlar

Bireyin işletme içindeki ast, üst ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerine bağılı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkiler, karşılıklı güven ve anlayışa dayalı olmalıdır. Aksi halde ilişkiler bireyde tedirginlik yaratabilir (Aşkun, 2006, s.109).

Hiyerarşik yapıların genelde belli bir resmiyet ve mesafe gerektirmesi, işletmede kapalı, tehdit edici, ast-üst arasında güven bunalımının yaşandığı soğuk bir örgütsel iklimin oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir. Bu anlamda elverissiz örgüt iklimi, çalışanların iş tatminini engelleyerek stres altında çalışmalarının en önemli nedenleri arasında sayılabilir. Sutherland ve Cooper'e göre liderlik stili de örgütte önemli bir stres kaynağı olarak ifade edilmektedir. Özellikle otoriter yönetim biçimi ile yaratılan iklim, gerilim, korku ve endişe doğurucu niteliktedir. Böylece sürekli baskı altında ceza verileceğı korkusu ve endişesi içerisinde iş yapan, üstü tarafından takdir edilmeyen, işyerinde aradığı ilişki tiplerini bulamayan birey doğal olarak stres yaşayacaktır. Diğer taraftan örgütte planlanan amaçları doğru ve hızlı şekilde gerçekleştirebilecek örgütsel iletişim sisteminin olmayışı ya da eksik

olması da çalışanların verimli ve üretken olmalarının önünde bir engel oluşturabilecektir (Soysal, 2009, s.338).

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. Her iki halde de ilişkilerin zayıflamasına ve tedirginliklerin ortaya çıkmasına neden olacaktır (Tırıtıoğlu, 2006, s.68).

b) İşgörenler Arasındaki Rekabet

Bütün örgütlerin, para, terfi ve başka konularda sınırları vardır. Örgütte bu sınırlı olanaklara ulaşabilmek için bireyler birbirleriyle rekabet ederler (<http://www.sheturk.com>). Rekabet işletmelerin gelişmesi ve günümüzdeki piyasa koşullarına uyum sağlayabilmesi için gereklidir. Firmanın dışarıya karşı olan rekabeti kadar çalışanlar arasındaki rekabet için de bu doğrudur. Ancak yoğun rekabetlerin ve çatışmaların yaşandığı örgütler de strese yol açmaktadır. Rekabetin belirli sınırları aşması halinde, firma içi ilişkilerde sorunlara, uyumsuzluklara yol açacaktır. Rekabet politikası bu durum dikkate alınarak, olumsuzlukların başladığı noktada gevşetilmelidir (<http://www.benimblog.com>).

c) Dedikodu

Ülkemizde çalışan insanlara iş hayatından yansıyan önemli stres kaynaklarından biri de "dedikodu"dur. Çalışanların zamanlarının ve enerjilerinin önemli bir bölümünü alan bu olgu ne yazık ki toplumsal bir hastalık durumundadır. Toplumsal kültürümüz kişileri yüzüne karşı eleştirmeye yönelik değildir. İnsanlar genellikle birbirlerine ya birbirlerinin hoşlarına gidecek şeyleri söylemektedir ya da başkalarıyla ilgili olumsuz düşüncelerini. Bu sebeple toplumumuz insanları kendi başarısızlıklarını ve yetersizliklerini ve özlemlerini başkalarını arkalarından eleştirerek, davranışlarına kendilerine göre anlamlar yükleyerek gidermeye çalışırlar. Bu

durum da özellikle iş yerlerinde önemli ölçüde zaman ve enerji kaybına neden olduğu gibi, kişisel ilişkilerde de gerginliğe yol açar (<http://www.doktorsitesi.com>).

d) Ortak Değer ve Normlara Uyum

Kaynak'a göre 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. Artan'a göre bazı örgütler bireylerin davranışları ve giyimleriyle örgüte uyum göstermesi konusunda baskı yapabilmektedir. Ancak, bundan daha tehlikeli olanı bireylerin fikirleri ile uyum göstermeleri konusundaki baskılardır. Kişilerin düşüncelerini kontrol etmekle ilgili bu baskı gerçekten işgörenler açısından stresli bir ortam yaratabilmektedir (akt.:Tırıtıoğlu, 2006, s.70)

e) Yetersiz Toplumsal Destek

Kişinin temel sosyal ihtiyaçlarının başka bireylerle etkileşim sonucunda tatmin edimesine sosyal destek denilmektedir. Bu temel ihtiyaçlar ise sevgi, kendine güven, ait olma duygusu, kişiliği bulma, güvenlik ve onaylanmadır. Bu tür sosyal ihtiyaçların giderilmesi çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını olumlu ölçüde etkileyen anahtar bir faktör olmaktadır. Bu durumda sosyal destek örgütsel stresi azaltmada etkin bir rol oynamaktadır (Aytaç, 2009, s.23).

Tosi'ye göre 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 (akt.: Tırıtıoğlu, 2006, s. 71).

Ivanchevich'e göre toplumsal destek çeşitli formlarda ortaya çıkmaktadır. Destekleme, tanınma, statü, iletişim ve grupla yakın ilişkilerin sağladığı destekleyici özellikler şeklinde olabilmektedir. İhtiyaçların, değerlerin, fikirlerin ve inançların grup tarafından desteklenmesi de toplumsal destek kavramına dahildir (akt.:Akgündüz, 2006, s. 52).

2.3. Konaklama İşletmelerinde Stresin Sonuçları

Baltaşlar stresin sonuçlarını şu şekilde sıralamaktadırlar (Baltaş ve Baltaş, 2002, s.31–32):

- 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),
- Olum ve intihar fikirlerinin sık sık tekrarlanması.

Başka araştırmacılarımız ise iş stresinin sonuçlarını önce bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak ikiye ayırmakta ve alt başlıklar halinde ayrıntılandırmaktadır (Tırıtıoğlu, 2006, s.71):

2.3.1. Stresin Bireysel Sonuçları

Konaklama işletmelerinde stresin çalışanlar üzerinde sonuçları; fizyolojik, psikolojik ve davranışsal sonuçlar olarak üç grup altında incelenecektir (Tırıtıoğlu, 2006, s.74–78):

2.3.1.1. Fizyolojik Sonuçlar

Organizma zararlı bir etken karşısında olduğu zaman, bir dizi fizyolojik değişimler meydana gelmektedir. Her bir değişimin de, stres durumuna tepki gösterme bakımından belirli

bir anlamı vardır. Selye'nin görüşleri doğrultusunda, stres ve gerilimin ortaya çıkardığı fizyolojik belirtilerin başlıcaları şu şekilde sıralanabilir: Yüksek tansiyona bağlı olarak çarpıntı, boğazın ve ağzın kuruması, baş dönmeleri, aşırı yorgunluk, titreme ve sinirsel tikler, en küçük sesteyile irkilme hali, çok tiz sesli sinirsel kahkahalar, kekemelik ve diğer konuşma güçlükleri, diş gıcırdatma ve tırnakları yeme, sık idrar yapma ihtiyacı, diyare ve kabızlık, mide ekşimeleri ve bulantılar, migren tipi baş ağrıları, boyun ve sırt ağrıları, hanımlarda sancılı ve vakitsiz adet görmeler, iştahsızlık veya aşırı iştah ve kaza yapma eğiliminin artması (Eroğlu, 2006, s.435).

Günümüzde yukarıda sayılan streseye 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. Ancak, sonuçları kişiden kişiye farklılık da gösterseye streseye bağlı ortaya çıkan sorunlar önemlidir (Tırıtıoğlu, 2006, s.76)

2.3.1.2. Psikolojik Sonuçlar

Stresin psikolojik belirtileri kaygı (kişinin içinde bulunduğu durumlarda huzursuz, endişeli, korkulu ve karamsar olması), depresyon (işte başarısızlık, iş kaybı, bazı sorunlarla uzun süre uğraşma, çok yakın birini kaybetme ve bazı hastalıklar sonucunda oluşabilir) ve uykusuzluk (stres durumunda kaslardaki gerilim azalmaz ve beyin merkezi uyanık kalır) şeklinde kendini göstermektedir. Özetleyecek olursak, günlük yaşamımızda "stressiz yaşama" kavramı geçerliliğini yitirmiştir. Çünkü iş ve sosyal yaşamda stresten kaçınmak mümkün değildir (<http://www.tisk.org.tr>).

Streseye karşı gösterilen ortak psikolojik tepki savunma mekanizmasının kullanılmasıdır. Savunma mekanizması stresten kaynaklanan endişenin azaltılma teşebbüsüdür. Tanımdan da anlaşılabilseyeği gibi bu tepki stresle ilgili değil endişenin (anksiyete) azaltılması ile ilgilidir. Ancak, birey içinde bulunduğu endişeli halden kurtulamazsa bir takım belirtilerle birlikte psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkmaktadır. Stresin etkisi sonucunda ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklar şunlardır: Depresyon, saldırganlık, kaygı, tükenme, uykusuzluk, şizofreni (Tırıtıoğlu, 2006, s.76).

2.3.1.3. Davranışsal Sonuçlar

İçe kapanma, uykusuzluk, uyuma isteği, iştahsızlık, yemede artış, konuşma güçlükleri, bir maddeye (sigara, alkol v.b.) aşırı düşkünlük, sakarlık, gevşemede güçlükler olarak sıralanabilir (Aytaç, 2009, s.16).

2.3.2. Stresin Örgütsel Sonuçları

Bireylerin stres içinde olmaları sonucu ortaya çıkan, bireyi ve sosyal çevresini etkileyen belirtiler ve sonuçlar iş yaşamını da tehdit etmeye başlamaktadır. Stres içindeki işgören birtakım sorunlar çıkararak stres altında olduğunu gözler önüne sermektedir. Bu sorunlar işte devamsızlık, işe geç gelme alışkanlığı, verimliliğin düşmesi, iş bırakma, iş tatminsizliği, işe ilgisiz davranma ve zaman kaybına neden olma gibi sıralanabilir. Stresin özellikle işe gelmeme ve işten ayrılma ile ilgili yakın ilgisinin olduğunu gösteren araştırma sonuçları mevcuttur (Aktaş ve Aktaş, 1992, s.161).

2.3.2.1. İşe Yabancılaşma

Örgütlerdeki işyeri düzeni ve iş disiplininin sağlanamaması, işveren ve işçilerin beklentileri arasındaki uzaklıklar gibi durumlar iş yerinde bir kısım huzursuzlukları ortaya çıkaracağı kaçınılmazdır. Ayrıca işyerindeki doyumsuzluk şikayetlerinin giderilmemesi, keyfi ve özel davranışlara bağlı olarak gelişen düşmanlık duyguları da yine işyerindeki huzursuzlukları artıracaktır. Böyle bir yapı hem çalışanların uzun vadede strese girmelerine yol açacak hem de, örgüt ve çalışan arasında yabancılaşmayı hızlandıracaktır (Bingöl, 1990, s.176).

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

2.3.2.2. İşe Devamsızlık

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

2.3.2.3. İş Kazaları

Kaza, emniyetsiz hareket ve şartlardan doğan, çalışanların can güvenliğini tehlikeye sokan, çevreye ve kullanılan araç, cihaz ve diğer apratlara zarar veren veya bu tehidi doğuran aniden meydana gelen beklenmeyen olaylardır (www.bilimveteknoloji.net).

Bir olayın iş kazası olarak nitelenebilmesi için işçinin olay anında hemen bir zarara uğraması şart değildir. Sonradan ortaya çıkan bedeni veya ruhi rahatsızlıkların kazaya bağlı olduğu doktor raporu ile tespit edilirse, üzerinden zaman geçse dahi, bu kaza da iş kazası olarak değerlendirilir (www.hukukcu.com).

Yapılan araştırmalar iş kazalarının uç 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, s.297).

2.3.2.4. Performans Düşüklüğü

Stres, performansı miktarına bağlı olarak olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilir. İşgörenlerin belli bir miktarda stres tepkisi içinde olmaları, onların işlerine karşı güdülenmelerini ve performans düzeylerinin yükselmesini sağlamaktadır. Ancak, stres miktarının artması tam tersi bir durum yaratır. Bireyler, kendileri için en uygun olan ılımlı bir stresle yaratıcı ve verimli olmaktadır. Bunun tersi, yani aşırı stres ise uyumsuzluk, yaratıcı ve verimli olmama ile sonuçlanabilmektedir (Ertekin, 1993, s.63).

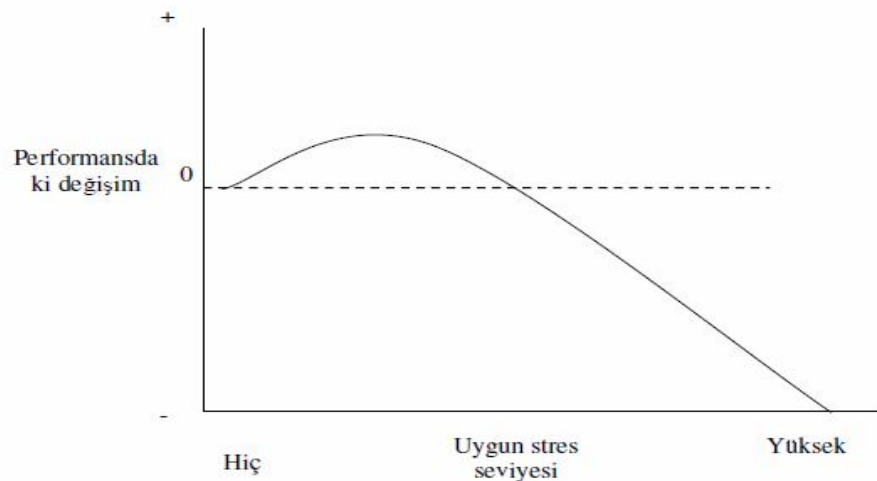
Düşük performans nedenleri (<http://www.exelect.com.tr>):

- Yanlış işe yanlış eleman alımı
- Çalışanın yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaması

- Yetersiz takdir ve ödüllendirme
- İş ortamındaki fiziksel şartların yetersizliği
- İletişim eksikliği
- Açık/net olmayan görev tanımları
- Yöneticinin eksiklikleri
- Aşırı stres
- Kariyer beklentilerine cevap verilmemesi
- Yetersiz donanım, araç, gereç
- Aşırı iş yükü
- Ailevi sorunlar
- Maddi sorunlar

Steers'e göre çok düşük veya stresin hiç olmadığı düzeyde, bireyler her zaman performanslarını korumaktadırlar. Bu koşullarda bireyler etkin değillerdir, 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. Yüksek düzeydeki stres işgörenin performansını önemli ölçüde düşürmektedir. Öyle ki, bazen yaşanan stres yüzünden işgörenler enerjilerinin ve dikkatlerinin büyük bir bölümünü stresle mücadelede ayırmakta ve iş performansına çok az bir enerji tahsis edebilmektedirler (akt.:Tırıtıoğlu, 2006, s.83).

Şekil 2.4. Stres-İş Performansı İlişkisi (Tırıtıoğlu, 2006, s.83)



Yüksek stres düzeyi, yıkıcı bir düzeye dönüşebilmektedir. Aşırı stres performansı aşırı derecede düşürebilmekte hatta tamamen ortadan kaldırılabilmektedir. İşgörenler stresle baş edebilme yeteneğini tamamen kaybedip karar verememe durumuna gelip, kararsız davranışlar gösterebilmektedirler. İşgörenler çalışamayacak kadar hastalanabilir veya işe gelmekten vazgeçebilmektedirler (Tutar, 2000, s.255).

2.3.2.5. 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. İş açısından sağlık problemleri ile ilgili giderler sadece sağlık sigortaları olmamaktadır. Gerek kalp krizi gibi ciddi hastalıklar gerekse diğer strese bağlı baş ağrıları gibi daha az ciddi rahatsızlıklar nedeni ile işe devamsızlıklar işler açısından yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar işgörenlerin yılda ortalama 6 gün bu nedenlerle işe gelmediğini göstermektedir. Stresle ilgili maliyetlere neden olan bir diğer sorun da stres nedeniyle işgörenlerin alkol ve uyuşturucu kullanmalarıdır. Bu tür maddeler sadece performansı düşürmekle kalmayıp aynı zamanda önemli ve yüksek maliyetli kazalara da neden olmaktadır. İstatistikler bu maddeleri kullanan işgörenlerin kullanmayanlara oranla üç kat daha fazla kaza yaptıklarını göstermektedir. Bir diğer önemli maliyet ise; saldırganlık ve sabotajdan kaynaklananlardır. Çeşitli hayal kırıklıkları 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 edebilmektedirler (Tırıtıoğlu, 2006, s.84).

2.3.2.6. İşgören Devri

Cooper’e göre iş gören devir hızının yüksekliği stres altında olduklarının bir belirtisi olabilir. Bir örgütte sürekli olarak stres altında çalışmak kişilerin örgütle bütünleşmesini ve iş tatminini engeller. İşgören devir hızının yüksek olmasını engelleyen faktörler çeşitlidir. Kişilerin yeteneklerini kullanma ortamı bulamadıkları, kariyer gelişiminde problem olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen örgütler stres faktörü oluşturabilir. İşgören devir

hızının optimum düzeyde olması, işletmeye taze kan gelmesi ve örgütsel amaçlara ulaşma yönünde etkilidir. Ancak bu oranın genel ortalamaya göre yüksek olması tehlike işareti olarak kabul edilmektedir (Akt.Gündoğdu, 2009, s.4).

2.4. Örgütsel Stres Ölçmede Kullanılabilecek Araçlar

Örgütsel stresin tam olarak ölçülmesine olanak yoktur. Çünkü bu ölçüm, ölçümü yapan bireyin dışındaki bireylerle ilgili bir konudur, ancak strese neden olan dolaylı etkiler ölçülebilir. Örgütsel stresin ölçümünde kullanılabilecek araçları aşağıda kısaca özetlenmiştir (Aşkun, 2006, s.110):

2.4.1. Performans Testleri ile Stresin Ölçümü

Kişinin stresi yaşamaya başlamasıyla başarılarını etkileyen özellik ve yetenekleri dış dünyaya farklı yansır. Stresli durumlarda genellikle kişinin performansı azalır. Stres performansı etkilediği için en iyi yöntem performansı ölçmektir.

Performans testleri bireyin stresi yaşadıkdan sonraki etkilerini ölçer. Eğer birey gürültü gibi stresörlere maruz kaldıktan sonra düşük performans gösteriyorsa, performansın stres ile azaldığı düşünülür. Cohen'a göre stresin yarattığı vücuttaki olumsuz etkiler ve genel tükeniş gibi uyarıcılar ortadan kaldırılrsa bile etkileri devam eder. Mesela, stres yaşama yazılı metinlerde düzeltme yapma gibi zihinsel etkinliklerdeki başarıyı azaltır. Fakat başarıyı sadece stres etkilemez. Hastalık, yorgunluk gibi çevresel ve kişisel faktörler de bireyin performansını arttırır ya da azaltır. Bu yüzden de performans testleri kişisel rapor envanterleri veya fizyolojik ölçülerle birlikte kullanılmalıdır (<http://www.saglikmerkezi.biz>).

2.4.2. Fizyolojik veya Biyolojik Değişimler Yoluyla Stresin Ölçümü

Stresin ölçümü, stresin bireyde yarattığı fizyolojik ve biyolojik değişikliklerin ölçümüyle sağlanır. Fizyolojik ölçüm için; tansiyon, kalp atışı, nabız, refleksler, nefes alma hızı gibi etkiler kullanılırken, biyolojik ölçümlerde ise strese bağlı olarak vücuttaki birtakım salgıların ve hormonların artıp azalması kontrol edilir (Aşkun, 2006, s.111).

Ayrıca biyolojik ölçülerle stres analizinde bazı salgıların artması kullanılır. Stres ölçmek için kullanılan mekanik ve elektrikli aletler doğrudan değerlendirme yapma ve homojen

olma ve kolayca değerlendirebilme açısından güvenilir ve yararlıdır. Fakat bu araç gereçler ölüm sırasında kişiide stres yaratır. Özellikle laboratuarda stresin biyolojik etkilerinin llmesi bazı kişilerde stres yarattığından kullanılan araçlar kltlmş ve klinik ortamın dışında da kullanılabilir hale getirilmiştir. Bu araçlar daha az göze battığından daha güvenilir sonuçlar vermiştir (<http://www.saglikmerkezi.biz>).

2.4.3. Yaşam Olayları Tablosu İle Stresin lm

Stresin lm ile ilgili çalışmaların başlamasından sonra aletli ölümün yanı sıra bir dizi aletsiz ölüm yöntemi de geliştirilmiştir. Bunların en yaygın olanı sosyal yönden adaptasyon derecelendirme tablosu (SRRS) dur ve Thomas H. Holmes ile Richard Rahe tarafından 1967'de geliştirilmiştir (<http://www.saglikmerkezi.biz>).

Bu tablo, en çok stres oluşturandan en az stres oluşturana kadar 43 yaşam olayını sıralamaktadır. Bu olaylardan en çok stres yaratana 100 puan verilmiş; en az stres yaratana da 11 puan verilerek derecelendirilmiştir. Böyle bir tablo oluşturulduktan sonra bireylere geçen 6 – 24 ay içinde yaşadıkları olayları işaretlemeleri söylenmiş, sonra işaretlenen olayların puanları toplanarak toplam puanın gelecekteki olaylarla korelasyonu bulunmuştur (Aşkun, 2006, s.111).

Esasında Holmes ve Rahe bu tabloyu hayata uyumdaki değişmelerin streste kilit faktör olduğunu dşunerek geliştirmişlerdir. Hayat olayları tablosu geliştirildikten sonra bu tablonun içinde yer alması gereken değişkenlerin sayısı ve türü çok tartışılmıştır. Ayrıca değişkenlerin tüm insanlar için aynı anlamı taşıyacağı yönündeki düşünce de bu ölçeğin zayıf taraflarındandır (<http://www.saglikmerkezi.biz>).

Zamanla geliştirilen bir diğer yaşam olayları tablosu ise, günlük iyi ve kötü olaylar cetvelidir. Bireyin günlük yaşantısında karşılaştığı olumlu ve olumsuz sıradan olayların değerlendirilmesi ve bu olayların stres yaratıcı etkisinin llmesi amaçlanmıştır. Bu yaklaşıma göre günlük kötü olaylar, bireyi g ve çaresiz duruma düşüren olaylardır. İyi olaylar ise günlük yaşamda olumlu olarak değerlendirilen tecrübelerdir. Bu olayların yarattığı stres de olumlu ve olumsuz olarak bireyde değişime yol açacaktır (Aşkun, 2006, s.111).

2.4.4. İstatistik ve Görüşme Yöntemi Yoluyla Stresin Ölçümü

Bireyler emeklerinin karşılığında, kendilerine verilen ücretin ne derecede adil olduğunu değerlendirmek için çeşitli karşılaştırmalar yapabilirler. Kendisi gibi aynı işi yapan başka işletmelerde çalışanların aldıkları ücretler ile kendi ücretlerini karşılaştırırlar. Bunun dışında, bireyler emekleri karşılığı aldıkları ücretleri çalıştıkları işletmedeki diğer bireylerin ücretleriyle karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmada kullanılan kriterler, yapılan işin önem derecesi ve işin gerçekleştirilmesinde hangi bireylerin ne oranda yararlı olduklarıdır. Bireyler eğer bu kıyaslama sonucunda kendi ücretlerini tatmin edici bulmazlar ve adaletsiz bir ücret dağılımı olduğunu düşünürlerse, stres yaşarlar (Aşkun, 2006, s.112).

İstatistik ve görüşme yönteminin esası, bireyin yaptığı bu incelemelerin sayısal verilerle önceden araştırılmasına dayanır. Elde edilen sonuçlar, stres hakkında doğrudan doğruya bir kanı elde etmek için kullanıldığı gibi, yanlış yorumların ortaya çıkmasına da neden olabilir. Bu sebeple, çalışan bireylerin hangi tür nedenlerle stres yaşadıklarını ortaya koymak için karşılıklı sohbet toplantıları veya görüşme yöntemi kullanılmalıdır. Bu iki yöntem birleştirilmesiyle, stresin ölçümü ve elde edilen sonuçlar daha güvenilir ve geçerli olacaktır (Eren, 1998, s.116).

2.4.5. Soru Dizini Hazırlama Yöntemi Yoluyla Stresin Ölçümü

Bu yöntem, birtakım soruların hazırlanarak deneklere sunulması yoluyla gerçekleştirilir. Burada stres düzeyini gösteren birtakım sorular saptanır ve cevapları olumsuzdan olumluya doğru sıralanır. Soruların içerdiği konular; maddi çıkarılara, grup düzenine, amirlerle ilişkilere ve örgütün geleceği hakkında denegin düşüncelerine ilişkindir. Soru dizini hazırlama yöntemi daha önce değinilen istatistik ve görüşme yöntemine göre daha nesnel bir yöntemdir (Aşkun, 2006, s.112).

2.4.6. Sosyometrik Yöntem ile Stresin Ölçümü

Örgütlerde, bireylerarası sosyal ilişkileri ve bunların yapısını belirlemek ve analiz etmek için geliştirilen yöntem Sosyometri olarak adlandırılır. Bu yöntemle, her bireyin yaşadığı stresin boyutları ve bireyin içinde bulunduğu çalışma grubu hakkında fikir edinilebilir. Bu yöntem, çalışma grubunun ve bireyin bu grupta olan ilişkileri hakkında nesnel birtakım

sonuçlara ulaşmada oldukça yararlıdır; ancak grup üyelerinin isteklerini belirlemede yetersiz kalmaktadır. Diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında; birey ve grup stresini ifade etmede yetersiz bir yöntemdir (Aşkun, 2006, s.113).

2.5. Stresle Başa Çıkma Yolları

Stresle başa çıkabilmek için öncelikle stresin kaynağının tanınması ve stres yaratan durumun değiştirilebilir ve kontrol edilebilir olup olmadığının belirlenmesi gereklidir. Bundan sonra stres kaynağının cinsine göre strateji belirlenebilir. Kontrol edilebilir durumlarda kullanılacak yöntemler, stres kaynağının zayıflamasına ya da ortadan kalkmasına yardım edecek şekilde probleme odaklanan yöntemlerdir. Kontrol edilemeyen durumlarda kullanılacak yöntemler ise yaşanan stres tepkisini azaltmaya ve duruma daha kolay katlanabilmeye yardımcı olmak için duygulara odaklanan yöntemlerdir. Bu yöntemler genel olarak şunları içermektedir (Atkinson, 2005, s.509-512):

Kontrol edilebilen durumlarda kullanılacak yöntemler, davranışsal ve bilişsel olarak ikiye ayrılmaktadır:

Davranışsal yöntemler:

1. Yapılmak istenen bir işi önceden planlamak.
2. Sorunları çözmek için bilgi istemek ve yardımcı olabilecek kişilerle konuşmak.
3. Stres yaratan kişiyle ve durumla yüzleşmek.
4. Stresi ateşleyen durumlardan kaçınmak.
5. Stresle başa çıkmayı teşvik edici ortam yaratmak.
6. İstenen davranışı başarmak için kendi kendisiyle anlaşma yapmak.

Bilişsel yöntemler:

1. Sorunla başa çıkmak için kendinizle olumlu diyalogda bulunmak.
2. Durumla başa çıktığınızı zihninizde canlandırmak.
3. Gerçekçi olmayan inançlarla savaşmak.

Kontrol edilemeyen durumlarda kullanılacak yöntemler de davranışsal ve bilişsel olarak ikiye ayrılmaktadır:

Davranışsal yöntemler:

1. İnsana acı çektiren şeyleri hatırlatan durumlardan kaçınmak.

2. Gerilimi azaltmak için fiziksel egzersiz yapmak (Kas gevşetme, zihinsel dinginlik ve derin nefes egzersizleri).

3. Boş zamanlarda keyifli etkinliklerde bulunmak.

4. Sosyal destek.

Bilişsel yöntemler:

1. Endişe yaşanan süreyi sınırlı tutmak.

2. Olayları yeniden değerlendirerek iyi taraflarını aramak.

3. Akla olumsuz düşünceler geldiğinde bunları durdurmak.

4. Kendi durumunuzu şartları daha olumsuz olan diğer insanlarla karşılaştırmak.

Örgütsel bazda atılacak adımları Ivanchevich ve arkadaşları örgüt yapısıyla ilgili değişiklikler, iş tasarımı, seçme ve yerleştirme programlarında yapılacak düzenlemeler, iş koşullarının iyileştirilmesi ve eğitim ve geliştirme olarak özetlemektedir. Quick ve arkadaşlarının iş yerinde stres önleyici stratejiler olarak saydığı uygulamalar ise, iş ve görevin yeniden tasarlanması, rol analizi, hedef tayin etme, kariyer gelişimi, paylaşımcı yönetim, fiziksel ortamın düzenlenmesi ve sosyal desteğin artırılmasıdır (Sızan, 2006, s. 112).

Ross ve Altmaier, ise örgüt seviyesinde yapılması gerekenleri daha ayrıntılı ele almıştır. Yazarlara göre iş yerinde stresin azaltılması için organizasyonlar tarafından alınması gereken tedbirler şunlardır (akt. Sızan, 2006, s. 112):

1. Rol belirsizlikleri ve rol karmaşaları giderilmelidir. Bunun için iş analizleri, rol analizleri yapılabilir.

2. Stres, işin özelliğinden kaynaklanıyorsa buna yönelik çareler bulunmalıdır. İşin yeniden düzenlenmesi (job redesign), iş zenginleştirilmesi, iş yapma zamanının esnekleştirilmesi ve işle ilgili sorumlulukların dağıtılması bu çarelerden bazılarıdır.

3. Kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan sorunlar yöneticiler tarafından tespit edilip çözümlenmelidir. Ancak kişiler arası sorunların en önemlisi çalışanlarla yönetici arasındaki sorundur. Yöneticinin iletişim becerisi ne kadar yüksek ise iş stresi o kadar az olacaktır. Bu sebeple yöneticiler kendi iletişim becerilerini geliştirmelidirler.

4. Örgüt yapısı ve iklimi stres yaratan önemli unsurlardandır. Adem-i merkeziyetçi yönetim tarzı (decentralization), karar vermede paylaşımcılık ve çalışanların örgüt iklimini algılama biçiminin araştırılması örgüt ikliminden kaynaklanan stresi azaltmaya yardım edecek yöntemlerdendir.

Stresin sadece iş ortamında değil, yaşamımızın her aşamasında karşı karşıya olduğumuz bir durum olduğundan hareketle, stresle basa çıkma konusunda Braham'ın geliştirdiği model, temelde yaşam tarzımızı yönetmeyi hedefleyen uzun vadeli bir stres yönetimi modelidir. DKBY isimli model 4 aşamadan oluşmakta olup, ismini aşamaların baş harflerinden almaktadır. Bu yaklaşım aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Braham, 1998, s.59).

1. Adım: D - Değiştir: Eğer imkân varsa içinde bulunulan ve strese sebep olan olumsuz durum değiştirilir. Bunun için bir sorunla karşılaşıldığında kişi öncelikle kendine o sorunun gerçekten kendi sorunu olup olmadığını sormalıdır. Ancak ondan sonra sorunla yüzleşmeli, gerekirse yardım istenmeli ve iyi bir planlama ile sorunun üstesinden gelinmelidir. Bu durumda stresi tamamen ortadan kaldırmak mümkün olabilir.

2. Adım: K - Kabul et: Bu adım, 1. adımda değiştirilemeyeceği anlaşılan koşulların kabul edilmesidir. Bunun için öncelikli olarak kişi düşünce tarzını değiştirmelidir. Haddinden fazla genellemeler yapmak, 'ya hep ya hiç' diye düşünmek, olayları zihin süzgecinden geçirerek sadece olumsuz taraflarını görmek, 'yapmalıyım, etmeliyim' yüklemelerini fazla kullanmak, olaylardan acele sonuçlar çıkarmak, geleceği okumaya kalkışmak gibi eylemler kişinin düşünüş tarzından doğan başlıca stres kaynaklarıdır. Kişi bu tür düşünüş tarzını terk ederek öfkesini kontrol altına alır ve enerjisini boşa harcamaz. Bu şekilde hayatın gerçeklerinden kopmaz ve hayata karşı pozitif yaklaşımını kaybetmez.

3. Adım: B - Boşver: Değiştirilemeyen durumları kontrol etmeye çalışmak insanı strese götürür. Boşvermek ise insanı duygusal, zihinsel, ruhsal ve fiziksel açıdan rahatlatarak boş yere stres yaşanmasını önler.

4. Adım: Y - Yönet: Bu aşamada egzersiz, diyet, rahatlama ve duygusal destek yoluyla gelecekte stres oluşturacak durumlarla mücadele etmek öğrenilir.

Tablo 2.5. Stresle Başa Çıkma Modeli (Braham, 1998, s.59).

D Değiştir	<ul style="list-style-type: none"> • Stres kaynağıyla yüzleş • Yardım iste • Zamanını iyi kullan • 'Hayır' demeyi öğren • Arada mola ver • Stres kaynağını önceden tahmin et
K Kabul et	<ul style="list-style-type: none"> • Düşünce tarzını değiştir • Kaygılanma • Öfkene hakim ol • Durumu daha da kötüleştirme
B Boşver	<ul style="list-style-type: none"> • Vazgeçmeyi öğren • İşleri üst üste ekleme • Neden boş vermen gerektiğini bil • Denge kur • A Tipi davranış (Kaçın) • B Tipi davranış (Edin)
Y Yaşam tarzını yönet	<ul style="list-style-type: none"> • Negatif mücadeleden kaçın • Pozitif yaşam tarzı benimse • Diyet yap • Egzersiz yap • Rahatla • Destek al

Stres konusuna yıllarını vermiş olan Selye, stresle başa çıkabilme konusunda aşağıdaki tavsiyelerde bulunmaktadır (Yates, 1985, s.138):

- Sevginize ve dostluğunuza layık olmayan kişilerle dost olmak için zamanınızı harcamayın.
- Mükemmelliğin peşinde koşmayın; kendi yetenekleriniz dahilinde bir şeyler yapmaya çalışın.
- Hayattaki basit olaylardan alınacak mutlulukları küçümsemeyin.
- Her durumu iyice değerlendirerek, sintoksik tepkinin mi, yoksa katatoksik tepkinin mi sizin için daha iyi olacağını araştırın.
- Hayatın hoş yanlarını ve talihinizi artıracak şeyleri düşünün.
- Bir yenilgiye uğradığınız zaman eski başarılarınızı hatırlayarak kendinize güveninizi yeniden kazanın.

- Hoşlanmadığınız işleri sürüncemede bırakmak yerine onları bir an önce yaparak, bu yükten kurtulun.
- Herkesin doğuştan eşit olmadığını kabul edin. Kişiler kendilerine tanınan eşit fırsatları değişik türlerde kullanırlar ve başarıları da davranışlarındaki farklılıktan kaynaklanır.
- Komşunuzun sevgisini kazanabilecek şekilde bir hayat sürerseniz sizin hayatınız da mutlu olur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL PERFORMANS DEĞERLEMESİ

3.1. Performansın Tanımı

Günümüzde örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, işgörenlere verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da onların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Bu sorun, örgütlerde özellikle performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır (Bayram, 2006, s.47).

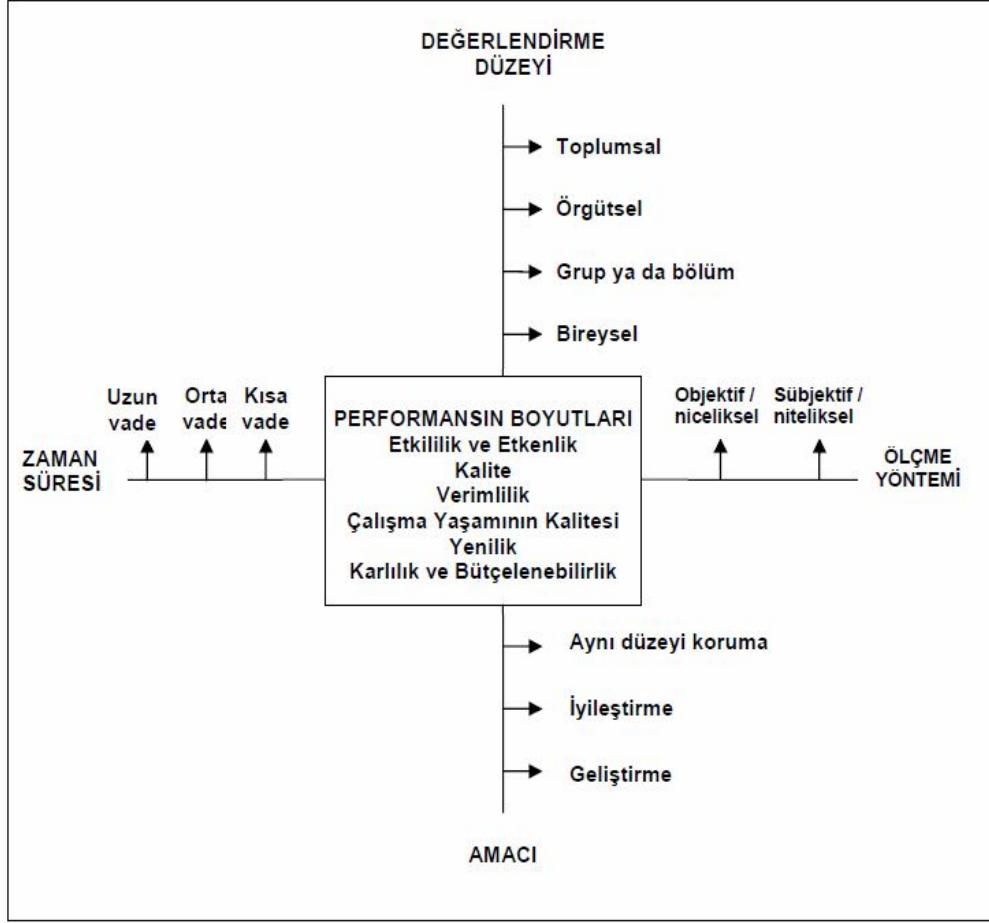
Performansın Türk Dil Kurumu sözlüğündeki anlamı; başarı, takat sınırı, bir şeyi ya da işi yapma veya uygulama hareketi olarak verilmektedir (Öztürk, 2009, s.4).

Oxford İngilizce sözlükte ise performans, verilen bir işi başarıyla sonuçlandırmak, uygulamak olarak tanımlamaktadır (Öztürk, 2009, s.4).

Başka bir ifade ile performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da örgütün o iş ile amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nitel (kalite) ya da nicel (miktar, derece) anlatımıdır (Baş ve Tartar, 1991, s.13).

Benligiray'a göre performans, etkinlik (effectiveness), etkenlik (efficiency), kalite (quality), verimlilik (productivity), çalışma yaşamının kalitesi (quality of work life), yenilik (innovation), karlılık, bütçeye uygunluk (profitability and budgetability) ve tutumluluk (economic) boyutları arasındaki ilişkiler sonucunda oluşmaktadır (Şekil 3.1.). Bu kavramları incelediğimizde (Benligiray, 1999, s.6-7);

Şekil: 3.1 Performansın Anlamı (Benligiray, 1999, s.7).



1) Etkinlik ve Etkenlik

Etkinlik ve Etkenlik kavramlarının işlevleri incelendiğinde her türlü mal ve hizmet üretim ve sonuç sürecinde örgüt performansının artırılmasında önemli başarımlar kriterleri olduğu öngörülebilmektedir. Rolstadas, etkinlik ve etkenliği fiili süreçte dönüşüm süreci başında girdileri sonucunda çıktılarını optimize edilmesinde bir performans kriteri olarak görmüştür (Rolstadas, 1998, s.990–992).

Bu tanımlardan hareketle örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, insan kaynağını etkin, öbür kaynakların ise en elverişli biçimde kullanılması bunun için de işgörenin performansının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Uyargil'e (1994) göre de işgörenin bireysel performansının sağlıklı, adil standartlar ve ölçütler aracılığıyla belirlenmesi, bu konuda işgörene bilgi verilmesi ve bireysel performansın geliştirilmesi aracılığıyla örgütsel etkinliğin artırılması gerekmektedir (Ağan, 2007, s.11).

2) Kalite

Kalite kavramı bir mal ya da hizmetin müşteri gereksinimi ve beklentilerini karşılayabilme yeteneğidir (Erkut, 1995, s.38).

Bugün işletmelerde ürün ve hizmet kalitesi anlayışından daha kapsamlı olan toplam kalite anlayışına geçilmiştir. Kalite böylece sürece ilişkin bir kavram olmaktan çıkmış, karar destek sistemleri içinde yer almıştır (Akal, 2003, s.4).

3) Verimlilik

Verimlilik eldeki kaynakların (para, işgücü, üretim araçları, enerji, hammadde, bilgi, bilgi teknolojileri vb.) en etkin kullanımını gerektirmektedir. Bu nedenle verimlilik süreci sonucunda beklenen, bir şekilde firmanın performans artışı meydana getirmesidir (Helms, 1996, s.5).

Akal'a göre işgücü verimliliği aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanmaktadır (Akal, 1992, s.44).

$$\text{İşgücü verimliliği} = \frac{\text{Standart (Beklenen) Çalışma Süresi}}{\text{Gerçek Çalışma Süresi}} \times 100$$

4) Çalışma Yaşamının Kalitesi

Günümüzde insan en önemli performans boyutu olarak ele alınmaktadır. Bu olgu çalışma yaşamının kalitesine de doğrudan önem kazandırmaktadır. Çalışma yaşamının kalitesi işletmede örgüt çalışanları ile ilgili ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği, iletişim, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma, takdir, sorun çözme, karar alma, yönetime katılma gibi sistem olgularının düzeyini belirleyen, çalışanların çalışma yaşamının bu yönlerine karşı düşünce ve davranışlarını gösteren bir boyuttur (Akal, 2003, s.5).

Çalışma yaşam kalitesinin artırılması için, insanların yalnızca bedensel değil, zihinsel, psikolojik ve sosyal beklentilerini dikkate alarak, çalışma koşullarının iyileştirilmesi şarttır (Schulze, 1998, s.519).

Performans değerlendirme bu noktada personel ile yönetim arasında karşılıklı saygının oluşturulması, işbirliğinin sağlanması, personelin yönetimdeki kararlara katılma sürecine ve taleplerine uygun çalışma ortamının oluşturulmasına aracılık etmektedir (Ağan, 2007, s.13).

5) Yenilik

Yenilik, yeni olan herhangi bir şeydir. Bu nedenle yenilik yeni ürün geliştirme olarak tanımlanabilir (Gobeli, Brown, 1987, s.25)

Yenilik, performans değerlendirme sürecinde, işgörenin yaratıcılığını ortaya çıkararak örgütün ürün ya da hizmetlerini bu yaratıcılığı uygulayarak geliştirebilmesine olanak vererek, örgütte çalışma ortamının ve işgörenlerin yaşam kalitesinin gelişmesine yönelik katkı sağlamaktadır (Ağan, 2007, s.13).

6) Karlılık ve Bütçelenebilirlik

Kar bir işletmenin temel amacı değildir; ama işletme çabalarının sonucunu gösterir ve işletmenin gelecek garantisidir. Kar yatırımcının belirsizlik riskini karşılayan bir ödül olarak sermaye payının karşılığıdır ve işletmelerin topluma katkı sağlama aracıdır. Kar, yönetimin kontrolü dışındaki pek çok etmene de bağlıdır, ekonomi, pazar, rakipler gibi. Bu nedenle yönetim performansının tam göstergesi değildir. Ancak bütün bunlara karşın, kar yine de, işletmelerin ekonomik bir davranış gösterip göstermediğinin, uygulamaların geçerliliğini ispatlayan bir sonuçtur. Karlılık hem ekonomikliği hem de verimliliği içeren temel bir kavramdır. Çok kolay ölçülen ve anlaşılabilen bir göstergedir. İşletme verimli ve etkin ise zaten karlılık elde edilmiş demektir (Akal, 2003, s.6).

Bütçeye uygunluk ise maliyetler ve gelir ilişkisini gösterir. Bütçe kontrolleri; para, miktar, zaman ve kalite cinslerinden biri ya da birkaçı ile tanımlanabilen plan değerleri ile gerçekleşen değerler arasında ilişki kurarak yerine getirilmektedir. Planlanmış değerler ile gerçekleşen değerler arasındaki farklılık ne kadar az olursa örgütün bütçeye uygunluk açısından gösterdiği performans da o düzeyde yüksek olacaktır (Benligiray, 1999, s.15).

7) Tutumluluk

Tutumluluk tasarrufu, israfın önlenmesini gerektiren bir kavram olmakla beraber, verimlilikten ayrı düşünülemez. Ekonomiklik, iktisadilik olarak da adlandırılan tutumluluk kavramı; en az masrafla girdi kaynaklarını (uygun kalite de) elde etme olarak tanımlanır (Kubalı, 1998, s.33).

3.1.1. Örgütsel Performans

Performans genel anlamda, belli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı, başka bir deyişle elde edilenleri kalite ve kantite yönleriyle belirleyen bir kavramdır. Sonuç, mutlak veya oransal olarak ifade edilmektedir (Songür, 1995, s.1).

Örgütsel performans değerlendirme, işletme faaliyetlerinin etkinliğini ve etkinliğinin niceliksel olarak belirlenmesinde kullanılan göstergeleri ifade ederken, performans değerlendirme sistemi ise işletme faaliyetlerinin etkinliği ve etkinliğini ölçmede kullanılan göstergeler seti olarak tanımlanabilir (Neely ve diğ., 1995, s.80).

3.1.2. Personel Performansı

Bireysel performansın, kişinin yetenek ve gereksinimlerinden; örgütün yönetim gücü, insan gücü politikası, iş tasarımı ve sağladığı çalışma koşullarından, örgütteki iletişim düzeyinden; toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel etmenlerden etkilendiği göz ardı edilmemelidir (Dicle, 1982, s.6).

Personel, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde belli bir mevkiye bağlı yetki ve sorumluluk alanı içinde, gereken araç, gereç ve yöntemler ile görev ve ödevlerini gerçekleştirerek emeği ile katkıda bulunan, bu katkıya karşılık olarak da bir kısım gereksinimleri örgütten sağlayan örgüt üyeleridir (Başaran, 1982, s.143).

Örgütün amaçlarına ulaşması için de; tüm personelin doğru işleri, doğru zamanda, doğru kaliteyle istenen miktarda gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenden dolayı örgütün ve personelin sürekli gelişimi için gerçekleşen performansın ölçülmesi gerekmektedir. Personelin örgüte katkısını arttırmak için de performans değerlendirme kapsamında çalışma yaşamının kalitesinin, güdülenmelerinin sağlanması, yaratıcılık, inisiyatif alma, karar verme ve liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Ağan, 2007, s.16).

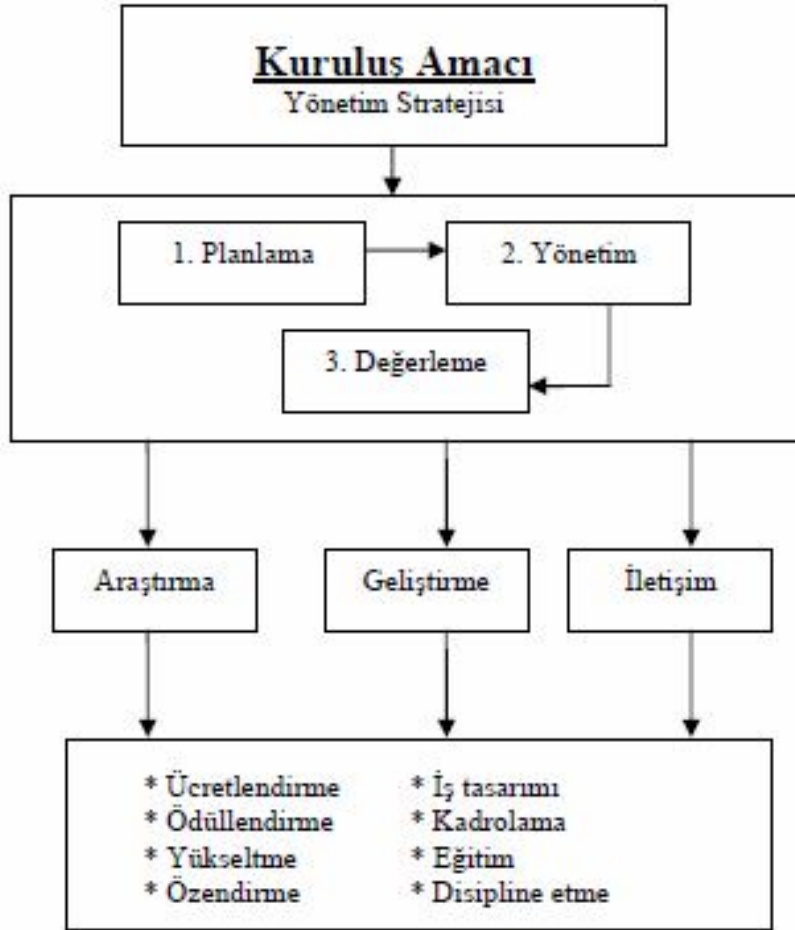
3.2. Performans Yönetim Süreci

İşletmelerde performans yönetimi süreci; örgütün faaliyet gösterdiği ekonomik, sosyal ve coğrafi koşullar içerisinde, kısa ve uzun dönemli karlarını göz önünde tutarak (örneğin, belirlenen yıllık devir hızı, kârlılık hedefleri, 5 yıl içinde ulaşılmak istenen nokta gibi) işletme faaliyetlerinin ve kaynaklarının optimize edilmesini sağlamayı amaçlayan bir yönetim

biçimidir. Performans yönetimi, işletmenin kısa ve uzun vadeli amaçlarına ulaşabilmesi için ortaya çıkan performans sorunlarını belirlemeyi ve bunları gidermek için olası çözüm yolları üretmeyi amaç edinmiş bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yüzden performans yönetimi süreci, performans geliştirme planlarıyla birlikte, performans bileşenlerini sürekli kontrol altında tutan bir oluşumu öngörmektedir (Erdem, 2007, s.18).

İşletmelerde performans yönetimi süreci en basit biçimiyle aşağıda yer alan şekilde gösterilmektedir:

Şekil: 3.2. Performans Yönetimi Süreci (Bilgin, 2009, s.58).



Sıldıroğlu'ya göre işletmelerde performans yönetimi sürecinin içeriği şu şekilde özetlenebilir (akt.Erdem, 2007, s.18):

- İşletmenin geleceğine yönelik vizyon oluşturmak;
- Mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik strateji belirlemek ve planlamak;

- Performans gelişimleri ile ilgili girişimleri tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak;
- Hedeflenen yere gidilip gidilmediğini ve nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemi tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak;
- Bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenlemek.

Eğer her şeyi kapsamı ve katılımlı bir yaklaşımla performans yönetimi uygulanmak isteniyorsa bireysel ve takım performansına organizasyonun etkileri dikkate alınmalıdır. Performans yönetim sürecini etkin kılan unsurlar (Öztürk, 2009, s.7–15):

- Organizasyonel durum: Ulusal ve global çevre – şirketler, ekonomiler, politika ve toplum – sürekli değişim ve karmaşık bir gelişim içinde. Bu unsur, organizasyonun rekabetçi yönünün sürekli geliştirilmesi ve organizasyon performans ihtiyaçlarının güncel kalmasını sağlamaktadır. Kurum içi teknik ve sosyal sistemler de bu yüzden değişime ayak uydurmalı, performans yönetimi süreçleri bu değişime yardımcı olarak şekilde tasarlanmalıdır.
- Kültür: Kültür, organizasyonları bir arada tutan güçlü bir yapıştırıcıdır. Performans yönetimi felsefesi ve tasarımı, organizasyon kültürü dikkate alınarak uygulanmalıdır. Kültür organizasyon içi ortamı, yapıyı, büyüklüğü, iş uygulanmalıdır, çalışan ilişkilerini ve çalışan insan profilini etkiler. Kültür insanların tarz ve davranışları ile etkileşim içindedir.
- Uygulanabilirlik: Organizasyon fonksiyonu, performans yönetimi süreci, uygulama ve tasarımını doğrudan etkiler. Performans yönetimini etkileyen üç önemli nokta: organizasyon global olabilir; organizasyonlar yetkilerinin önemli bir bölümü veya daha az kısmını bir şube, bölge ve bölge ünitelerine devredebilir; organizasyon yapıları bir performans üzerinde etkilidir, genel yapı ile etkileşim içindedir.
- İş dizaynı: İş dizaynı, iş ilişkileri ve metotları, organizasyon el ve teknolojik gereklilikler, işi yapacak personelin sahip olması gereken yeterliliklerin tanımlanmasına katkıda bulunur. İş dizaynının amaçları, bütünüyle performansı etkiler: genel olarak işin tarif edilmesi, sorumluluklar ve

ilişkilerin belirlenmesi; verimlilik, operasyonel beceri, kaliteli ürün veya servis kalitesi için organizasyon ihtiyaçlarının karşılanması; bireysel beceri ve başarının tanımlanmasıdır.

- Takım çalışması: Yatay ve süreç temelli organizasyonlar 1990'larda danışmanların ve yeniden yapılanma mühendisliğinin en gözde modelleri oldu. En önemli gelişmelerden biri çok fonksiyonlu ve farklı uygulamalarda takım çalışmasının öneminin algılanmasıyla sağlandı. Tek ve hücre tipi üretim modelleri yerini daha karmaşık ancak bütünsel ve takım çalışmasını gerektiren yapılara bıraktı. Bu gelişme yeni teknoloji girişini, bilgisayar destekli üretim, müşteri odaklı yaklaşımı ve servis endüstrisinin genişlemesinin destekledi.
- Organizasyonel geliştirme: Organizasyonel gelişim, verimliliğin artırılması için tasarlanan planlama ve uygulama programlarıyla, organizasyon ve yönetim değişim çalışmalarıyla ilgilidir. Organizasyonel gelişim yaklaşımı güçlü insani bir temele sahiptir. Temel felsefesi Bennis tarafından tanımlandı: **insanlara yeni bakış**, tek tip düşünce ve insan modeli yerine, farklı, karmaşık ve bilginin artırılmasına yönelik insanlar; **güç**, gücün baskı ve korku aracı olarak kullanıldığı bir model yerine, işbirliği ve sağduyu temelinde gücün geliştirilmesi; **organizasyonel değerlerde yeni yaklaşım**, mekanik değer sistemi ve bürokrasi yerine insani, katılımlı ve demokratik yaklaşım.
- Amaç ve değerler: Üst seviye performansın gerçekleştirilmesi tüm paydaşların üzerinde anlaştıkları temel değerlerin uygulanmasına bağlıdır. Tanımlanan amaç ve değerler tüm organizasyonu kapsamalı ve uygulanmalıdır. Bu yüzden klasik görev odaklı yaklaşım yerine sonuç odaklı yönlendirmeye bırakmıştır. Amaç ve değerler özünde, takım çalışması, kalite, müşteri duyarlılık ve bireysel saygı ile ilişkili olmalıdır.
- Stratejik yönetim: Stratejik Yönetim, Pearce ve Robinson tarafından, grup kararları ve faaliyet sonuçlarının formüle edildiği, stratejinin uygulanması ve dizaynının organizasyon hedefleriyle, bütünleştirildiği bir çalışma, olarak tanımlandı. Stratejik yönetim, Rosabeth Moss Kanter tarafından, geleceğin

bugünden tanımlandığı, değişim için bütünleşik ve kurumsal bir modelin araç olarak kullanıldığı faaliyet, olarak yorumlandı. Stratejiye farklı bir yaklaşım Prahalad ve Hamel tarafından sağlandı. Temel yetkinlikleri beceri ve teknolojinin de içinde toplandığı, doğru kullandığı takdirde önemli rekabet avantajı sağlayan bir paket olarak tanımladılar. Temel yetkinlikler yeni iş geliştirme uygulamalarına kaynak oluşturdu.

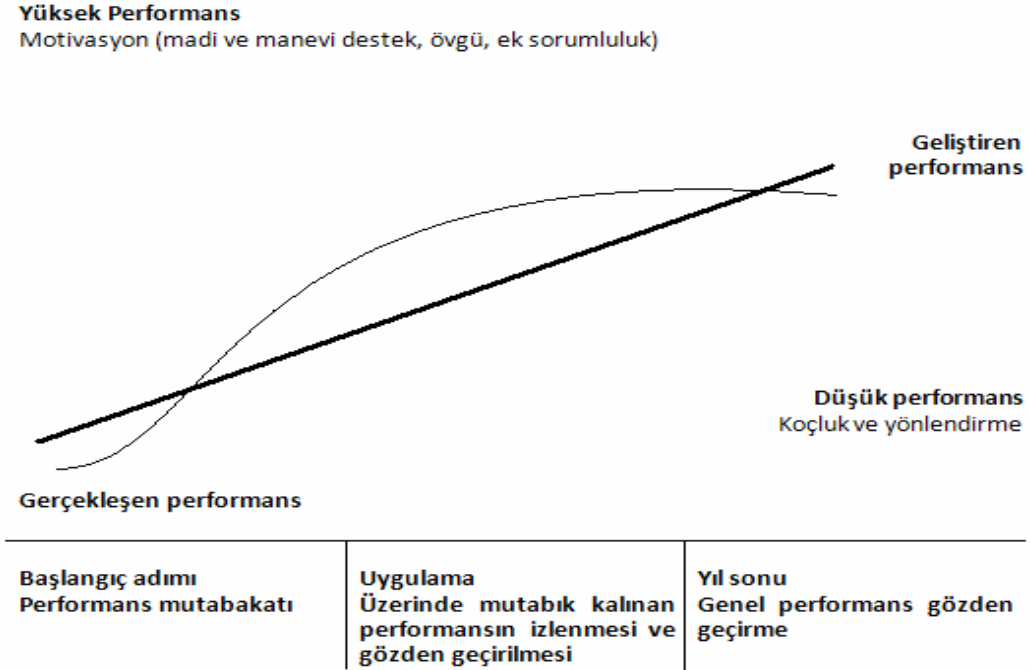
- İnsan kaynakları yönetimi: İnsan kaynakları faaliyetleri, işi yönlendiren, performansı ve yetkinlikleri geliştirmeye odaklanmış, motivasyonu yüksek takımlar oluşturmada yoğunlaşmaktadır. Performans yönetimi süreci ve yönetim performansının geliştirilmesi konusundaki çalışmalar bir arada yürütülmelidir.

3.2.1. Performans Yönetiminin Tanımı

Performans yönetimi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme/onurlandırma aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır (Tutum, 2001, s.165).

Performans yönetimi temelini, üzerinde anlaşılan hedefler, bilgi, beceri, yetkinliklerle performans geliştirme ve kişisel gelişim planları oluşturur. Bu süreç, üzerinde anlaşılan hedeflerle uygulamada gerçekleşen sonuçların karşılaştırıldığı, katılım ve uzun vadeli planların devamlılık içinde gözden geçirildiği bir yapıdır. Performans yönetimi aşağıdaki gibi şekillenmektedir (Öztürk, 2009, s.7–15):

Şekil: 3.3. Performans Yönetimi Aşamaları (Öztürk, 2009, s.6).



Performans yönetimi terim olarak ilk defa Beer ve Ruth tarafından 1976 yılında kullanıldı. Onların iddiası, uygulamadan çıkarılacak dersler, yöneticilerin gözlem, öneri ve geri bildirimleriyle performans gelişiminde mükemmel bir gelişim sağlanıyordu. Beer ve Ruth performans yönetimini, yöneticilerin yardımcı ve yapıcı bir yolla geri bildirimlerini ilettikleri, gelişme planlarının yaratıcı fikirlerle desteklendiği bir sistem olarak tanımlamışlardır. Sistemi diğer değerlendirme sistemlerinden ayıran özellikler (Öztürk, 2009, s.29):

- Değerlendirme ve geliştirmenin birlikte ele alınması,
- İş profillerinin tanımlanmasında güçlü yönlerin ve geliştirilmesi gereken yönlerin kullanılması,
- Bütünsel sonuç ve başarının, bireysel başarılarla bütünleştirilmesi,
- Gelişme planının, ücret yönetiminden ayrı tutulması.

Performans yönetimi istenen ve belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere bir örgütün şimdiki ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri yapıp, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini üstlenen süreçtir (Ağan, 2007, s.17).

3.2.2. Performans Yönetiminin Amaçları

Performans Yönetimi kurulurken iki önemli uyarı dikkate alınmalıdır (Öztürk, 2009, s.37):

- İnsanların (bireyler, takım, bölümler, vb.) ulaşılmak istenen sonuçları bilmesi ve anlaması, onların bu sonuçlara ulaşmada daha fazla çaba sarf etmelerini sağlayacaktır.
- Beklentilerin gerçekleşmesi, bireylerin ve takımların beceri seviyesi yanında, yöneticilerin desteği, organizasyon süreçleri, sistemleri ve kaynakların uygunluğuna da bağlıdır.

Performans Yönetimi Sisteminin en genel amacı; çalışanların, hem bireysel olarak hem de takım halinde, firma süreçlerinin ve kendi bilgi-becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmaktır. Alt amaçlar ise şu şekilde sıralanabilir (Tutum, 2001, s.166):

- Organizasyonun performansında kalıcı gelişmeler elde etmek.
- Çalışanların yeteneklerini geliştirmek, iş memnuniyetini arttırmak ve tüm potansiyelini kullanma olanağı sağlamak.
- Çalışanlar ile yöneticiler arasında sürekli diyalogla yapıcı ve açık ilişkiler kurmak.
- Hedefler ve performans kriterleri üzerinde yöneticiler ve kişilerin ortak bir anlayışa sahip olmalarını ve herkesin bu amaç doğrultusunda kendine düşen görevin farkında olmasını sağlamak.
- Sürekli geri bildirim ile performansa yönelik doğru ve objektif bir ölçme ve değerlendirme yapmak; çalışanın kuvvetli ve gelişmeye açık yönlerini belirlemek.
- Yönetici ve çalışanların, değerlendirmeleri temel alarak gelişme planları, bunları uygulama yöntemleri ve ilgili eğitimler üzerinde anlaşmalarını sağlamak.
- Çalışanların işlerine yönelik düşüncelerini, yaratıcılıklarını ortaya koymalarını sağlamak.
- Çalışanların şirket hedeflerine katkıları ile ücret ve ödüllendirme/onurlandırma sistemlerinin ilişkisini kurmak.
- İç müşteri kavramını yerleştirmek ve takım çalışmasını geliştirmek.

3.2.3. Performans Yönetiminde Önemli Noktalar

Performans yönetimi zor ve üzerinde çaba gösterilmesi gereken bir süreçtir. Engelmann & Roesch (1996) yetersiz sistem tasarımı ve yönetimin yanı sıra sistemde yer alan paydaşların (yönetici, personel) destek ve katılımlarının eksik olmasının uygulama güçlükleri doğurduğu ve başarı şansını azalttığını ifade etmektedirler. Sistemi olumsuz etkileyen unsurlar (Öztürk, 2009, s.67–71):

- Yetersiz motivasyon ve eksik bilgilendirme,
- Çalışan ve yönetici arasında iletişim eksikliği,
- Yöneticinin zamanı etkin kullanamaması,
- Eşit ve adil olmayan uygulamalar.

Performans yönetimi tasarım ve uygulamalarında burada sıralanan olumsuz etkilerden kaçınmak gerekmektedir. Diğer önemli unsurlar aşağıda sıralanmaktadır.

Dürüstlük

Performans yönetiminde hedeflerin tek tarafı olarak yukarıdan aşağıya belirlenmesi, performans değerlendirme ve değerlemenin aynı yaklaşımla yapılması dürüst olmayan bir uygulama olarak algılanmaktadır. Performans standartları ve hedeflerin belirlenmesi, değerlemenin yüz yüze yapılması ve katılımın sağlanması dürüstlük ile ilgili sorunları ortadan kaldıracaktır (Öztürk, 2009, s.70).

Şeffaflık

Performans süreci açık bir süreç olmalıdır. Herkese sürecin nasıl çalıştığını, oyundaki rollerini, kararların nasıl alındığını ve performans yönetiminin amaçları iyi anlatılmalıdır (Öztürk, 2009, s.70).

Adalet

Performans yönetimi adilce uygulanmalıdır. Özellikle değerlemelerde önyargıdan kaçınılmalıdır. Townley (1990) ayrımdan kaçınmak için şunları önermektedir (akt.: Öztürk, 2009, s.70-71):

- Değerleme kriterleri işle ilgili olmalı, iş analizi sonucu geliştirilmeli, kişisel özellikler yerine davranış odaklı olmalı, belirsiz standartlar yerine doğru ve somut standartlar tercih edilmeli.
- Değerlemeyi yapanların sonuçları bir üst pozisyon tarafından gözden geçirilmeli, baskı kurmaya yönelik davranışlardan kaçınılmalı.
- Sistem geçerli ve güvenilir temeller üzerine oluşturulmalı.
- Değerlendirme süreci açık ve karşılıklı görüşme ile yürütülmeli, yorum ve değerlendirmeler yazılı hale dönüştürülmeli.
- Organizasyon genelinde sistemle ilgili eğitimler verilmeli

Disiplin

Performans yönetimi içinde tanımlanan prosedür ve kriterlere uyulması bir zorunluluktur. Eğer uygulamada sürekli aksaklıklar varsa süreç gözden geçirilmelidir. Katılımla belirlenen kriterlerin sürekli sorgulanması veya uygulanmaması uygulamayı olumsuz etkiler. Performans değerlendirme görüşmelerinin aksatılması ya da sembolik uygulamalar sisteme olan güveni sarsar (Öztürk, 2009, s.71).

3.2.4 Performans Yönetimi Kuralları

Bir performans yönetimi sistemi aşağıda belirtilen konular ve kurallara göre kurulmalıdır (Öztürk, 2009, s.71):

- Şirket hedefleri paylaşılmalı, bölüm, birim, takım ve birey hedefleri birbirini tamamlamalı.
- Şirket hedefleri açık ve yol gösterici olmalı.
- Performans geliştirme sürekli ve gelişim odaklı olmalı.
- Kontrol ve zorlamadan çok, ortaklı ve işbirliği temelinde yükselmeli.
- Performans geliştirilmesi ve nasıl başarılacağı, herkesle paylaşılmalı ve anlatılmalı.
- Bireysel performansın gelişiminde bireylerin inisiyatif kullanımı teşvik edilmeli.
- Yönetim tarzı, açık, dürüst ve karşılıklı iletişime dayalı olmalı.
- Şirket hedeflerindeki değişiklikler bireylere bilgi ve deneyimle anlatılmalı, hedef revizyonlarına olanak tanınmalı.

- Müşterek belirlenen hedeflerin performans gerçekleşme, ölçüm ve değerlendirilmesi birlikte yapılmalı.
- Sistem bütün çalışanlara uygulanmalı.
- Her şeyden önce performansla parasal konular ilişkilendirilmemeli.

3.2.5. Performans Yönetiminin Yararları

Performans Yönetiminin kısa ve uzun dönemli yararları şöyle özetlenebilir (<http://www.stratejikboyut.com>):

- İş performansı daha kapsamlı ve eyleme dönük olarak anlaşılır, bütün faaliyetler amaca doğru en verimli biçimde gerçekleştirilir.
- Yöneticilerin ve işgörenlerin birbiri ile uyumlu, ortak ve bireysel amaçlar üzerinde anlaşmalarını, bu amaçları tüm örgüte yaymayı ve bunlara ulaşmayı hedeflemelerini sağlar.
- Herkesin bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak becerileri kazanma sorumluluğunu almasını ve bunun gerçekleşmesini sağlar.
- Ortak ve bireysel hedeflere tüm çalışanların katılımı ile daha kolay ulaşılmasına ortam hazırlar. Tüm çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşması için yapmaları gereken ve yaptıkları katkıyı görebilirler.
- Örgüt içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya karşılıklı ve etkili bilgi akışını sağlayacak iletişimi gerçekleştirir.
- Örgütün gerçek potansiyeli karşısında gerçekleşen performansını ölçme olanağını sağlar. Bunu, Performansın sürekli geliştirilmesi amacıyla, birimler ve özellikle çalışanlar için performans planlaması, ölçüm ve denetim sistemini uygulayarak sağlar.
- Yönetim kararlarına, doğru performans göstergelerine dayandırılması nedeniyle duyulan güveni artırır. Kararların zamanında alınmasını ve daha tutarlı olmasını sağlar.
- Ölçüm ve denetim sistemleri ve süreçleri ile kuruluşta "sürekli iyileştirme" kültürünün gelişmesine katkıda bulunur.

- İşletmenin mevcut ve gelecek dönemleri için daha yüksek hedefler belirleyerek, fiziksel ve insan kaynaklarının daha verimli ve etkili kullanılmasını sağlar. Onlara rekabet gücü kazandırır.
- Değişen pazar koşullarına ve operasyonel değişikliklere daha hızlı tepki verebilme olanağı yaratır.

3.3. Personel Performansını Değerleme

Performans değerlendirme kavramı; kişi, birim ya da örgütlerin performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da “benzer diğerlerinin performansı” bazında ölçülmesini içeren bir süreci ifade etmekle birlikte pek çok tanımı mevcuttur. Bireysel bazda personel değerlendirme; “bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ölçme yoluyla işgörenin işindeki performansının değerlendirilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Palmer, Kenneth, 1993, s.9).

Performans değerlendirme, çalışan motivasyonunu ve performansını arttırmada ve yönetime örgütün amaçlarına ulaşmak için gereken denetimi sağlamada önemli bir personel işlevi olarak görülmektedir (Orpen, 1995, s.80).

Performans değerlendirme organizasyonda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Tek tek kişilerin performans değerlemelerinin yanında organizasyonun bütün olarak performans değerlemesi de söz konusu olabilmektedir. Performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımı çerçevesinde işgören bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır (Fındıkçı, 2003, s.297).

Personel performans değerlemesi, bir örgütteki işgörenin belirli bir zaman dilimi içindeki çalışmalarını, başarısını ya da işgörenin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını önceden belirlenmiş bir ölçüte göre sistematik olarak ölçülmesidir (Bingöl, 1998, s.227).

Değerlendirme; standartların gerçekleştirilmesini sağlamak için, çalışan ve yöneticisi arasında sürekli bir iletişimi gerekli kılmakla sistemin dinamik yanını ifade etmektedir. Bu iletişim çalışanın belirlenen plan çerçevesinde ihtiyaç duyduğu konularda yöneticisinden yardım almasına, eksikliklerinin giderilmesi için geri besleme yolunu kullanmasına ve

yöneticinin sürekli olarak çalışanın performansını takip etmesine olanak sağlamaktadır. Değerlemenin form doldurmaktan ibaret bir sistem olmaktan kurtulabilmesi ve işletme için gerekli verilerin elde edilmesine olanak sağlaması için bu dinamik yapının korunması gerekmektedir. Yani dönem sonunda yapılan değerlendirme, dönem boyunca yapılan değerlendirmelerin toparlanması, özetlenmesi, “temize çekilmesi” olarak kalmamalıdır (Aygın, 2007, s.38-39).

Otel işletmelerinde işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesinde aşağıda yer alan tabloda verilen davranış şekilleri kullanılabilir. Bunların bir kısmı iş ile doğrudan ilgili iken, diğerleri dolaylı ilgilidir (Çolakoğlu, 2005, s.133–134).

Tablo 3.1. İş Performansı Değerlendirme Formu (Çolakoğlu, 2005, s.133-134).

I- İşgöreni aşağıdaki boyutlarda değerlendiriniz.

	çok yüksek	yüksek	orta	az	çok az
1. Meslek bilgisi					
2. İşini yerine getirmede becerikliliği					
3. Meslekî yetenekleri					
4. İşini yerine getirmedeki çabukluğu					
5. İşine karşı ilgisi					
6. Turizmi ne ölçüde sevdiği					
7. Müşterilere karşı ilgisi					
8. Müşterilere karşı saygı ve sevgisi					
9. İşini yerine getirmedeki özen ve dikkati					
10. Arkadaşlarıyla uyum ve işbirliği					
11. Amirlerine karşı saygı ve itaati					
12. İşinden ne ölçüde memnun olduğu					
13. Dürüstlük					
14. Temizlik					
15. Kibarlık					
16. Gülelyüzlülük					
17. Düzenlilik					
18. Sağlık kurallarına uyma					
19. Güvenilirlik					
20. İctenlik					
21. Sabırlılık					
22. Anlayış ve hoşgörü					
23. Yardımseverlik					
24. Azim ve sebatkârlık					
25. Enerjik olma					
26. Kendi başına karar verebilme					
27. Sorumluluk duygusu					
28. Sevimlilik					
29. Kendine güven duygusu					
30. Sosyal ilişki kurma					
II- İşgörende aşağıdaki özelliklerin bulunup bulunmadığını belirtiniz.					
1. Müşterilerle sık sık tartışır mı?		() Evet		() Hayır	
2. Müşterilere milliyetlerine göre ayırım yapar mı?		() Evet		() Hayır	
3. Bahşiş veren müşteriye daha iyi hizmet eder mi?		() Evet		() Hayır	
4. Sık sık işe gelmediği olur mu?		() Evet		() Hayır	
5. Amirleriyle tartışır mı?		() Evet		() Hayır	
6. Sizce bu işletmeden ayrılmak istiyor mu?		() Evet		() Hayır	
III- İşgören hangi yabancı dilleri ne ölçüde bilir?					

3.3.1. Personel Performansını Değerlemenin Amaçları

Performans değerlemenin en önemli amacı; performans arttırmak, belirlenen kriter ve standartları sağlayamayan işgörenlerin eğitime ihtiyaç duydukları alan veya alanları ortaya çıkarmaktır. Organizasyonel açıdan amaç verimlilik ve performansın en yüksek seviyeye çıkartılmasıdır (www.bilbulpaylas.com).

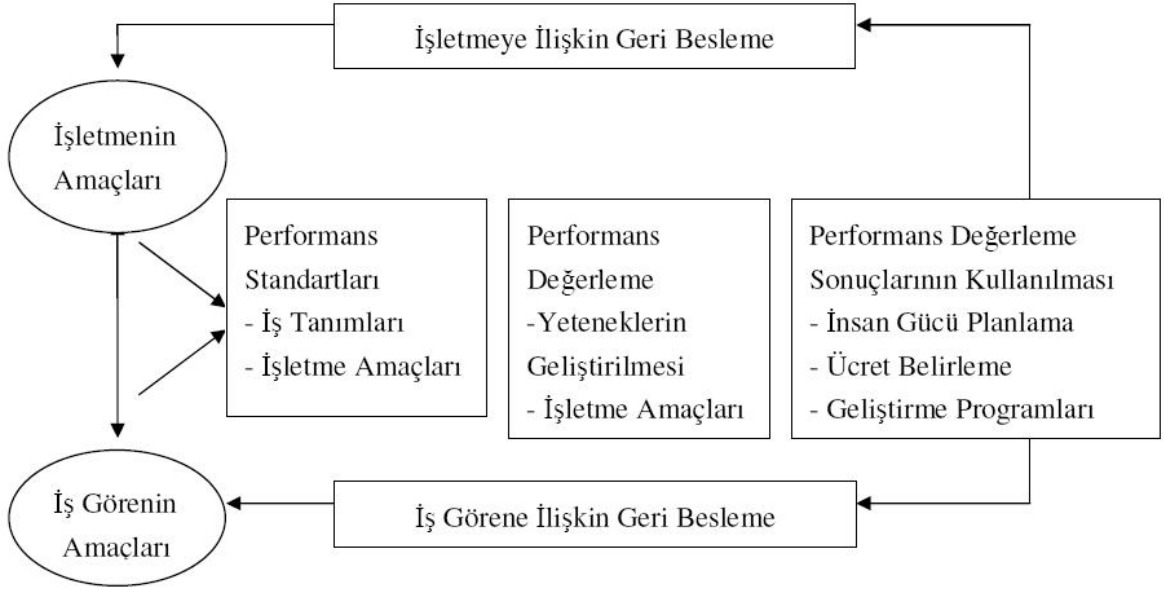
Personel performansını değerlemenin amaçları (Sabuncuoğlu, 1994, s.165-166):

- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek,
- Yükselme ve başka işe geçme (transfer) için kaliteli elemanları seçme,
- İşgörenin işine son vermek veya bulunduğu durumun gözden geçirilmesi bakımından başarısız olanları seçmek,
- İşgücü planlaması için personel envanterini hazırlamak,
- İşgörenin eğitim gereksinimlerini saptamak,
- Üyeler arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek ekip çalışmasını arttırmak, Yönetici ile işgören arasındaki iletişimi arttırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlayış düzeyine ulaşmalarını sağlamak,
- İşgörenin iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak,
- İşgöreni yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak.

3.3.2. Personel Performansını Değerleme Süreci

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. İşletmenin yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. (<http://enm.blogcu.com>).

Şekil: 3.4. Performans Değerlendirme Süreci (Öztürk, 2009, s.52).



3.3.2.1. Değerleme Ölçütlerinin Belirlenmesi

Performans değerlemesinde gösterilen performansın ölçülmesi için önceden belirlenmiş ölçütlerin bulunması gerekmektedir. Bu yüzden işgören ve yönetimin ortak çabalarıyla geliştirilen ölçütler, işlerden beklenen sonuçların somut anlatımları olmalı ve sürekli gözden geçirilerek gerekli düzeltmeleri yapılmalıdır (Bingöl, 1998, s.234).

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir (<http://enm.blogcu.com>).

Kriterlerin seçiminde gözönünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000, s.163):

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da gözönüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

Yöneticiler öncelikle hangi yetenek, çıktı ya da başarıların değerlendirileceğine karar vermelidir. Ölçütler de elde edilen başarının nitelik, nicelik ve süresini gösterebilmelidir (Bingöl, 1998, s.234).

Ölçüt sayısı çoğaldıkça standartlar da çoğalacaktır, artan standart sayısı ortak değerlerde ölçmeyi zorlaştıracaktır. Bu nedenle de ölçütlerin sayısı sınırlandırılmalıdır. Her ölçüt için sayısal, sıfat ya da açıklama olarak değerlendirme ölçekleri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları (Ağan, 2007, s.32):

- a) Düşük – Yüksek
- b) Zayıf, Orta, İyi, Çok İyi
- c) Çok Yetersiz, Yetersiz, Normal, Yeterli, Çok İyi
- d) Çok Düşük, Ortalamanın Altında, Orta, Ortalamanın Üstünde, Mükemmel
- e) 1’den 5’e kadar not verilmesi
- f) 1’den 100’e kadar not verilmesi

0 – 20	Çok Yetersiz	(I.Derece)
21 – 40	Yetersiz	(II. Derece)
41 – 60	Normal	(III.Derece)
60 – 80	Yeterli	(IV. Derece)
81 – 100	Çok İyi	(V. Derece)

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir (<http://enm.blogcu.com/>).

- ✓ Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- ✓ İş bilgisi ve yeteneği,
- ✓ Bireysel özellikler,
- ✓ Bireyin ilişki ve davranışları.

Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. Örneğin bireyin özellikleri, temel kriterinin alt kriterleri olarak alınacak olursa bunlar şöyle sıralanabilir: İşbirliği, güvenilirlik, çalışkanlık, uyabilirlilik, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş vb. gibi. Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için sözkonusu ise, değerlendirilecek kriterlerin nitelik ve niceliği değişik

boyutlarda olacaktır. Örneğin, planlama, karar alma, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon yetenekleri gibi kriterler seçilebilir (<http://enm.blogcu.com>).

3.3.2.2 Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performans standartları hem üstler hem de astlar için iki türlü bilgi içermektedir. Birincisi kişinin yapmakla zorunlu olduğu görevleridir; neyin yapılması gerektiğidir. İkincisi ise nasıl yapılması gerektiğidir. Bu standartlar niceleyici ve niteleyici olmak üzere işlerin iki yönünü içermektedir. Nicel standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan yanlış sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı, niteleyici standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s.164).

Standartlar bir bakıma değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir (<http://enm.blogcu.com>).

Standartlar çalışanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçütlerdir. Örneğin, satış kriterine göre değerlendirilen bir çalışan için aylık 250 ünitelik bir satış standart kabul edilebilirken, 400 ünitelik bir satış bu standartlar doğrultusunda üstün bir performans olarak kabul edilebilir (<http://enm.blogcu.com>).

Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir (Bayraktaroğlu, 2006, s.67):

Spesifiklik: Her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir (Bayraktaroğlu, 2006, s.67):

Ölçülebilirlik: Performans ölçümü, standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Sözkonusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır (Bayraktaroğlu, 2006, s.67):

Gerçeklik: Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir. Kuşku yok ki, çalışanlar için ulaşılması gereken bu standartların güvenilir olması için belirlenen hedeflerin saptanmasına bizzat çalışanlar da katılmalıdır. Konuya bu açıdan bakıldığında belirlenen standartlara güven artacak ve onlara ulaşmak için çaba düzeyi yükselecektir (<http://enm.blogcu.com>).

3.3.2.3. Değerleme Süreçlerinin Belirlenmesi

Çağdaş işletmeleri yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. İşgören değerlemesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez (<http://enm.blogcu.com>).

Aldemir (2001)'e göre, değerlendirme süreçleri işgörenin terfi etmesinin yıldönümü gibi bireylere göre farklı dönemlerde ya da her altı ayda bir, yılda bir ya da 2 yılda bir gerçekleştirilebilmektedir. Genellikle kişinin işe başlama tarihi değerlendirme tarihine temel olmaktadır (akt.:Ağan, 2007, s.35).

Birbirine çok yakın süreçlere sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmemektedir. Sık yapılan değerlemeler işgören üzerinde baskı etkisi yaratabilmektedir. Bu nedenle değerlendirme dönemleri belirlenirken örgütün doğal sürecine (bütçeleme dönemleri, mali yıl) uygun dönemler seçilmektedir. Ayrıca değerlemeler yöneticilere idari kararları vermelerinde yardımcı olduğu için örgütün planlamasına katkı sağlayacak dönemde gerçekleştirilmelidir (Ağan, 2007, s.35).

3.3.2.4. Performans Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir. Yapılan

değerlemenin bir yandan işgörenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (otokontrol) niteliği taşıdığı belirtilir (<http://enm.blogcu.com>).

Gösterge için kullanılacak veriler doğru, tutarlı ve zaman içinde karşılaştırılabilir nitelikte olmalıdır. Elde edilen sonuçlar tutarlı, güvenilir olmalıdır Gösterge için toplanacak veri kolayca, kısa zamanda ve uygun maliyetle toplanabilmelidir. Toplanan bu veriler karar alma sürecinde ve öğrenmede etkili, sistem için kullanışlı olmalıdır. Değerleme ölçütleri başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayırt etmelidir (Aldemir ve diğ., 2001, s.276).

3.3.2.5. Personel Performans Değerlemesini Gerçekleştiren Kişilerin Belirlenmesi

Bir konaklama işletmesinde, performans değerlendirme çalışması çeşitli kişiler tarafından yapılabilmektedir. Bu bölümde personel performans değerlendirme gerçekleştirenler; yöneticiler, astlar, gruplar, müşteriler ve kişinin kendini değerlemesi başlıkları altında incelenecektir.

a. Yöneticilerce Değerleme

Uygulamada en sık kullanılan yöntemlerden birisidir. Yöneticilerin belirli kriterler doğrultusunda işgörelere puanlar vermesi yoluyla performanslarını değerlendirmesi esasına dayanır bu sistemde yöneticilerin kişisel kanaatlerini, önyargılarını, sübjektif değerlendirme kriterlerini kullanması yöntemi geçerlilik ve güvenilirlikten uzak kılmaktadır (Gürüz ve diğ., 2004, s.222).

Bu koşullarda üstlerin yapmış oldukları değerlemeler daha üst düzeydeki yöneticiler tarafından da gözden geçirildiği takdirde açıkça taraf tutmalar önlenerek, değerlendirme süreci üzerinde de etkin kontrol sağlanabilir (Aldemir ve diğ., 2001, s.277).

Turizm sektöründe yiyecek-içecek hizmetinde işgörelenler ile ilgili yapılan bir araştırmada, olumsuz geri-bildirim astların etkinliklerini azalttığı, buna karşılık olumlu geri-bildirim astların etkinlikleri üzerinde anlamlı, olumlu etkisinin olduğu görülmüştür (Reynolds, 2006, s.54).

b. Astlarca Değerleme

Bu yaklaşım genellikle yöneticilerin değerlemesinde kullanılmaktadır. Burada yöneticiler astları tarafından değerlendirildikleri için hoşnut olmamaktadır. Astlar tarafından değerlemeden gelecek olan sonuçların gerçeği yansıtabilmesi için, astların performans değerlendirme konusunda iyi eğitilmiş olmaları şarttır. Aksi takdirde astların kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılandığına bakılarak, işletme hedefleri göz ardı edilerek değerlendirme yapılabilirler (Sabuncuoğlu, 2000, s.162).

c. Grup Değerlemesi

1. Takım Arkadaşlarınınca Değerleme

Bu yaklaşımda işgören ile aynı seviyede olan iş arkadaşından bilgi almaktır. Yönetici her zaman işgöreni gözlemleyemediği için iş arkadaşları işgören hakkında bilgi kaynağıdır. Çünkü işin gereklerini ve gerekli olan becerileri bilmeleinden dolayı işgörenin performansını değerleyebilirler. Bu yaklaşımın sakıncaları ise iş arkadaşlarının arkadaşlık ilişkisinden dolayı objektif değerleyemeyebilmesi ya da işgörenler arasında çekişme varsa objektif değerleyememesidir. Bu nedenle, performans değerlendirme sonucunda verilecek olan terfi ve ücret artışı kararlarının sadece iş arkadaşları tarafından değerlendirilmeden gelen sonuçlara dayandırılmaması uygun olacaktır (Noe ve Holenbeck, 1996, s.222).

2. Farklı Değerleyici Grup Karması Tarafından Değerleme

Farklı bölümlerden işgörenin seçilmesiyle oluşturulan grup karmasından personeli değerlendirme istenebilir. Burada grup üyeleri seçilirken matris proje gruplarına yönelik seçim yapılabilir. Ancak her iki grup değerlendirilmesinde kişi arkadaşını değerlendirirken negatif ya da pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının bulunduğu unutulmamalıdır (Ağan, 2007, s.40).

d. Müşterilerce Değerleme

Özellikle hizmet sektöründe başarıda belirleyici faktör, hizmetin etkili bir şekilde tüketiciye aktarılması ve müşteri memnuniyetinin yaratılmasıdır. Bu temel amacı kurum işgörenlerinin ne düzeyde yerine getirdiği önemlidir. Bir diğer ifadeyle işgörenler müşterilerini memnun ettikleri oranda başarılıdırlar. İşte bu görüşler müşterilerden gelen

eleştirilerin, müşteri mutluluğunun işgörenlerin performansını değerlendirmede kullanılabileceğini gündeme getirmiştir. Olumlu müşteri raporları ve yüksek müşteri memnuniyeti yüksek performansa işaret eder (Gürüz ve diğ., 2004, s.223).

f. Özdeğerleme

Kendini geliştirmek, zamanla oluşan bilgi eskimesini önlemek, kendini yenilemek için girişilen çabaların tümüdür. Bir işgörenin kendisini geliştirme çabası, onun yüksek performans isteğinin, başarı güdüsünün önemli bir görüntüsüdür. Ancak, işgörenlerin % 90'ının kendilerini ortalamanın üzerinde değerlendirdikleri görülmüştür (Pinto ve Sobel, 2005, s.1386).

Dolayısıyla kişilerin kendilerini geliştirmelerine yönelik çabaları, onların performans değerlemeleri için kullanılabilir. Kendini geliştirmeye yönelik etkinlikler arasında, her türlü eğitim etkinliklerine katılmak, seminer, kurs vb. çalışmalar da aktif olmak, yeni bir takım şeyler öğrenmek, işin gerektirdiği gelişmeleri izleme, daha üst roller ve görevler için hazırlanmak gibi çalışmalar öncelikle sayılabilir (Fındıkçı, 2003, s. 315).

3.3.2.6.Yönetici ve İşgörelere Bilgi Verilmesi

Performans değerlemesinde başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alış-verişi bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenir, performans değerlemesinin gereğine inanç aşılanır. Toplantılarda işletmede yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve işgörenlerin değerlemesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılır (<http://www.hrturkiye.com/>).

Hangi konuda olursa olsun başarı sağlamanın ön koşulu ilgili işgörelere yapılan uygulamaya ilişkin sürekli bilgi vermektir. Bazı biçimsel olmayan haberleşme kanallarından gerçeği yansıtmayan haberlerin işgörelere verilmesi her zaman olmasa bile çoğu kez zararlı sonuçlar doğurur. Oysa yetkili kişilerden çıkan biçimsel bilgilerle işgörenlerin kuşku, önyargı ve gereksiz yorumlarına gerek kalmaksızın konular ve sorunlar aydınlığa kavuşur. Bu genel kural işgören değerlendirilmesinde de çok önemli bir rol oynar (<http://www.hrturkiye.com/>).

Oysa bazı yöneticiler işgörelere bilgi vermekte oldukça ağır ve isteksiz davranır. Onlara göre bilgi kaynakları çoğu kez işgöreleri ilgilendirmez ya da ilgilendirmemesi gerekir. Kuşku yok ki, işletmede düzenlenecek bir anket çalışması işgörelerin birçok bilgilere gereksinme duyduğunu ortaya çıkaracaktır. Bugün artık çağdaş iletişim tekniklerini bilen ve uygulayan her yönetici işgörelere bilgi vermekle ona ilgi göstermenin aynı şeyler olduğunun bilincindedir. Performans değerlemesi oldukça duyarlı bir konudur. Zira sistemin uygulanmasından etkilenecek olan kişiler akla gelen her türlü yorumu yapabilirler. Bu konuda işgörelere yeterli bilgi verilmezse örneğin, bazı primlerin kaldırılacağı ya da belli sayıda işgörelenin işinden çıkarılacağı kuşkusunu taşınabilir. Bu nedenle, sistemin başarıya ulaşması isteniyorsa, bunun ilk koşulu olarak işgörelere gerekli bilgiler verilmeli ve onların işbirliği sağlanmalıdır. İşgörelere varsa işletme gazeteleri aracılığı ile, yoksa broşür, sirküler ve bazı notlarla yazılı olarak ya da tartışmasız veya tartışmalı toplantılarla sözlü olarak işgörelere değerlemesinin amaçları, kullanılan yöntemler, karşılaşılan sorunlar açıklanmalıdır. Bu yönde yapılan her girişim performans değerlemesinin başarısını olumlu yönde etkileyeceği gibi personelin sisteme desteğini ve katkısını da sağlayacaktır (<http://www.hrturkiye.com>).

3.4. Personel Performans Değerleme Yöntemleri

Günümüzde işletmelerde birçok performans değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır. Her bir yöntemin farklı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. İşletmelerde tek bir performans değerlendirme yöntemi kullanmak bazen uygun olmayabilir, bu bakımdan yöneticiler kendi işletmeleri için uygun olan birden çok performans değerlendirme tekniğini kullanarak, işletmelerindeki iş görenlerin performanslarını değerlendirebilirler.

3.4.1. Sıralama Yöntemi (Ranking Method)

Bu yöntemde işgörelere, değerlendirme yapacak olan kişi tarafından performanslarına göre sıralanırlar. Bu yöntem, bir işgörelenin diğer işgörelere ile karşılaştırılması esasına dayanır. Değerleme yapacak olan işgörelere sayısına göre bir çizelge hazırlanır. Değerlemede göz önüne alınacak olan nitelikler belirlendikten sonra, bu niteliklere en uygun ve başarılı olan işgörelere çizelgenin en üst kısmına, en başarısız olarak değerlendirilen işgörelere ismi ise en alt kısmına yazılır. Başarılı ve başarısız işgörelere belirlendikten sonra diğer işgörelere bu ikisi arasında yer alır (Erdoğan, 1991, s.205).

Tablo 3.2. Alternatif Sıralama Yöntemi (Aldemir, ve diğ, 2001, s.285).

BÖLÜM	DEĞERLEYİCİ	TARİH
Sıralanacak olan personelin isimleri		
Ahmet Doğruer	1.En Başarılı	
Feyiz Pirim	2.En Başarılı	
Teoman Özağ	3.En Başarılı	
Ali Işık	4.En Başarılı	
Erol Gürsoy	5.En Başarılı	
Hande Güner	5.En Başarısız	
Hızver Yıldız	4.En Başarısız	
Fikret Akatürk	3.En Başarısız	
Fatih Kaymaz	2.En Başarısız	
	1.En Başarısız	

Yukarıda yer alan Tablo 3.2’de en başarılı ve en başarısız, personel sıptanarak sıralama işlemleri ortaya doğru ilerlemiştir.

3.4.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi (Paired Comparison Method)

Aynı grup içerisinde değerlemeye tabi tutulan kişiler birbirleriyle ayrı karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda daha başarılı bulunan işgörenin numarası işaretlenir. Diğerlerine göre daha başarılı bulunan işgören her seferinde “1” puan alır. Değerleme sonucunda alınan toplam puanlar her işgörenin sıralamadaki yerini belirler (Biber, 2006, s.48).

Karşılaştırma sayısı,

$$K_s = \frac{N(N-1)}{2}$$

formülü ile bulunabilir. “N” personel sayısını nitelemektedir. Personel sayısının fazla olduğu durumlarda uygulama süresi ve maliyeti artmaktadır (Ağan, 2007, s.45).

Şekil 3.5. İkili Karşılaştırma Tablosu (Ağan, 2007, s.45).

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Yukarıda yer alan şeklin sol tarafında numaralandırılmış personel ile yukarıda numaralandırılmış personel ayrı ayrı karşılaştırılır ve değerleyici daha iyi olduğu düşündüğü personele (+) işareti koyar. Yukarıdaki tablo incelendiğinde en fazla (+) işareti alan 2 numaralı personel liste başı olur başkaları (5, 8, 1, 7, 3, 4, 6) sırasıyla onu izler. Ancak yöntem, personelin hangi açılardan başarılı ve gelişmeye ihtiyaç duyduğunu göstermemektedir (Ağan, 2007, s.45).

İkili karşılaştırma yönteminin avantajları (Eraslan, Algün, 2005, s.98):

- Başarı sıralaması kolaylıkla elde edilir,
- Her işgören birbirleriyle kıyaslanmış olur. Kademesi düşürme veya işten ayrılma kararları alınmasını kolaylaştırır.

İkili karşılaştırma yönteminin dezavantajları (Eraslan, Algün, 2005, s.98):

- İşgören sayısı çok olduğu durumlarda uygulama süresi ve maliyeti çok fazla artar,
- Değerlendirici hatalarına açık bir yöntemdir,
- İşgörenler birbirleriyle kıyaslandığından motivasyon sorunları ortaya çıkabilir.

3.4.3. Grafik Değerleme Yöntemi (Graphic Ratings Method)

En yaygın kullanım alanına sahip olan bu yöntem, belirli bir iş için değerlendirmeye alınacak faktörlerin tanımlandığı ve daha sonra da değerlendirme kategorilerinin formüle edildiği bir ölçeğe dayalıdır. Değerlendirme faktörleri belirlenirken, iyi bir iş performansı dikkate alındığında önem taşıyan tutum ve davranışlara yer verilmesi, ayrıca bu faktörlerin mutlaka işe ilişkin ve ölçülebilir olmaları gerekmektedir (Drummond, 1990, s.91-92).

Bu yöntemde değerlendiriciler işgörenleri 10–15 kriter üzerinden değerlendirirler. Oranlama 1 den 5'e kadar derecelenen bir cetvel üzerinde yapılır. Değerlendirmede genellikle işin özellikleri, güvenilirlik, işe devamlılık, kişiler arası ilişkiler, iş bilgisi ve detaylara dikkat etme gibi kriterler yer alır. İşgörenler bu kriterlere göre değerlendirildikten sonra her bir kriterden aldığı değerler toplanarak her işgören için karma bir skor oluşturulur. Aşağıda yer alan Tablo 3.3'de grafik dereceleme yöntemine örnek olarak gösterilmektedir (Çolakoğlu, 2005, s.137–138).

Tablo: 3.3. Grafik Değerleme Yöntemi Örneği (Çolakoğlu, 2005, s137-138).

	Olağanüstü	Ortalamanın üzerinde	Ortalama	Ortalamanın altında	zayıf
Beceri performansının niteliği	1	2	3	4	5
Davranışsal performansın niteliği	1	2	3	4	5
İşe devamlılık	1	2	3	4	5
Diğerleri ile çalışma yeteneği	1	2	3	4	5

Grafik değerlendirme yönteminin avantajları (Eraslan, Algün, 2005, s.96):

- Geliştirilmesi ve uygulanması kolay bir yöntem olması.
- Kısa sürede değerlendirilmesinden dolayı işletmeye maliyetinin az olmasıdır.

Grafik değerlendirme yöntemini dezavantajları (Eraslan, Algün, 2005, s.96):

- Bazı kriterler sayısallaştırılmadığından işgörenler arası farklar kimi zaman ortaya konamaz.

Grafik değerleme yönteminde işgörenler performans faktörlerine göre ayrı ayrı alınarak da değerlemeye tabi tutulabilirler (Tablo 3.4.).

Tablo: 3.4. Grafik Değerleme Tablosu (Ağan, 2007, s.48).

GRAFİK DEğERLENDİRME LęEđİ					
(BAşARI FAKTÖRLERİNE GÖRE BİREYSEL DEğERLENDİRME)					
Değerlenen zellik:					
Değerlendiren:					
Değerlendirilenlerin Bölümü:					
Değerleme Tarihi:					
DEğERLENDİRİLEN ÖZELLİK	LęEK				
İş Bilgisi	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Üretim Miktarı	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Üretim Kalitesi	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Birlikte Çalışma	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Yaratıcılık	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Karar Verme	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Devamlılık	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi

Ayrıca Tablo 3.5.'de gösterildiği gibi grafik değerlendirme yönteminde dokuz farklı derecelendirme sistemi bulunmaktadır.

Tablo 3.5. Grafik Değerleme Cetvel Örnekleri (Ağan, 2007, s.49).

(a) Kalite	Yüksek	----- ----- ----- -----				Düşük		
(b) Kalite	Yüksek	5	4	3	2	1	Düşük	
(c) Kalite	----- ----- ----- -----							
	Olağanüstü yüksek kalitede işçilik	Çoğunlukla üstün iş gerçekleştiriyor			Ortalama Kaliteli iş	İş, sık sık yapılan hatalardan oluşmakta	Nadiren yeterli iş yapıyor	
(d) Kalite	5	4	3	2	1			
(e) Kalite	----- ----- ----- -----		Ortalama		Arada Sırada Hata		Neredeyse Hatasız	
(f)	Performansın Derecesi							
	Performans Etmenleri	Sürekli Üstün	Bazen Üstün	Sürekli Ortalama	Sürekli Yetersiz			
	Kalite							
(h) İşin Kalitesi	15	13	11	9	7	5	3	1
	İşin reddedilmesi ya da işteki hata sayısı çok az	Yapılan iş genelde uygun nadiren hata yapılıyor		İş şöyle böyle, sık sık kontrol edilmesi gerekiyor		Sık sık hata yapılıyor, dikkatsiz		
(i) İşin Kalitesi	Yaptığı hataları, işin tam olarak yapılmasını ve doğruluğunu göz önüne alarak bir puan verin							
	Zayıf, 1-6	Ortalama, 7-18		İyi, 19-25		_____		

Grafik değerlendirme yöntemiyle değerlendiricilerin ortak ölçütler üzerinde düşüncelerini sağlar. Ancak formlarda kullanılan sıfatlar ayrıntılandırılmadığı sürece her değerlendirici tarafından farklı yorumlanabilmektedir (Bingöl, 1998, s.240).

3.4.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution)

İşgörenler arasındaki başarı, performans, davranış biçimlerinin karşılaştırılmasından çok, genel bir takım ifadelerin gruplandırılması söz konusudur. Zorunlu dağıtım yöntemi ile çok sayıda çalışanın yer aldığı organizasyonlarda, her bir işgörene ait spesifik performans sonuçları değil, kişiler arasındaki karşılaştırmalar yüzdelik sayısal dilimlerle belirlenmektedir. Böylece ortaya çıkan dağılım yöneticiler tarafından incelendiğinde, hangi yüzdelik dilimde ağırlık olduğuna bakılarak organizasyona ait genel performans değerlendirmesi yapılmaktadır (Gürüz ve diğ., 2004, s.227).

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu ve skalada (Tablo 3.6) belirtilen performans düzeylerinin de en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40'ını orta, 20'sini yüksek, 20'sini düşük, 10'unu en yüksek ve kalan 10 kişiyi de çok düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır (Kaynak ve diğ., 2002, s.211).

Tablo 3.6. Performans Değerlendirme Skalası (Kaynak, 2000, s.211).

En yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok düşük
%10	%20	%40	%20	%10

Tablo 3.7. 10 ve 20 Kişilik İki Grup İşgörenin Zorunlu Dağılım Yöntemine Göre Kıyaslanmaları (Aldemir ve diğ., 2001, s.286).

Personelin Toplam Sayısı	En Başarılı	Başarılı	Orta	Başarısız	En Başarısız
10	1	2	4	2	1
20	2	4	8	4	2

3.4.5. Zorunlu Seçim Yöntemi (Forced Choice Method)

İşgörenin performansındaki olumluluk veya olumsuzluğu belirleyen iki veya daha fazla ifadeden oluşan ifade grupları oluşturulur. Bu yöntemde olumlu ve olumsuz iki ifadeden bir tanesi işgören tarafından tercih edilir (Decenzo and Robbins, 1994, s.388).

Aşağıda yer alan tabloda her iki A ifadesi işgörenden istenen özellik olarak görülmekle birlikte yalnız A.1. başarılı ya da başarısız işgören arasında ayrım yapabilme özelliğine

sahiptir. Değerleyiciye ayrımı gerçekleştiren maddeler belirtilmeden, her gruptan (A, B gibi) işgörenini en iyi açıklayan ifadeyi seçmesi istenmektedir. Değerlenen kişinin puanı ayrımcılık özelliği taşıyan maddelerden aldığı puanların toplamı olmaktadır (Ağan, 2007, s.51).

Tablo 3.8. Zorunlu Seçim Yöntemi (Aldemir ve diğ., 2001, s.282).

İFADELER	YAPABİLME	ARZU EDİRLİK ÖZELLİĞİ
A.1. Verilen görevleri zamanında yerine getirmektedir.	4.21	4.75
A.2. Her durumda son derece rahat davranmaktadır.	0.82	4.72
B.1. İşine her zaman vaktinde gelir.	3.69	3.27
B.2. Başkalarıyla kolaylıkla arkadaşlık kurar.	0.91	3.30

Zorunlu seçim yönteminin avantajları (Eraslan, Algün, 2005, s.97):

- Sayısal yöntem olması değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır,
- Uygulanması pratik ve ekonomiktir.

Zorunlu seçin yönteminin dezavantajları (Eraslan, Algün, 2005, s.97):

- İşgörenin durumunu belirten bir seçenek yoksa bile bir seçenek işaretlenmelidir.
- Bu yöntemde işgören arası fark değerlendirmesi için bir engel teşkil etmektedir

3.4.6. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi (Rating and Scoring Method)

Genellikle ilk amirler tarafından uygulanır. Basılı formlar şeklinde olan derecelendirme yöntemi uygulamasında ilk yöneticiler talimatlar doğrultusunda bu formları doldururlar. Söz konusu formlarda ölçülmek istenen özellikler bulunmaktadır. Gözetmen olmayan işgörenler için düzenlenen formlarda, işin kalitesi ve kantitesi, işe ilişkin bilgi, işbirliği anlayışı, bağımsız çalışma eğilimi veya arzusu, inisiyatif kullanma yeteneği ve işe karşı tutumları önemlidir. Yönetici personel için form içerisinde yer alacak özellikler arasında analiz yeteneği, yargılama veya değerlendirme özelliği, liderlik, yaratıcılık, inisiyatif kullanma, iş bilgisi ve sürekli davranış gibi yönler esas olacaktır. Derecelendirmede kullanılacak olan faktörler genellikle 5 veya 7 basamak altında toplanır (Erdoğan, 1991, s.182).

Yöntemde her kıstas çok yetersiz, yetersiz, orta, iyi ve çok iyi gibi derecelere ayrılır ve yönetici kendi takdirine göre işgörene uygun bu derecelerden birini seçip işaretlemektedir.

Sonuçta değerlendirilen ölçütlerin derecelerine göre ortalaması çıkarılmaktadır. Uygulamadaki puan atama işlemi ise üç farklı biçimde yapılabilir. Minimum ağırlıklandırma yönteminde ölçütlere verilecek maksimum puan ilk dereceye, maksimum ağırlıklandırma yönteminde ise en yüksek puan beşinci dereceye atanır. Azalan ve eşit aralıklarla diğer derecelere puanları atanır. Üçüncü yöntem olan aritmetik dizi ile ağırlıklandırma da ölçüt içi en yüksek ve en düşük puan farkı bulunarak atamalar eşit aralıklarla yapılır (Ağan, 2007, s.52).

Tablo 3.9.'da yer alan dereceleme formunda değerlemeci ilgili kişiye bağlı olarak ölçütlerin karşısındaki uygun gördüğü dereceyi işaretlemektedir.

Tablo 3.9. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemini Gösteren Form (Sabuncuoğlu, 2000, s.175).

TARİH:		BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM:					
PERSONELİN ADI:		KATEGORİSİ:					
GÖREVİ:							
KRİTERLER	DERECELER					DEĞERLEYENLER	
	1	2	3	4	5	1. Amir	2. Amir
İş Bilgisi (25)	5	10	15	20	25		
Yaptığı İşin Kalitesi (20)	4	8	12	16	20		
Araştırma ve Yaratıcılık (15)	3	6	9	12	15		
İşe İlgili ve Devamlılık (10)	2	4	6	8	10		
Müşterilerle İlişki (10)	2	4	6	8	10		
Sorumluluk Alma (10)	2	4	6	8	10		
Üstlerle ve Arkadaşlarıyla İlişkiler (10)	2	4	6	8	10		
TOPLAM PUAN							
ORTALAMA PUAN							
DEĞERLEYEN (1. Amir)	DEĞERLEYEN (2. Amir)					ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR	

Derecelendirme yönteminde, ölçek düzeni uygulamak yerine, bir değerlendirme tablosu da oluşturulabilir. Bu tablo ile işgörenler ayrı ayrı değerlendirilebilir (Sabuncuoğlu, 2000, s.177).

Tablo 3.10. Derecelendirme Tablosu (Sabuncuoğlu, 2000, s.175).

Personelin Adı Soyadı:		Toplan Puan:			
Bölümü:		İlk Amiri:			
Değerlemeyi Yapan:		Değerleme Tarihi:			
İşin Kısa Tanımı:					
BAŞARI KRİTERLERİ	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK YETERLİ
1- İŞ BİLGİSİ: <i>Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği.</i>					
2- KARAR VERME: <i>Kararların zamanında ve etkin verilmesi.</i>					
3- PLANLAMA ORGANİZASYON: <i>Kendi işini planlaması ve düzenlemesi.</i>					
4- KAYNAK KULLANIMI: <i>iş gücü ve araçların doğru kullanımı.</i>					
5- LİDERLİK: <i>İnsiyatif kullanma, öncü olma.</i>					
6- SÖZEL HABERLEŞME: <i>İkna edici olma, kendisini dinletme.</i>					
7- YAZILI HABERLEŞME: <i>Açık ve anlaşılır yazı yazma.</i>					
8- MESLEKİ ÖZELLİKLER: <i>Giyim, tutum ve işbirliği anlayışı</i>					
9- BEŞERİ İLİŞKİLER: <i>Çevresi ile uyum ve saygılı davranış.</i>					

Yöntemde değerlemenin objektif olması için ilk ve ikinci basamak yöneticileri ayrı puan vermekte, daha sonra bu puanlamanın ortalaması alınıp ve genel müdürün onayına sunulmaktadır. Ölçütler de personelin örgütteki görevine göre değişebilmektedir. Her bölümün kendine ait ölçütlerle değerlendirilmesi, seçenekler arasındaki farkların açık biçimde ifade edilmesi yöntemin başarısını arttırıcı öge olacaktır (Ağan, 2007, s.55).

Derecelendirme yönteminin avantajları (<http://www.pdrciyiz.biz>):

- Diğer yöntemlere göre daha açık ve nettir,
- Tutarlı değerlendirmeye olanak sağlamaktadır,
- Sonuçları elde edilmesi kolay olduğundan maliyeti düşük bir yöntemdir.

Derecelendirme yönteminin dezavantajları (<http://www.pdrciyiz.biz>):

- Seçenekler arası farkların açık biçimde ifade edilmesi gerekir,
- Seçenek tanımlarını yapmak profesyonellik ister

3.4.7. Kritik Olay Yöntemi (Critical Incident Method)

Kritik olay yöntemi ilk kez İkinci Dünya Savaşında ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste düzenlemesiyle uygulamaya konmuş, daha sonra bu yöntem endüstri alanında performans değerlemesi konusunda kullanılmıştır. Bu yöntemde, işgörenlerin işte başarılı, başarısız ya da ikisi arası farklar gösteren bir takım şeyleri yaptıkları ya da yapamadıkları öngörülür. Bunun için değerlemecilerden ilginç olay olarak nitelendirilen işgörene ilişkin olguları kaydetmeleri istenir (<http://www.hrturkiye.com>).

Değerleme yapanlara yol gösterici olması bakımından birer kılavuz verilir. Bu kılavuzlarda çeşitli alanlarda tespit edilmiş kriterler bulunmaktadır: fiziksel yeterlilik, düşünsel yeterlilik, iş alışkanlıkları ve tutumları, mizaç ve kişisel özellikler (Sabuncuoğlu, 2000, s.179).

Bu yöntemin sakıncası ise, işgörenin sürekli izlenmekten huzursuzluk duyması, diğer yandan yöneticiye yorucu ve zaman alıcı bir çalışma yüklemesidir (Çolakoğlu, 2005, s.139).

Tablo 3.11. Kritik Olay Değerlendirme Formu 1 (Aldemir ve diğ., 2001, s.306).

Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi. b. Sorunların nedenlerini önemsemedi. c. Sorunların kaynağına inemedi.			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi. b. Sorunların nedenlerini üzerinde önemle durdu. c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.		
Tarih	Seçenek	OLAY	Tarih	Seçenek	OLAY
12.04.1980	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu. Açıklama: Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmemi.	25.05.1980	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi Açıklama: Fırındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

Tablo 3.12. Kritik Olay Değerlendirme Formu 2 (Aldemir ve diğ., 2001, s.306).

Açıklama:	Elemanın performansını kendi sözcüklerinizle değerlendirin. Özellikle iyi ya da kötü bulduğunuz performans alanlarını not edin ve açık seçik örnekler verin.
GÖREVLERİ	
1 Etkinlik	a) Belli görevlerini yerine getirmekte çok başarılı b) Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor c) Görevlerini anladığı görülüyor d) Kendi görevlerinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor
Olay:	
2 İş Bilgisi	a) İşiyile ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip b) Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip olduğu görülüyor c) Alanında güncel gelişmelerden haberdar d) Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarına üyedir (isimleri)
Olay:	

Tablo 3.13. Kritik Olay Değerlendirme Formu 3 (Aldemir ve diğ., 2001, s.307).

<p>İNSAN İLİŞKİLERİ</p> <p>1.İletişim</p> <p>a) Karmaşık sorular ortaya çıktığında mantıklı, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor.</p> <p>b) Yazılı ve sözlü iletişimi iyi.</p> <p>c) Örgütsel konularda becerikli.</p> <p>d) Başka insanların duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor.</p> <p>OLAY:</p> <p>2.Başkalarıyla ilişkiler</p> <p>a) Diğer çalışanlara karşı saygılı.</p> <p>b) Diplomatça davranıyor.</p> <p>c) Örgüt içi ilişkilerin önemini farkında.</p> <p>d) Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor.</p> <p>OLAY:</p> <p>DİĞER</p> <p>Personelin performansı ile ilgili kendi yorumlarınızı ekleyin. Yorumlarınız belirli konularda ilgili olarak örneklere dayanmalıdır.</p>

3.4.8. Serbest Anlatım Yöntemi (Free Essay Writing)

Serbest anlatım tekniğinde, yöneticilerin sadece astları hakkında düşündüklerini düz bir kağıt üzerine yazmaları yeterli olmaktadır. Bu tekniğinin sakıncası, yazıların uzunluk ya da içerik yönünden birbirinden geniş farklılıklar gösterebilmesidir. Ayrıca, farklı değerlendiricilerden çıkan yazıların, kişilerin iş performansına ya da kişisel niteliklerine değişik açılardan yaklaşmış olabileceklerinden, birbirleriyle karşılaştırılması güç olmaktadır. Bu tür bir karşılaştırmaya olanak kazandırmak üzere (grafik ölçek gibi) daha biçimsel nitelikte bir yöntem geliştirilmiştir (Canman, 1995, s.156). Bu yöntemin başarısı, değerlendiricilerin iyi birer gözlemci olmalarına ve yaptıkları bu gözlemlerini iyi bir biçimde ifade edebilmelerine bağlıdır (Canman, 1993, s.24).

3.4.9. Alan Araştırması Yöntemi

Sübjektif performans ölçüleri kullanıldığı zaman yöneticilerin bazı elemanlarını kolladığı sıkça karşılaşılan bir sorun olarak karşımıza çıkar. Bazı işverenler, bu tür çalışmalarda daha yüksek bir standardizasyon sağlamak için “alan incelemesi yöntemi”ni kullanmaktadır. Bu yöntemde, insan kaynakları bölümünden uzman bir temsilci, performans değerlendirme sürecinde değerlemesi yapılan kişinin ilk yöneticisiyle birlikte değerlemeyi yapmaktadır (Decenzo and Robbins, 1994, s.389).

Yöntem, yüksek maliyetli ve kullanım açısından pratik olmaması sebebiyle, işletmeler tarafından fazla tercih edilmemektedir (Biber, 2006, s.46).

3.4.10. Değerleme Merkezi Yöntemi (Assesment Center Method)

Değerlendirme Merkezi eleman seçme ve değerlendirme sürecinde doğru adayı belirlemek, pozisyona atanacak en uygun çalışmanı saptamak, doğru ve etkin bir performans değerlendirmesi yapmak için mümkün olan en detaylı incelemelerin yapıldığı bir uygulamadır. Seçme ve değerlendirme süreçlerinde kullanılan Değerlendirme Merkezleri'nin kullanılmasının temel amacı, adayların güçlü ve gelişime açık yönlerinin tarafsız bir şekilde saptamaktır. Değerlendirme Merkezi sürecinin en önemli özelliği adayların performanslarını, oluşturulan iş benzeri ortamlarda gözlemlene olanağı sağlamasıdır. Değerlendirme Merkezi uygulamaları diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında adayların güçlü ve gelişime açık yönlerine ilişkin kapsamlı bilgilere ulaşılmasını sağlar. Değerlendirme Merkezi uygulamaları posta kutusu yöntemini, lidersiz grup tartışmasını, iş simülasyon uygulamalarını, yetkinlik bazlı mülakatları, sunumu ve bazı durumlarda psikometrik testleri kapsamaktadır. (<http://www.ikademi.com>)

3.4.11. Takım Temelli Değerleme Yöntemi (Group Rating Method)

Takımın başarısını, dış çevre etkileri, örgüt politikaları, takımın işlevi için gerekli girdiler, örgütte yer alan diğer takımlarla kurulan işbirliği, görev paylaşımları gibi etkenler olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Takım temelli performans değerlemede, takımın ve takımdaki kişilerin performansı ayrı dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Takımın

başarısı çıktılarla, sonuçlarla ve müşteri memnuniyeti gibi farklı bir puan ağırlığı ölçütlerle ölçülürken takımın performansına bireyin katkısı da değerlendirilmelidir. Özellikle personelin takımdaki süreç kalitesini iyileştirmek için geliştirilmeye çalıştığı yetenekleri, harcadığı çaba da yönetici tarafından değerlendirilmeye alınmalıdır (Ağan, 2007, s.60).

3.4.12. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi (Management by Objectives Method)

Amaçlara göre değerlendirme yöntemi davranışlardan çok davranışların sonuçlarının değerlendirilmesidir. Bu yöntemde yönetici ve işgören öncelikle belirli ölçülebilir başarı hedeflerini yazarlar. Daha sonra bu hedeflerin başarılı olup olmadığını değerlendirirler. Bu yöntem genellikle günümüzde insan kaynakları yönetiminde amaçların oluşturulmasında kullanılmaktadır. Buna rağmen yöntemin diğer yöntemlerden daha objektif olduğu düşünülse bile, belirlenen hedeflerin açık, gerçekçi ve uygulanabilir olmaması kaygısını taşıyan işgören hedeflere ulaşamamaktan korkar. Bu nedenle kolaylıkla ulaşabileceği hedeflerde diretebilir ve işgörenin başarısında bir gelişme sağlamak güçleşebilir (Çolakoğlu, 2005, s.143).

Hedeflere göre performans değerlemesinin avantajları şu şekilde belirtilebilir (<http://www.isguc.org>):

1. Yöntem işletmelerde çalışanların güçlerini israf etmeden temel hedefler doğrultusunda kullanmalarını sağlar.
2. Yöneticilerin ve çalışanların motivasyonlarını artırıp, oto kontrole imkan tanıyarak kendilerini geliştirmelerini sağlar.
3. Yetki devrini kolaylaştırır.
4. Yenilik, esneklik ve takım çalışması arasında bir uyum sağlar.
5. Yöneticilerin değerlendirmelerinde objektif bir ölçme yöntemi sağlar.
6. Daha adil bir ödüllendirme sistemi ve terfi planları geliştirmede yardımcı olur (<http://www.isguc.org>).

Aşağıda yer alan tabloda gösterilen ve doldurulacak olan hedef kısmı, yani amaçlar, neyin başarılması gerektiğinin açık ve kesin anlatılmalıdır. Bu yüzden ölçülebilir olup, süre, nitelik ve nicelik özelliklerini bulundurmalıdır. Anlaşılır ve anlamlı olan amaç, örgütün gelişme planlarıyla uyumlu olmalıdır (Ağan, 2007, s.61-62).

Tablo 3.14. Amaçlara Göre Performans Değerleme Formu (Sabuncuoğlu, 2000, s.175).

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU					
I-) KİŞİSEL BİLGİLER					
ADI-SOYADI	PERFORMANS DÖNEMİ VE YILI	/.....		
BÖLÜMÜ	İŞE GİRİŞ TARİHİ	/...../.....		
ÜNVANI	BU BÖLÜMDE İŞE BAŞLAMA TAR.	/...../.....		
	SON TERFİ TARİHİ	/...../.....		
II-) HEDEF DEĞERLENDİRME					
HEDEF		GERÇEKLEŞEN	GERÇEK ORANI(%)	DEĞERL. PUANI	
İŞ ÜNİTESİ (SAYISAL) HEDEFİ					
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
PROJE HEDEFİ					
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
BECERİ HEDEFİ					
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
			TOPLAM PUAN	
HEDEF ONAYI	HEDEF DEĞERLENDİRME PUANI (TOPLAM PUAN/HEDEF SAYISI)			
DEĞERLENDİRİLEN (AST)			DEĞERLENDİREN (ÜST)		
TARİH	İMZA	TARİH	ADI-SOYADI /ÜNVANI	İMZA	

3.4.13. Kontrol Listesi Yöntemi (Check List Method)

İşgörenin performansını tanımlayabilecek davranışlar listesi üzerinde yapılan kontrollere dayanmaktadır. Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapacak olan yöneticiye bir davranışlar listesi verilerek, bu davranışlardan hangilerinin işgörene uygun olduğunun işaretlemesi ya da kontrol etmesi istenir (Plunkett, 1982, s. 195).

Kontrol listesi yönteminde, değerlendirilecek çalışanların nitelik ve davranışları ile ilgili “evet” veya “hayır” cevapları alabilecek biçimde, çok sayıda tanımlayıcı ifade içeren bir liste hazırlanmaktadır. Kontrol listesinde her soruya ayrı değerler ve ağırlıklar da verilebilir. Bu yöntemin zorluğu, her iş kategorisi için farklı anlamlar taşıyabilmesi olasılığı da yüksektir. Bu nedenle, işgörenlere geribildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir (Barutçugil, 2004, s.436).

Tablo 3.15. Kontrol Listesi Formu Örneği 1 (Sabuncuoğlu, 2000, s.186)

KONTROL LİSTESİ FORMU	
Adı Soyadı:	Departman:
Değerlenenin Adı:	Tarih:
<p>Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasında çizgi üzerine (X) işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.</p>	
Yapacak işi yoksa kendine iş arar	_____
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir	_____
Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar	_____
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir	_____
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır	_____
Düzensiz şekilde çalışır	_____
Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağını açıklanmasını ister	_____
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz	_____
Çabuk öğrenir	_____
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez	_____
Çalışırken küçük hatalar yapar	_____
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir	_____
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır	_____
Yaptığı işi yarıda bırakır	_____
Arkadaşlarınca genellikle takdir edilir	_____
Karmaşık işleri yapmayı sever	_____
Anlatım güçlüğü çeker	_____
Matematiksel sorunları çok iyi anlar	_____

Tablo 3.16. Kontrol Listesi Formu Örneği 2 (Aldemir ve diğ., 2001, s.307).

İŞİN NİTELİĞİ	Çok titiz ve dakik.
	Özenli bir işçi. Çok az hata yapıyor.
	Yeterli ama bazı düzeltmeler gerekiyor
	Çoğunlukla asgari standartlara ulaşamıyor. Genellikle titiz değil.
İŞİN NİTELİĞİ	İş hacmi çok yüksek.
	İş hacmi ortalamanın üzerinde.
	İş hacmi yeterli.
İŞ BİLGİSİ	Uzman. Çok üstün bir bilgisi var.
	Konusunu yeteri kadar biliyor. Yardıma nadiren ihtiyaç duyar.
	Yeterli bilgiye sahip.
	İşin asgari gereklerini yerine getirecek kadar bilgisi var.
	Bilgisi çok sınırlı. Sık sık yardıma ihtiyaç duyar.
SORUMLULUK	İşi mükemmel biçimde planlayıp yürütüyor.
	İşi iyi planlayıp yürütüyor. Denetime çok az ihtiyaç gösteriyor.
	Bazen yol göstermek gerekiyor.
	Yol gösterildiği zaman çoğunlukla iş yapmıyor.
	Her zaman yol gösterilmesini bekliyor.

Kontrol listesi yönteminin avantajları (Eraslan, Algün, 2005, s.96):

- Pratik ve maliyeti düşük bir yöntemdir,
- Faaliyetler açıklama içerdiğinden değerleyici açısından işaretleme işlemi kolay yapılmaktadır,
- Yöntem tutarlı sonuçlar verir.

Kontrol listesi yönteminin dezavantajları (Eraslan, Algün, 2005, s.96):

- Halo etkisi görülebilir,
- Ağırlıklı puanların iyi atanması gerekir,
- Aynı departmanda bile bazı faaliyetler aynı ağırlığa sahip olmayabilir .

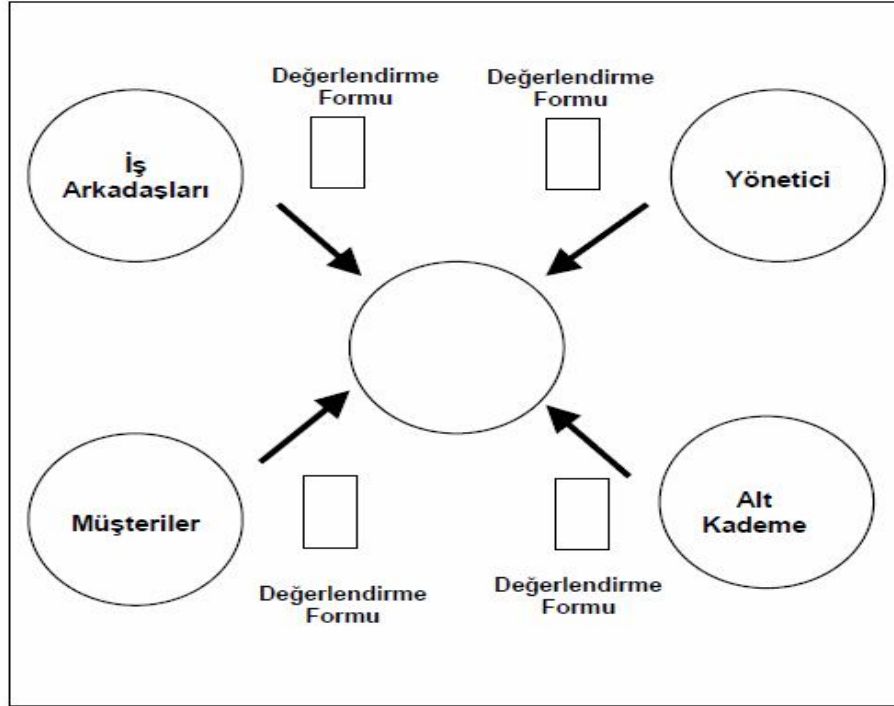
3.4.14. 360 Derece Değerleme Yöntemi (360 Degree Evaluation Method)

360 derece değerlendirme yöntemi, değerlemelerin bir kişi tarafından yapılmasında karşılaşılan sorunları ortadan kaldırmak amacıyla ortaya çıkmıştır. Organizasyonların daha basit, daha az hiyerarşik, esnek, takım bazlı hale gelmesi bu yöntemi ön plana çıkarmaktadır (Erdil, 1998, s.169).

360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, üstlerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlar), iç ve dış müşterilerinden, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden ve de kendisinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir (Bayram, 2006, s.49).

Modelin işleyişi aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Şekil 3.6. 360 Derece Değerleme Şeması (Ağan, 2007, s.42).



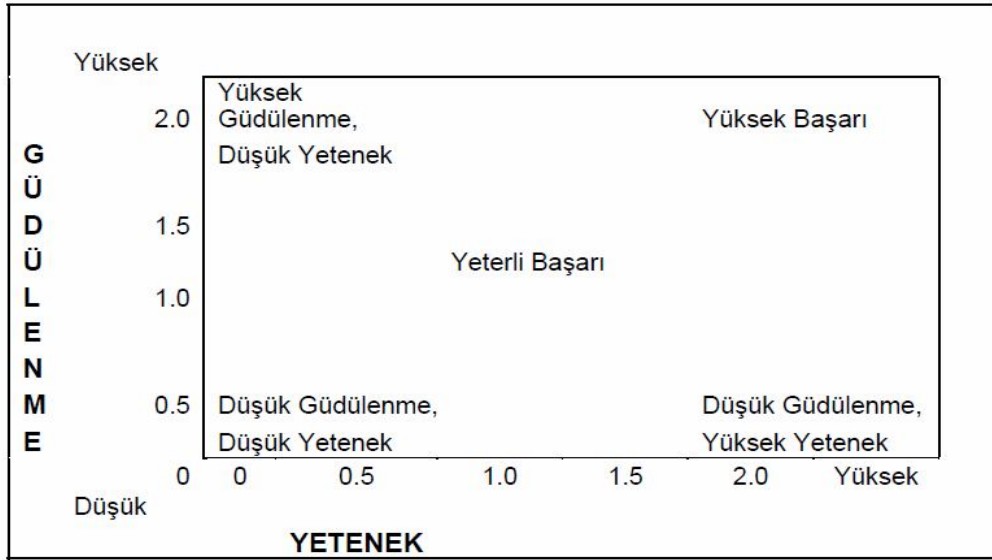
Bu yöntemde Şekil 3.6.'da gösterildiği gibi işgörenin performansına ait değerlemeler anket yöntemiyle tüm değerlendiricilerden; ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler ve takım arkadaşlardan toplanmaktadır. Yöntem, işgörenin iletişime geçtiği kişilerle ilişkisinin ne derecede olduğuna dair bilgi vermektedir (Ağan, 2007, s.42).

3.4.15. Başarı Ölçeği Yöntemi (Scale of Success Method)

Genellikle profesyoneller tarafından kullanılmaktadır. Başarı kayıtları; kişinin yazıları, yayınları, konuşmaları, liderlik rolleri ve diğer mesleki faaliyetlerindeki başarılarının yer aldığı listelerdir. Bu bilgiler, yöneticinin bir yıl içinde örgüte yaptığı katkıları içeren yıllık raporlarda kullanılmaktadır. Bu raporlar da kişinin terfisi ve ücret artışı gibi geleceğe yönelik performansına etki yapmaktadır. Ancak bu kayıtların en önemli dezavantajı kişinin yalnızca olumlu yönlerini içeriyor olmasıdır (Biber, 2006, s.46).

Aşağıda yer alan tabloda güdülenme ve yetenek arasındaki ilişki gösterilmektedir. Bu tabloda yer alan ölçeğe yatay eksende yetenek, dikey eksende de güdülenme düşükten yükseğe doğru yer almaktadır. Bu ölçekte sıfır en kötüyü, iki en başarılıyı göstermektedir. Yöntemde değerlemeyi yapan kişiden başarısı en düşük işgörenden başlayarak sırayla işgöreni güdülenme ve yeteneklerine göre yerleştirmeleri istenmektedir. Bu yönüyle avantajları ve dezavantajlarıyla sıralama yöntemine benzemektedir (Ağan, 2007, s.68)

Tablo 3.17. Başarı Ölçeği Formu (Ağan, 2007, s.68).



Tablo 3.17’de yer alan ölçeklerin tanımları aşağıdaki biçimdedir (Ağan, 2007: 68):

Yetenek Boyutunda 0 noktasında hiçbir yetenek yok, 0.5 noktasında biraz bilgi yetenek varsa da işi istenilen standartta yapmaya yeterli değil, 1 noktasında işi istenilen standartta yapmaya yeterli bilgi ve yetenek var, 1.5 noktasında işi istenilen standartlardan daha yüksek

düzye de yapmaya yeterli bilgi ve yeteneğe sahip 2 noktasında üst düzye de bilgi ve yeteneğe sahip ve işi çok yüksek bir standartta yapabilir.

Güdülenme Boyutunda 0 noktasında işe ilgisi yok, güdülenmesi yok, bu nedenle yeterli başarıya ulaşmıyor, 0.5 noktasında bazen işe ilgi duyuyor, dikkatini yoğunlaştırıyor, ancak işi tamamlayabilmek için fazla enerji ve isteğe ihtiyacı var, 1 noktasında işi yapabilmek için yeterli güdülenmeye sahip, 1.5 noktasında çoğunlukla yüksek düzye de güdülenmeye sahip, enerji ve istek dolu, istenildiğinde öbürlerini de güdeleyebilir, 2 noktasında yüksek derecede güdülenmeye sahip, çok istek, enerji ve azim gösteriyor, diğerlerini güdüliyor (Ağan, 2007, s.68).

3.4.16. Doğrudan Endeks Yöntemi (Direct Index Method)

İşin gerektirdiği nitelik ve kriterler doğrultusunda işgörenlerin performans düzeyleri puanlara dönüştürülmekte ve bu puanların toplamıyla genel performansın sayısal indeksi elde edilmektedir. Bu yöntemde performans standartları ya yönetici tarafından tek başına ya da üst ile astın müzakeresi sonucunda belirlenir. İşin gerektirdiği çıktıya göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal endeksini verecektir (Gürüz ve diğ., 2004, s.226).

3.5. Personel Performansını Değerlemeye İlişkin Sorunlar

İşletmelerin performans değerlendirme sistemlerinde karşılaştıkları sorunların, değerlendirme için alt yapının yetersiz olmasından kaynaklanabildiği görülmektedir. Bununla birlikte, uygun olmayan ölçütlerin seçilmesi, performans değerlendirme sistemlerinden istenen etkinliğin sağlanmasını engellemektedir. Yanlış performans ölçütlerinin belirlenmesi, örgütlerin gereksiz faaliyetlere odaklanmalarına ve faaliyetlerin önceliklerini yanlış belirlemelerine neden olabilmektedir. Bu da örgütlerin beklenen gelişimleri sağlayabilmesini engellemektedir (Yüksel, 2003, s.182–183).

Etkin bir personel değerlemesini engelleyen sorunlar aşağıda başlıklar halinde incelemiştir:

3.5.1. Teknik Hatalar

Performans formunun aceleye gelmesi, ölçütlerin seçiminde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması; seçilen dilin değerlendirici tarafından anlaşılabilmesi gibi hatalar teknik hatalardır (Aldemir ve diğ., 2001, s.288).

Teknik hataları önlemek için değerlendirme formunun kullanılmadan önce pilot çalışmaya tabi tutularak geçerlilik ve güvenilirlik testlerinin yapılması gerekmektedir. Böylece ifade hataları, puanlama ve sonuçların yorumlanması gibi problemlerin önceden belirlenip giderilmesi sağlanmış olacaktır. Ayrıca değerlemeci, değerlendirme yönteminin uygulanışı ile ilgili eğitilmesi de gerekmektedir (Ağan, 2007, s.71–72).

3.5.2. Aşırı Hoşgörü ya da Yetersiz Hoşgörü

Yöneticilerin işgören ile çatışmadan kaçınmak için onları olması gerekenden yüksek puanla değerlendirmesidir. Bu durum çalışan işgören ile çalışmayan işgören arasında ayırım yapılmasına ve değerlendiriciye karşı güven kaybına neden olmaktadır (Ağan, 2007, s.72).

Deneyimsiz olan kişiler değerlemelerini hoşgörüden uzak bir yaklaşım içerisinde yapabilirler. Sürekli olumsuz puan verme yönündeki davranışın nedeni işe kişisel olabileceği gibi kişilerin performans değerlendirme yönteminde kullanılan sözcüklere değişik anlamlar vermesinden de kaynaklanabilmektedir (Aldemir ve diğ., 2001, s.288).

3.5.3. Merkez Eğilim

Değerlemeyi yapan kişinin, değerlendirilen işgörenlerin tamamını ortalama değerlerle değerlendirmesidir. İşgörenlerin performansını yüksek veya düşük olarak değerlendiremezler. Her bir işgörenin ortalama bir eğilim göstermesi mümkün olmadığı için yapılan değerlendirme gerçek sonuçları yansıtmayacaktır (Erdoğan, 1991, s.197).

3.5.4. Kendine Benzetme Hatası ve Kendinden Farklı Görme Hatası

Tutum'a göre kendisine benzetme hatası değerlendiricinin çalışanı yalnızca kendisinininkine benzer özelliklere sahip olması ve kendisi gibi hareket etmesi nedeniyle yüksek değerlendirmesidir. Kendisinden farklı görme hatasında, değerleyicinin kendisinden farklı çalışma sistemi bulunan personelin performansını düşük değerlemesini ifade etmektedir (Ağan, 2007, s.73).

3.5.5. Yakın Zaman Etkisi

Yakın zaman etkisi, yöneticinin ya da değerlendiricinin işgörenin yalnızca son zamanlardaki iş başarısını dikkate almaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir değerlendirme sonucunda, önceden iyi çalışmayan, başarısız olan bir işgören son zamanlarda çok iyi çalışıyorsa başarılı olarak kabul edilir. Tersine durumda da başarılı olan birisi son zamanlarda az çalışıyorsa, yakın zamana göre değerlendirme yapıldığında, değerlendirme sonucuna göre başarısız olarak kabul edilebilmektedir. Yakın zaman etkisini ortadan kaldırmak için, çalışan performansının tüm dönemleri kapsayan bir zaman dilimi içinde değerlendirilmesine ihtiyaç vardır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s.174).

3.5.6. Çalışma Süresi Hatası

Bazen yöneticiler örgütte uzun süredir çalışan işgöreni yalnızca hizmet süresinin fazla olması gerekçesiyle yüksek değerlendirebilmektedirler. Bu da hizmet süresi az olan ancak daha yüksek performans gösteren personelin düşük performans ile değerlendirilmesine neden olmaktadır (Ağan, 2007, s.74).

3.5.7. Kontrast Hataları

Değerlendirenler kısa süre içerisinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ardı ardına yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucunda objektif standartlardan uzaklaşarak, bu karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları mümkün olmaktadır. Başka bir ifade ile her bir çalışan kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Bu hataların önlenmesi için, özellikli performans

kriterleri belirlenmelidir. Ayrıca kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıra ile değerlendirilmeleri önerilmektedir (Dilsiz, 2006, s.115).

3.5.8. Yetki Alanı Etkisi

Yöneticinin kendisine bağlı ast sayısı arttıkça onları yakından izleme ve değerlendirme becerisi azalmaktadır. Yetki alanı genişleyen yöneticinin tüm astlarını gözlemleme olasılığı azalmaktadır (Ağan, 2007, s.74).

3.5.9. Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlendirmesinde bazı değerlendiriciler, kişilerin buldukları pozisyonlardan etkilenerek, örgütte önemli kabul edilen pozisyonlardakileri yüksek, önemsiz kabul edilen pozisyonlardakileri düşük performans düzeyinde değerlendirebilirler. Bu da yöneticilerin değerlendirmesini güçleştirmektedir (Ağan, 2007, s.76).

3.5.10. Hale Etkisi

Hale etkisi değerlendiricinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (<http://enm.blogcu.com>).

Bu hatanın var olduğu değerlendirmelere dayanan kararlar, organizasyonun çıkarlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Ayrıca bu hata nedeni ile değerlendirilenlere de doğru geribildirim sağlamak güçleşecektir. Halo etkisini en aza indirmek için alınacak ilk önlem, verilecek eğitimlerle değerlendirilenlerin bilinçlenmesini ve bu tür hatalar yapmalarının engellenmesidir. Ayrıca bazı performans değerlendirme sistemlerinde verilen dereceler ya da yapılan değerlendirmeleri destekleyici, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, hatalar önlenmeye çalışılır (Dilsiz, 2006, s.113).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRESİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA
ETKİLERİ: BELEK'TEKİ 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı; 5 yıldızlı otel işletmelerinde stresin çalışan performansına etkileri olup olmadığını belirlemektir.

Bir başka ifade ile bu araştırmada, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin stres ve performans algılamalarının belirlenmesi ve belirtilen bu iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığının sorgulanması amaçlanmaktadır.

Günümüz konaklama işletmeleri, gittikçe daha da belirsizleşen bir ortamda varlıklarını sürdürmek durumundadırlar. Bu ortamda rekabet edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için, kaynaklarını çok daha etkin kullanmak durumunda olan konaklama işletmeleri, dikkatlerini yeri doldurulamayan insan kaynağına çevirmek durumunda kalmışlardır. Buna bağlı olarak, emek-yoğun bir sektör olan turizm sektöründe insan vazgeçilmez bir üretim faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir konaklama işletmesinin fark yaratabilmesi ancak ve ancak çalışanları ile mümkün olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması ve müşterinin aynı konaklama işletmesini tekrar tercih etmesi büyük önem arz etmektedir. Müşteri tatminini sağlayan konaklama işletmelerinin, talep dalgalanmalarının yoğun olarak yaşandığı günümüz turizm sektöründe, rekabet açısından avantaj elde edecekleri rahatlıkla ifade edilebilir. Bu durumu sağlayacak olan ise konaklama işletmelerinin sahip oldukları çalışanlardır. Ancak, şu unutulmamalıdır ki; bir çalışanın tam performansını sağlayabilmesi için stresin yıpratıcı etkilerinden minimum düzeyde etkilenmesi sağlanmalıdır. Konaklama işletmelerinde örgütte olan stres, çalışanların performanslarını etkileyebilmektedir.

Konaklama işletmelerinde yaşanan stres dört nedenden kaynaklanabilir, bunlar;

- a) Yönetiminden kaynaklanan stres,
- b) İş arkadaşlarından kaynaklanan stres,
- c) Müşterilerden kaynaklanan stres,

d) Diğer nedenlerden kaynaklanan stres (yetersiz havalandırma, aşırı sıcak veya soğuk, iş kazaları v.b.).

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket soru formundan yararlanılmıştır. Anket soru formu örgütsel stres ölçeği, performans ölçeği ve demografik özellikleri içeren kişisel bilgiler formundan oluşmaktadır. Araştırma, bu ölçek ve formların tamamı bir araya getirilerek araştırma kapsamındaki işletmelere ulaştırılması suretiyle gerçekleştirilmiştir.

4.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini Antalya ilinin Belek bölgesinde bulunan tüm beş yıldızlı otellerdeki önbüro, yiyecek-içecek, kat hizmetleri, teknik servis, güvenlik, muhasebe, satış pazarlama ve insan kaynakları departmanları işgörenleri oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise Belek bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler oluşturmaktadır. Örnekleme ulaşabilmek için Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan İşletme Belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin listesi temin edilmiştir. Alınan listeye göre Belek bölgesinde 30 adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır. Çalışma çerçevesinde, araştırmanın evrenini oluşturan 30 adet beş yıldızlı otel işletmesinden 21 tanesine 2010 yılının Şubat ve Nisan ayları arasında ulaşılmış, ulaşılan her bir işletmeye 20'şer adet anket dağıtılmıştır. Anket dağıtımının sonrasında 21 işletmeden 294 adet anket istatistiksel olarak analiz edilmeye uygun şekilde geri dönmüştür. Geri dönen anketlerin tamamı (294 anket), araştırmanın istatistiksel analizlerine dahil edilmiştir.

4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeğe İlişkin Bilgiler

Araştırmada kullanılan ölçek üç ayrı bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde çalışanların stres düzeylerini ölçmek için “İş Stresi Ölçeği” kullanılmıştır. Adı geçen ölçek, Sevgül Akgündüz tarafından Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon programında 2006 yılında tamamlanmış olan “Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır. Söz

konusu ölçek Sevgül Akgündüz tarafından daha önce yapılan çeşitli çalışmalardan faydalanılarak geliştirilmiştir.

İkinci bölümde çalışanların iş performansını ölçmek için, 2008 yılında Güner Çöl tarafından yazılan, Doğuş Üniversitesi Dergisi'nde yayımlanan, "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", isimli makaleden yararlanılmıştır (Çöl, 2008, s.41). Çöl'ün adı geçen makalede belirttiği şekilde işgören performansı Sigler ve Pearson (2000)'ın, Kirkman ve Rosen (1999)'dan aldığı 4 ifade ile ölçülmüştür. Bu çalışma için, yukarıda belirtilen dört adet soru aynen alınarak ankete eklenmiştir.

Üçüncü bölümde ise çalışanların aşağıdaki demografik özelliklerini tespit etme amacını taşıyan demografik sorulara yer verilmiştir.

1. İçinde bulunulan yaş aralığı
2. Cinsiyet
3. Medeni durum
4. Öğrenim durumu
5. Aylık gelir aralığı
6. Çalışılan departman
7. Tesiste sezonluk olarak mı yoksa sürekli olarak mı çalışıldığı
8. Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıldığı
9. Araştırmanın yapıldığı tesiste kaç yıldır çalışıldığı

4.4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği

Bireylerin aynı test kullanılarak, aynı ve/ya da değişik zamanlarda o test maddelerine verdiği yanıtların tutarlılığı ya da değişmezliği testin güvenilirliğidir. Testin güvenilirliği yanıtlar arası tutarlılıktır (Tekin, 2009, s.89).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için yapılan analizin sonucunda, "İş Stresi Ölçeği"nin genel güvenilirlik değeri (Cronbach's Alpha) ,9115 olarak tespit edilmiş, "İşgören Performansı Ölçeği"nin güvenilirlik değeri ise ,8645 olarak tespit edilmiştir.

Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıdadır (Akgül, 1997, s. 581);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu değer her iki ölçeğin de güvenilirliklerinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları da aşağıdaki Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo: 4.1 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi Sonuçları

İŞ STRESİ ÖLÇEĞİNİN BOYUTLARINA ve PERFORMANS ÖLÇEĞİ BOYUTUNA İLİŞKİN GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI		
1	İşin Yapısı ile İlgili Stres Faktörleri	,7645
2	Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	,7579
3	Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Faktörleri	,8547
4	Bireysel Stres	,6913
5	Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	,8820
6	Performans Ölçeği	,8645

4.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Yapıları

Araştırmada kullanılan stres ölçeğinin örneklem büyüklüğünün yeterliliğini test etmek içinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır.

KMO ölçütü;

0.90-1.00 arasında ‘mükemmel’,

0.80- 0.89 arasında ‘çok iyi’,
 0.70-0.79 arasında ‘iyi’,
 0.60-0.69 arasında ‘orta’,
 0.50-0.59 arasında ‘zayıf’ ve
 0.50’in altında olduğunda kabul edilemezdir (Akgül, 1997, s.581).

Tablo 4.2’deki sonuçlara bakıldığında araştırmanın örneklem yeterliliğinin ‘çok iyi’ durumda olduğu görülmektedir

Tablo: 4.2. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi Sonucu

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,880
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4401,633
	df	465
	Sig.	,000

İş Stresi Ölçeği'nin alınmış olduğu yüksek lisans tezinde belirtildiği üzere, kullanılan ölçek 31 madde ve beş boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki maddeler ve maddelerin oluşturduğu boyutlar aşağıdaki gibidir.

- A. İlk yedi soru: “Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres” boyutu.
- B. 8 -13. sorular: “Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres” boyutu.
- C. 14 - 21. sorular: “İşin Yapısı ile İlgili Stres” boyutu.
- D. 22 - 28. sorular: “Kişiler Arasındaki İlişkilerden Kaynaklanan Stres” boyutu.
- E. 29 - 31. sorular: “Bireysel Stres” boyutu.

Yukarıda A, B, C, ve D harfleri ile nitelenen boyutlar örgütsel stres faktörlerini ifade ederken, E harfi ile nitelenen boyut bireysel stres faktörlerini ifade etmektedir (Akgündüz, 2006, s.137-138).

Araştırmanın sonucunda elde edilen verilere faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizinin sonucunda yedi boyut ortaya çıkmıştır. Ancak faktör analizi, boyut sayısı ölçeğin orijinalinde olduğu üzere beş ile kısıtlanarak yeniden tekrarlanmıştır.

Yeniden, beş boyutlu olarak tekrarlanan faktör analizinin sonucu tablo 4.3'te verilmiştir. Tablo 4.3'ten de görüldüğü üzere ölçekteki maddelerin boyutlara göre dağılımı ölçeğin orijinalinden önemli derecede farklılık göstermemektedir. Bundan dolayı elde edilen boyutların yeniden isimlendirilmesine gerek görülmemiştir.

Tablo: 4.3. İş Stresi Ölçeği Faktör Analizi Sonucu

MADDE	SORU	ORGUTSEL POLİTİKADAN KAYNAKLANA N STRES	KİŞİLER ARASINDAKİ İLİŞKİ	İŞİN YAPISI İLE İGLİLİ STRES	ORGUTSEL YAPIDAN KAYNAKLAN AN STRES	BİREYSEL STRES
9	Karar vermek için yeterli yetkiye sahip olmama	0,7547				
11	Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu	0,7295				
12	Kararlara katılmama	0,7153				
6	Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik	0,6261				
21	Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu	0,6173				
8	Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma	0,6082				
2	Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk	0,5898				
7	Aşırı disiplinli çalışma ortamı	0,4884				
25	İş arkadaşlarının düşmanca davranması		0,7875			
24	Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması		0,7723			
23	Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması		0,7449			
26	Hak edilen ilgi, sevgi ve takdiri görmeme		0,6718			
27	İş arkadaşlarından ve		0,6551			

	yöneticilerden destek almama					
22	Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması		0,5497			
28	İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu		0,5344			
20	Müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu			0,7021		
17	İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu			0,6412		
18	Yaptığınız işin aşırı monoton olması			0,5934		
3	Sık sık işletme içerisinde yer değiştirme			0,5599		
16	Çalışma saatlerinde belirsizlik			0,5335		
14	İş yerine ulaşımında zorluklar			0,4696		
19	Aşırı iş yükü			0,4374		
13	Görev dağılımındaki adaletsizlik				0,7173	
15	İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi				0,6608	
10	Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma				0,6350	
4	Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması				0,5986	
5	Birbiri ile çelişen iki işi birden yapmak				0,5372	
30	Yeni durumlara ve uyarılara uyabilme durumum					0,8653
29	Zamanla yarışmanın yanı sıra hem başkalarıyla hem de kendimle rekabet etme durumu					0,7725

31	Sahip olduğum fiziksel özelliklerden (hastalıklar, direnç durumu vb) işten kaynaklı olarak olumsuz etkilenme durumum				0,5054
----	--	--	--	--	--------

Araştırmada kullanılan “İşgören Performansı Ölçeği” için yapılan faktör analizinin sonucunda ortaya tek boyut çıkmıştır. “İşgören Performansı Ölçeği” Çöl’ün ilgili makalesinde de belirttiği üzere orijinalinde de tek boyuttan oluşan bir ölçektir (Çöl, 2008, s.41).

Tablo: 4.4. İşgören Performansı Ölçeği Faktör Analizi Sonucu

MADDE	SORU	PERFORMANS BOYUTU
1	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	,901
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	,893
3	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	,850
4	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	,741

4.5. İş Stresi Ölçeğinin Boyutları Arasındaki İlişkiler

İş stresi ölçeğinin boyutları arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığını tespit etmek için yapılan korelasyon analizinin sonuçları tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo: 4.5. İş Stresi Ölçeğinin Boyutları Arasındaki İlişkileri Tespit Etmek İçin Yapılan Korelasyon Analizi Sonucu

		Correlations				
		ORGPOL	KISILER	ISYAPISI	ORGYAPIS	BIRSTRES
ORGPOL	Pearson Correlation	1	,501**	,494**	,486**	,189**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,001
	N	294	294	294	294	294
KISILER	Pearson Correlation	,501**	1	,453**	,435**	,428**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
	N	294	294	294	294	294
ISYAPISI	Pearson Correlation	,494**	,453**	1	,536**	,234**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
	N	294	294	294	294	294
ORGYAPIS	Pearson Correlation	,486**	,435**	,536**	1	,130*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,025
	N	294	294	294	294	294
BIRSTRES	Pearson Correlation	,189**	,428**	,234**	,130*	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,025	.
	N	294	294	294	294	294

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 4.5'ten de görüldüğü üzere İş Stresi Ölçeği'nin tüm boyutlarının birbirleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Bu boyutlar arasında en yüksek ilişki ($r = ,536 / 0.01$ düzeyinde), “Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres” boyutu ile “İşin yapısı ile ilgili stres” boyutu arasında olduğu görülürken, en düşük ilişki ($r = ,130 / 0.05$ düzeyinde), “Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres” boyutu ile “Bireysel stres” boyutu arasında olduğu görülmektedir.

4.6. Araştırmanın Hipotezleri

1. Çalışanların stres düzeyleri ve performans düzeyleri arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler vardır.
2. Çalışanların stres düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.
3. Çalışanların stres düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
4. Çalışanların stres düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.
5. Çalışanların stres düzeyleri öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
6. Çalışanların stres düzeyleri aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir.
7. Çalışanların stres düzeyleri çalıştıkları departmanlara göre farklılık göstermektedir.
8. Çalışanların stres düzeyleri çalışanların sezonluk işgören statüsünde mi yoksa sürekli işgören statüsünde mi çalıştıklarına göre farklılık göstermektedir.
9. Çalışanların stres düzeyleri turizm sektöründeki deneyim sürelerine göre farklılık göstermektedir.
10. Çalışanların performans düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.
11. Çalışanların performans düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
12. Çalışanların performans düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.
13. Çalışanların performans düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
14. Çalışanların performans düzeyleri aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir.
15. Çalışanların performans düzeyleri çalıştıkları departmanlara göre farklılık göstermektedir.
16. Çalışanların performans düzeyleri çalışanların sezonluk işgören statüsünde mi yoksa sürekli işgören statüsünde mi çalıştıklarına göre farklılık göstermektedir.
17. Çalışanların performans düzeyleri turizm sektöründeki deneyim sürelerine göre farklılık göstermektedir.

4.7. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen demografik bulgulara ve hipotezlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.7.1. Demografik Bulgular

Demografik değişkenlerle ilgili bilgileri ortaya çıkarmak için frekans ve yüzde tablolarına yer verilmiş, elde edilen istatistikler çok yalın bir şekilde açıklanmaya çalışılmış, elde edilen istatistiklere ilişkin yorumlara bu başlıklar altında değil ‘Sonuç ve Öneriler’ başlığı altında yer verilmiştir. Demografik soruların bazıları dağılımların dengeli olması için yeniden gruplandırılmıştır.

Tablo: 4.6. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Medeni durumunuz				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	171	58,16	58,16	58,16
Bekar	123	41,84	41,84	100,00
Toplam	294	100,00	100,00	
Öğrenim durumunuz				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkokul	48	16,33	16,33	16,33
Ortaokul	61	20,75	20,75	37,07
Lise	114	38,78	38,78	75,85
Önlisans	41	13,95	13,95	89,80
Lisans	30	10,20	10,20	100,00
Toplam	294	100,00	100,00	
Yaşınız				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
25 ve altı	58	19,73	19,73	19,73
26-30	94	31,97	31,97	51,70

31-35	69	23,47	23,47	75,17
36-40	25	8,50	8,50	83,67
41 ve üstü	48	16,33	16,33	100,00
Toplam	294	100,00	100,00	
Cinsiyetiniz				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	136	46,26	46,26	46,26
Erkek	158	53,74	53,74	100,00
Toplam	294	100,00	100,00	
Aylık geliriniz				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1000 TL ve altı	163	55,44	55,44	55,44
1001 ve üstü	118	44,56	44,56	100,00
Toplam	294	100,00	100,00	
Çalıştığınız departman				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Önbüro	34	11,56	11,56	11,56
Yiyecek-İçecek	99	33,67	33,67	45,24
Kat hizmetleri	75	25,51	25,51	70,75
Teknik Servis	22	7,48	7,48	78,23
Güvenlik	13	4,42	4,42	82,65
Muhasebe	15	5,10	5,10	87,76

Diğer	36	12,24	12,24	100,00
Toplam	294	100,00	100,00	
Tesiste sezonluk mu yoksa sürekli olarak mı çalışıyorsunuz				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Sezonluk	32	10,88	10,88	10,88
Sürekli	262	89,12	89,12	100,00
Toplam	294	100,00	100,00	
Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0 - 3 yıl	46	15,65	15,65	15,65
4 - 6 yıl	86	29,25	29,25	44,90
7 - 9 yıl	75	25,51	25,51	70,41
10 - 12 yıl	58	19,73	19,73	90,14
13 - 15 yıl	29	9,86	9,86	100,00
Toplam	294	100,00	100,00	
Bu tesiste kaç yıldır çalışıyorsunuz				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	81	27,55	27,55	27,55
1 - 3 yıl	104	35,37	35,37	62,93
4 - 6 yıl	58	19,73	19,73	82,65
7 - 9 yıl	33	11,22	11,22	93,88
10 yıl ve üstü	18	6,12	6,12	100,00
Toplam	294	100,00	100,00	

Katılımcılar medeni durumları açısından incelendiğinde en kalabalık grubu % 58,16'lık bir oran ile evliler oluştururken bekarların oranı % 41,84'dür.

Katılımcılar öğrenim durumlarına göre ele alındığında %38,8 ile en büyük çoğunluğunu lise mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. İkinci büyük çoğunluk ise %20,7'lik oran ile ortaokul mezunlarından oluşurken, üçüncü kalabalık grubu %16,3'lük oran ile ilkokul mezunları oluşturmaktadır. Katılımcıların içerisinde önlisans mezunlarının oranı %13,9'iken, lisans mezunlarının oranı %10,2'de kalmıştır.

Katılımcılar yaş gruplarına göre incelendiğinde %32'lik oran ile en büyük çoğunluğunun 26-30 yaş aralığındaki kişilerden oluştuğu görülmektedir. En kalabalık diğer grubu ise %23,5'lik oran ile 31-35 yaş aralığındaki katılımcılar oluşturmaktadır. 36-40 yaş aralığındaki katılımcıların oranı % 8,5 iken, 41 yaş ve üzeri katılımcıların oranı % 16'dır.

Katılımcılar cinsiyet durumlarına göre değerlendirildiğinde %53,7 ile en büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu görülürken kadınların oranı %46,3'dür.

Katılımcılar aylık gelir durumlarına göre incelendiğinde %55,4'lük bir oran ile en büyük çoğunluğunun aylık 1000 TL ve altında gelir elde ettiği gözlemlenirken, %44,6'lık oranının aylık 1001 TL ve üzerinde gelire sahip olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcılar çalıştıkları departmanlara göre ele alındığında, %33,7'lik bir oran ile en büyük çoğunluğunun yiyecek-içecek departmanında çalışmakta olduğu görülmektedir. İkinci kalabalık grup ise %25,5'lik oran ile kat hizmetleri departmanında çalışmaktadır. Katılımcılar içerisinde önbüro departmanı çalışanlarının oranı Üçüncü kalabalık grubun ise 11,6'dır. Katılımcıların büyük çoğunluğunu bu üç ana departmanın çalışanları oluşturmaktadır.

Katılımcılar turizm sektöründeki çalışma durumları dikkate alındığında %89,1'lik bir oran ile çok büyük bir çoğunluğunun sektörde sürekli olarak çalıştığı görülmüştür. Turizm sektöründen sezonluk olarak çalışanların oranı ise %10,9'dur.

Katılımcıların turizm sektöründe kaç yıldır çalıştıkları incelendiğinde, %29,3'lük oran ile en büyük çoğunluğunun sektörde 4-6 yıldır çalışmakta olduğu görülürken, ikinci büyük grubu %25,5'lik bir oran ile turizm sektöründe 7-9 yıldır çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Sektörde 10-12 yıldır çalışanların oranı ise %19,7'dir. Elde edilen istatistikleri farklı bir açıdan yorumlamak gerekirse, katılımcıların %70,4'lük bir oran ile çok büyük çoğunluğunun sektörde 9 yıl ve daha az sürede deneyime sahip oldukları söylenebilir.

Katılımcılara şu an çalışmakta oldukları işletmede kaç yıldır çalışmakta oldukları sorulduğunda, %35,4 ile çok büyük çoğunluğunun şu anda çalışmakta oldukları işletmede 1-3 yıldan bu yana çalışmakta oldukları görülmektedir. İkinci kalabalık grubu %27,6'lık oran ile

şu anda çalışmakta oldukları işletmede 1 yıldan az sürede çalışmakta olanların oluşturdukları görülmektedir. İstatistikler farklı bir açıdan ele alındığında katılımcıların %82,7'lik bir oran ile çok büyük bir çoğunluğunun şu anda çalışmakta oldukları işletmede 6 yıl ve daha az bir sürede bir geçmişe sahip oldukları görülmektedir.

4.7.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Hipotezlerle ilgili analizlerde cinsiyet gibi iki kategorili bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerle ilişkisi 'Independent Samples T Test' ile, üç ve daha fazla alt kategorisi bulunan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerle ilişkisi ise 'One Way ANOVA' (Varyans Analizi) ile değerlendirilmiş, elde edilen sonuçlar, çok yalın bir şekilde açıklanmış, sonuçlara ilişkin yorumlar bu başlıklar altında değil, 'Sonuç ve Öneriler' başlığı altında yapılmıştır.

4.7.2.1. İş Stresi Ölçeğinin Boyutları ve Performans Arasındaki İlişkiler

İş stresi ölçeğinin boyutları ve performans arasındaki ilişkileri tespit etmek için Pearson Korelasyon analizi yapılmış, analiz sonuçları Tablo 4.7’de belirtilmiştir.

Tablo: 4.7. İş Stresi Ölçeğinin Boyutları ve Performans Arasındaki İlişkiler

		Correlations					
		ORGPOL	KISILER	ISYAPISI	ORGYAPIS	BIRSTRES	PERFORMS
ORGPOL	Pearson Correlatic	1	,501**	,494**	,486**	,189**	,182**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,001	,002
	N	294	294	294	294	294	294
KISILER	Pearson Correlatic	,501**	1	,453**	,435**	,428**	,166**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,004
	N	294	294	294	294	294	294
ISYAPISI	Pearson Correlatic	,494**	,453**	1	,536**	,234**	,017
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,770
	N	294	294	294	294	294	294
ORGYAPIS	Pearson Correlatic	,486**	,435**	,536**	1	,130*	,101
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,025	,085
	N	294	294	294	294	294	294
BIRSTRES	Pearson Correlatic	,189**	,428**	,234**	,130*	1	,196**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,025	.	,001
	N	294	294	294	294	294	294
PERFORMS	Pearson Correlatic	,182**	,166**	,017	,101	,196**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,004	,770	,085	,001	.
	N	294	294	294	294	294	294

** - Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* - Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Yapılan korelasyon analizinin sonuçlarına göre katılımcıların performans düzeyleri ile;

- Örgütsel politikalardan kaynaklanan stres boyutu arasında 0,01 seviyesinde anlamlı, düşük seviyeli (0,182) ve pozitif yönlü,
- Kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres boyutu arasında 0,01 seviyesinde anlamlı, düşük seviyeli (0,166) ve pozitif yönlü,
- Bireysel stres boyutu arasında 0,01 seviyesinde anlamlı, düşük seviyeli (0,196) ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

4.7.2.2. Katılımcıların Stres Düzeyleri ile İlgili Hipotezlere İlişkin Bulgular

“Çalışanların stres düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir” şeklinde kurulan hipotezi test etmek için One Way ANOVA (Varyans Analizi) analizi kullanılmış ve elde edilen bulgular Tablo 4.8’de ortaya konulmuştur.

Tablo: 4.8. Katılımcıların Yaşlarına Göre Stres Düzeyleri

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ORGPOL	Between Groups	1007,017	4	251,754	5,608	,000
	Within Groups	2972,851	289	44,889		
	Total	3979,867	293			
KISILER	Between Groups	128,650	4	32,163	1,011	,402
	Within Groups	9196,683	289	31,822		
	Total	9325,333	293			
ISYAPISI	Between Groups	198,121	4	49,530	1,579	,180
	Within Groups	9064,509	289	31,365		
	Total	9262,629	293			
ORGYAPIS	Between Groups	33,482	4	8,370	,488	,745
	Within Groups	4960,291	289	17,164		
	Total	4993,772	293			
BIRSTRES	Between Groups	3,235	4	,809	,127	,973
	Within Groups	1843,119	289	6,378		
	Total	1846,354	293			

Yapılan varyans analizinin sonucunda katılımcıların stres düzeylerinin “Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres” boyutunun dışındaki boyutlarda yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmüştür. “Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres” boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın kaynağını tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır, yapılan Tukey testine ait sonuçlar tablo 4.9’da belirtilmiştir.

Tablo: 4.9. Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Boyutuna İlişkin Tukey Testi Sonucu

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Yasiniz	(J) Yasiniz	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ORGPOL	25 ve alti	26-30	-1,5961	1,11870	,611	-4,6670	1,4748
		31-35	-2,5360	1,19353	,212	-5,8123	,7403
		36-40	-,0421	1,60296	1,000	-4,4423	4,3582
		41-45	3,0129	1,30734	,146	-,5758	6,6017
	26-30	25 ve alti	1,5961	1,11870	,611	-1,4748	4,6670
		31-35	-,9399	1,06212	,902	-3,8555	1,9757
		36-40	1,5540	1,50768	,841	-2,5846	5,6927
		41-45	4,6090*	1,18858	,001	1,3463	7,8718
	31-35	25 ve alti	2,5360	1,19353	,212	-,7403	5,8123
		26-30	,9399	1,06212	,902	-1,9757	3,8555
		36-40	2,4939	1,56401	,502	-1,7994	6,7872
		41-45	5,5489*	1,25926	,000	2,0921	9,0057
	36-40	25 ve alti	,0421	1,60296	1,000	-4,3582	4,4423
		26-30	-1,5540	1,50768	,841	-5,6927	2,5846
		31-35	-2,4939	1,56401	,502	-6,7872	1,7994
		41-45	3,0550	1,65249	,348	-1,4812	7,5912
41-45	25 ve alti	-3,0129	1,30734	,146	-6,6017	,5758	
	26-30	-4,6090*	1,18858	,001	-7,8718	-1,3463	
	31-35	-5,5489*	1,25926	,000	-9,0057	-2,0921	
	36-40	-3,0550	1,65249	,348	-7,5912	1,4812	

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Tablo 4.9’da da görüldüğü üzere, yapılan Tukey testi sonucunda 26-30 yaş aralığındaki katılımcılar ile 41-45 yaş aralığındaki katılımcılar ve 31-35 yaş aralığındaki katılımcılar ile 41-45 yaş aralığındaki katılımcılar arasında “Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres” boyutunda anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

“Çalışanların stres düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir” şeklinde kurulan hipotezi test etmek için Independent Sample T Test (Bağımsız Örneklem T Testi) kullanılmış ve elde edilen bulgular Tablo 4.10’da ortaya konulmuştur.

Tablo: 4.10. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Stres Düzeyleri

Group Statistics					
	Cinsiyetiniz	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORGPOL	Kadin	136	27,0735	7,02865	,60270
	Erkek	158	27,4114	6,81991	,54256
KISILER	Kadin	136	28,4485	5,42125	,46487
	Erkek	158	26,3734	5,66752	,45088
ISYAPISI	Kadin	136	24,0147	4,94261	,42383
	Erkek	158	22,5380	6,08081	,48376
ORGYAPIS	Kadin	136	19,3824	4,19534	,35975
	Erkek	158	18,7911	4,06328	,32326
BIRSTRES	Kadin	136	9,2721	2,48988	,21351
	Erkek	158	8,9051	2,52324	,20074

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
ORGPOL	Equal variances assumed	,727	,395	-,418	292	,677
	Equal variances not assumed			-,417	282,778	,677
KISILER	Equal variances assumed	,933	,335	3,194	292	,002
	Equal variances not assumed			3,204	288,745	,002
ISYAPISI	Equal variances assumed	5,297	,022	2,261	292	,024
	Equal variances not assumed			2,296	291,077	,022
ORGYAPIS	Equal variances assumed	,008	,928	1,225	292	,221
	Equal variances not assumed			1,222	282,597	,223
BIRSTRES	Equal variances assumed	,076	,783	1,251	292	,212
	Equal variances not assumed			1,252	286,596	,211

Yapılan analizin sonucunda katılımcıların stres düzeylerinin “Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres” boyutunun ve “İşin Yapısı ile İlgili Stres” boyutunun dışındaki boyutlarda cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmüştür. “Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres” boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın kaynağı için kadın ve erkeklerin ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcıların bu boyuttaki ortalamalarının erkek katılımcıların ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir. Aynı şekilde “İşin Yapısı ile İlgili Stres” boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın kaynağı için kadın ve erkeklerin ortalamalarına bakıldığında yine kadın katılımcıların bu boyuttaki ortalamalarının erkek katılımcıların ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir.

“Çalışanların stres düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir” şeklinde kurulan hipotezi test etmek için Independent Sample T Test (Bağımsız Örneklem T Testi) yapılmış ve elde edilen bulgular tablo 4.11’de ortaya konulmuştur.

Tablo: 4.11. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Stres Düzeyleri

Group Statistics

Medeni durumun	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORGPOL Evli	171	27,0351	7,08594	,54188
Bekar	123	27,5610	6,66794	,60123
KISILER Evli	171	26,7602	5,72567	,43785
Bekar	123	28,1301	5,44565	,49102
ISYAPISI Evli	171	23,0058	5,81327	,44455
Bekar	123	23,5203	5,35517	,48286
ORGYAPI Evli	171	19,1287	4,10249	,31373
Bekar	123	18,9756	4,17931	,37684
BIRSTRES Evli	171	8,9883	2,49231	,19059
Bekar	123	9,1951	2,54036	,22906

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
ORGPOL	Equal variances assumed	,607	,437	-,643	292	,521
	Equal variances not assumed			-,650	271,934	,516
KISILER	Equal variances assumed	,411	,522	-2,065	292	,040
	Equal variances not assumed			-2,082	270,444	,038
ISYAPISI	Equal variances assumed	1,522	,218	-,773	292	,440
	Equal variances not assumed			-,784	274,790	,434
ORGYAPIS	Equal variances assumed	,355	,552	,313	292	,754
	Equal variances not assumed			,312	260,066	,755
BIRSTRES	Equal variances assumed	,046	,831	-,696	292	,487
	Equal variances not assumed			-,694	259,980	,488

Yapılan analizin sonucunda katılımcıların stres düzeylerinin “Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres” boyutunun dışındaki boyutlarda medeni durumlarına göre anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmektedir.

“Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres” boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın kaynağı için evli ve bekar katılımcıların ortalamalarına bakıldığında bekar katılımcıların bu boyuttaki ortalamalarının evli katılımcıların ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir

“Çalışanların stres düzeyleri öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir” şeklinde kurulan hipotezi test etmek için varyans analizi yapılmış ve elde edilen bulgular tablo 4.12’de ortaya konulmuştur.

Tablo: 4.12. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Stres Düzeyleri

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ORGPOL	Between Groups	600,843	4	150,211	3,245	,013
	Within Groups	3379,024	289	46,294		
	Total	3979,867	293			
KISILER	Between Groups	178,474	4	44,618	1,410	,231
	Within Groups	3146,859	289	31,650		
	Total	3325,333	293			
ISYAPISI	Between Groups	285,158	4	71,289	2,295	,059
	Within Groups	3977,471	289	31,064		
	Total	4262,629	293			
ORGYAPI	Between Groups	122,438	4	30,610	1,816	,126
	Within Groups	4871,334	289	16,856		
	Total	4993,772	293			
BIRSTRES	Between Groups	73,165	4	18,291	2,981	,020
	Within Groups	3773,188	289	6,136		
	Total	3846,354	293			

Yapılan varyans analizinin sonucunda katılımcıların stres düzeylerinin “Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres” boyutu ve “Bireysel Stres” boyutu dışındaki boyutlarda öğrenim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmüştür.

“Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres” boyutunda ve “Bireysel Stres” boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılıkların hangi öğrenim durumlarına ilişkin gruplar arasındaki farktan kaynaklandığını tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır, yapılan Tukey testine ait sonuçlar tablo 4.13’te belirtilmiştir.

Tablo: 4.13. Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Boyutuna ve Bireysel Stres Boyutuna İlişkin Tukey Testi Sonucu

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Öğrenim durumunuz	(J) Öğrenim durumunuz	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ORGPOL	İlkokul	Ortaokul	-1,8002	1,31278	,647	-5,4039	1,8035
		Lise	-2,9485	1,17071	,089	-6,1621	,2652
		Onlisans	-1,8430	1,44692	,708	-5,8149	2,1289
		Lisans	-5,3292*	1,58354	,008	-9,6761	-,9822
	Ortaokul	İlkokul	1,8002	1,31278	,647	-1,8035	5,4039
		Lise	-1,1483	1,07936	,825	-4,1112	1,8147
		Onlisans	-,0428	1,37406	1,000	-3,8147	3,7291
		Lisans	-3,5290	1,51725	,140	-7,6939	,6360
	Lise	İlkokul	2,9485	1,17071	,089	-,2652	6,1621
		Ortaokul	1,1483	1,07936	,825	-1,8147	4,1112
		Onlisans	1,1055	1,23904	,900	-2,2958	4,5067
		Lisans	-2,3807	1,39615	,432	-6,2132	1,4518
	Onlisans	İlkokul	1,8430	1,44692	,708	-2,1289	5,8149
		Ortaokul	,0428	1,37406	1,000	-3,7291	3,8147
		Lise	-1,1055	1,23904	,900	-4,5067	2,2958
		Lisans	-3,4862	1,63471	,209	-7,9736	1,0012
	Lisans	İlkokul	5,3292*	1,58354	,008	,9822	9,6761
		Ortaokul	3,5290	1,51725	,140	-,6360	7,6939
		Lise	2,3807	1,39615	,432	-1,4518	6,2132
		Onlisans	3,4862	1,63471	,209	-1,0012	7,9736
BIRSTRES	İlkokul	Ortaokul	,2189	,47792	,991	-1,0930	1,5309
		Lise	-,3344	,42620	,935	-1,5044	,8355
		Onlisans	1,1286	,52676	,205	-,3174	2,5745
		Lisans	-,4292	,57649	,946	-2,0117	1,1534
	Ortaokul	İlkokul	-,2189	,47792	,991	-1,5309	1,0930
		Lise	-,5534	,39294	,623	-1,6320	,5253
		Onlisans	,9096	,50023	,365	-,4635	2,2828
		Lisans	-,6481	,55236	,767	-2,1644	,8682
	Lise	İlkokul	,3344	,42620	,935	-,8355	1,5044
		Ortaokul	,5534	,39294	,623	-,5253	1,6320
		Onlisans	1,4630*	,45108	,011	,2247	2,7012
		Lisans	-,0947	,50827	1,000	-1,4900	1,3005
	Onlisans	İlkokul	-1,1286	,52676	,205	-2,5745	,3174
		Ortaokul	-,9096	,50023	,365	-2,2828	,4635
		Lise	-1,4630*	,45108	,011	-2,7012	-,2247
		Lisans	-1,5577	,59512	,070	-3,1914	,0759
	Lisans	İlkokul	,4292	,57649	,946	-1,1534	2,0117
		Ortaokul	,6481	,55236	,767	-,8682	2,1644
		Lise	,0947	,50827	1,000	-1,3005	1,4900
		Onlisans	1,5577	,59512	,070	-,0759	3,1914

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Tablo 4.13'te de görüldüğü üzere “Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres” boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın kaynağının ilkökul mezunu katılımcılarla lisans mezunu katılımcıların arasındaki farktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. “Bireysel Stres” boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın ise lise mezunu katılımcılarla önlisans mezunu katılımcılar arasındaki farktan kaynaklandığı görülmektedir.

“Çalışanların stres düzeyleri aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir” şeklinde kurulan hipotezi test etmek için Independent Sample T Testi yapılmış ve elde edilen bulgular tablo 4.14'te ortaya konulmuştur.

Tablo: 4.14. Katılımcıların Aylık Gelir Durumlarına Göre Stres Düzeyleri

Group Statistics

	Aylık geliriniz	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORGPOL	1000 TL ve altı	163	26,9755	6,88347	,53915
	1001 TL ve üstü	131	27,6031	6,94780	,60703
KISILER	1000 TL ve altı	163	27,6626	5,41400	,42406
	1001 TL ve üstü	131	26,9237	5,90778	,51616
ISYAPISI	1000 TL ve altı	163	23,7791	5,33220	,41765
	1001 TL ve üstü	131	22,5267	5,91130	,51647
ORGYAPIS	1000 TL ve altı	163	18,8282	3,98856	,31241
	1001 TL ve üstü	131	19,3588	4,29323	,37510
BIRSTRES	1000 TL ve altı	163	9,2945	2,32255	,18192
	1001 TL ve üstü	131	8,8015	2,71015	,23679

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
ORGPOL	Equal variances assumed	,380	,538	-,774	292	,440
	Equal variances not assumed			-,773	277,451	,440
KISILER	Equal variances assumed	1,252	,264	1,117	292	,265
	Equal variances not assumed			1,106	267,075	,270
ISYAPISI	Equal variances assumed	2,044	,154	1,907	292	,058
	Equal variances not assumed			1,886	264,759	,060
ORGYAPIS	Equal variances assumed	1,485	,224	-1,096	292	,274
	Equal variances not assumed			-1,087	269,027	,278
BIRSTRES	Equal variances assumed	4,637	,032	1,679	292	,094
	Equal variances not assumed			1,651	256,924	,100

Yapılan Independent Sample T Test sonucunda katılımcıların stres düzeylerinin aylık gelir durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmüştür.

“Çalışanların stres düzeyleri çalıştıkları departmanlara göre farklılık göstermektedir” şeklinde kurulan hipotezi test etmek için varyans analizi yapılmış ve elde edilen bulgular tablo 4.15’te ortaya konulmuştur.

Tablo: 4.15. Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre Stres Düzeyleri

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ORGPOL	Between Groups	1010,387	6	168,398	3,726	,001
	Within Groups	12969,480	287	45,190		
	Total	13979,867	293			
KISILER	Between Groups	770,619	6	128,436	4,309	,000
	Within Groups	8554,715	287	29,807		
	Total	9325,333	293			
ISYAPISI	Between Groups	857,113	6	142,852	4,878	,000
	Within Groups	8405,516	287	29,288		
	Total	9262,629	293			
ORGYAPIS	Between Groups	289,227	6	48,205	2,941	,008
	Within Groups	4704,545	287	16,392		
	Total	4993,772	293			
BIRSTRES	Between Groups	77,279	6	12,880	2,090	,054
	Within Groups	1769,075	287	6,164		
	Total	1846,354	293			

Yapılan varyans analizinin sonucunda katılımcıların stres düzeylerinin “Bireysel Stres” boyutu dışındaki tüm boyutlarda katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılaştığı görülmüştür. Her bir boyut için farklılaşmanın hangi departmanlardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tukey testi yapılarak sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo: 4.16. Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre “Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres” Boyutuna İlişkin Tukey Testi Sonucu

Multiple Comparisons

Dependent Variable: ORGPOL

Tukey HSD

(I) Calistiginiz depar	(J) Calistiginiz depar	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Yiyecek-İcecek	Onburo	-,6111	1,33625	,999	-4,5790	3,3567
	Kat hizmetleri	3,3422*	1,02907	,022	,2865	6,3979
	Teknik Servis	1,3889	1,58447	,976	-3,3160	6,0938
	Güvenlik	-3,7265	1,98308	,496	-9,6150	2,1620
	Muhasebe	-1,9111	1,86256	,948	-7,4418	3,6195
	Diger	,0833	1,30833	1,000	-3,8016	3,9683
Kat hizmetleri	Onburo	-3,9533	1,38984	,070	-8,0803	,1736
	Yiyecek-İcecek	-3,3422*	1,02907	,022	-6,3979	-,2865
	Teknik Servis	-1,9533	1,62991	,894	-6,7932	2,8865
	Güvenlik	-7,0687*	2,01957	,010	-13,0656	-1,0718
	Muhasebe	-5,2533	1,90136	,087	-10,8992	,3925
	Diger	-3,2589	1,36301	,206	-7,3062	,7884
Güvenlik	Onburo	3,1154	2,19209	,790	-3,3938	9,6245
	Yiyecek-İcecek	3,7265	1,98308	,496	-2,1620	9,6150
	Kat hizmetleri	7,0687*	2,01957	,010	1,0718	13,0656
	Teknik Servis	5,1154	2,35164	,312	-1,8675	12,0983
	Muhasebe	1,8154	2,54731	,992	-5,7486	9,3793
	Diger	3,8098	2,17518	,582	-2,6491	10,2688

*.The mean difference is significant at the .05 level.

Tablo 4.16’da de görüldüğü gibi “Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres” boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın, yiyecek-İcecek departmanı ile kat hizmetleri departmanında çalışan katılımcılar ve güvenlik departmanı ile kat hizmetleri departmanında çalışan katılımcılar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Tablo: 4.17. Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre “Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres” Boyutuna İlişkin Tukey Testi Sonucu

Multiple Comparisons

Dependent Variable: KISILER

Tukey HSD

(I) Calistiginiz departman	(J) Calistiginiz departman	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	5% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Onburo	Yiyecek-Icecek	,0392	1,08525	1,000	-3,1833	3,2617
	Kat hizmetleri	1,6659	1,12877	,759	-1,6859	5,0176
	Teknik Servis	5,2968*	1,49384	,008	,8610	9,7326
	Guvenlik	-,0633	1,78033	1,000	-5,3498	5,2231
	Muhasebe	3,5059	1,69229	,372	-1,5192	8,5309
	Diger	2,9559	1,30563	,265	-,9210	6,8328
Yiyecek-Icecek	Onburo	-,0392	1,08525	1,000	-3,2617	3,1833
	Kat hizmetleri	1,6267	,83577	,451	-,8551	4,1084
	Teknik Servis	5,2576*	1,28684	,001	1,4364	9,0787
	Guvenlik	-,1026	1,61058	1,000	-4,8850	4,6799
	Muhasebe	3,4667	1,51269	,252	-1,0251	7,9584
	Diger	2,9167	1,06258	,091	-,2385	6,0719
Teknik Servis	Onburo	-5,2968*	1,49384	,008	-9,7326	-,8610
	Yiyecek-Icecek	-5,2576*	1,28684	,001	-9,0787	-1,4364
	Kat hizmetleri	-3,6309	1,32375	,092	-7,5616	,2998
	Guvenlik	-5,3601	1,90991	,078	-11,0314	,3111
	Muhasebe	-1,7909	1,82812	,958	-7,2193	3,6375
	Diger	-2,3409	1,47745	,692	-6,7280	2,0462

*.The mean difference is significant at the .05 level.

Tablo 4.17’de da görüldüğü gibi “Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres” boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın, önbüro departmanı ile teknik servis departmanında çalışan katılımcılar ve yiyecek-ıçecek departmanı ile teknik servis departmanında çalışan katılımcılar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Tablo: 4.18. Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre “İşin Yapısından Kaynaklanan Stres” Boyutuna İlişkin Tukey Testi Sonucu

Multiple Comparisons

Dependent Variable: ISYAPISI

Tukey HSD

(I) Calistiginiz depar	(J) Calistiginiz depar	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Yiyecek-Icecek	Onburo	2,0154	1,07575	,500	-1,1789	5,2098
	Kat hizmetleri	2,0053	,82845	,194	-,4547	4,4652
	Teknik Servis	4,3737*	1,27557	,012	,5861	8,1614
	Guvenlik	3,1150	1,59647	,448	-1,6255	7,8555
	Muhasebe	3,1919	1,49944	,339	-1,2605	7,6443
	Diger	4,8864*	1,05327	,000	1,7588	8,0139
Teknik Servis	Onburo	-2,3583	1,48076	,687	-6,7552	2,0387
	Yiyecek-Icecek	-4,3737*	1,27557	,012	-8,1614	-,5861
	Kat hizmetleri	-2,3685	1,31215	,546	-6,2648	1,5278
	Guvenlik	-1,2587	1,89318	,994	-6,8803	4,3628
	Muhasebe	-1,1818	1,81211	,995	-6,5627	4,1990
	Diger	,5126	1,46451	1,000	-3,8361	4,8613
Diger	Onburo	-2,8709	1,29419	,289	-6,7139	,9720
	Yiyecek-Icecek	-4,8864*	1,05327	,000	-8,0139	-1,7588
	Kat hizmetleri	-2,8811	1,09729	,122	-6,1394	,3772
	Teknik Servis	-,5126	1,46451	1,000	-4,8613	3,8361
	Guvenlik	-1,7714	1,75112	,951	-6,9711	3,4284
	Muhasebe	-1,6944	1,66314	,949	-6,6330	3,2441

*.The mean difference is significant at the .05 level.

Tablo 4.18’de de görüldüğü gibi “İşin Yapısından Kaynaklanan Stres” boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın, yiyecek-icecek departmanı ile teknik servis departmanı ve diğer olarak nitelenen departmanlar ile yiyecek-icecek departmanında çalışan katılımcılar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Tablo: 4.19. Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre “Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres” Boyutuna İlişkin Tukey Testi Sonucu

Multiple Comparisons

Dependent Variable: ORGYAPIS

Tukey HSD

(I) Calistiginiz depar	(J) Calistiginiz depar	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	5% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Onburo	Yiyecek-icecek	1,8458	,80480	,251	-,5439	4,2356
	Kat hizmetleri	1,9949	,83707	,210	-,4907	4,4805
	Teknik Servis	3,9064*	1,10780	,009	,6169	7,1959
	Guvenlik	1,3959	1,32025	,940	-2,5244	5,3163
	Muhasebe	2,6882	1,25496	,331	-1,0382	6,4147
	Diger	3,2827*	,96822	,014	,4076	6,1577
Teknik Servis	Onburo	-3,9064*	1,10780	,009	-7,1959	-,6169
	Yiyecek-icecek	-2,0606	,95429	,321	-4,8943	,7731
	Kat hizmetleri	-1,9115	,98166	,451	-4,8264	1,0034
	Guvenlik	-2,5105	1,41634	,568	-6,7162	1,6952
	Muhasebe	-1,2182	1,35569	,973	-5,2438	2,8074
	Diger	-,6237	1,09564	,998	-3,8771	2,6296
Diger	Onburo	-3,2827*	,96822	,014	-6,1577	-,4076
	Yiyecek-icecek	-1,4369	,78798	,533	-3,7767	,9030
	Kat hizmetleri	-1,2878	,82091	,702	-3,7254	1,1498
	Teknik Servis	,6237	1,09564	,998	-2,6296	3,8771
	Guvenlik	-1,8868	1,31007	,779	-5,7768	2,0033
	Muhasebe	-,5944	1,24425	,999	-4,2891	3,1002

*.The mean difference is significant at the .05 level.

Tablo 4.19’da da görüldüğü gibi “Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres” boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın, önbüro departmanı ile diğer olarak nitelenen departmanlar ve teknik servis departmanı ile önbüro departmanında çalışan katılımcılar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

“Çalışanların stres düzeyleri çalışanların sezonluk işgören statüsünde mi yoksa sürekli işgören statüsünde mi çalıştıklarına göre farklılık göstermektedir” şeklinde kurulan hipotezi test etmek için Independent Sample T Test yapılmış ve elde edilen bulgular tablo 4.20’de ortaya konulmuştur.

Tablo: 4.20. Katılımcıların Çalışma Durumlarına Göre Stres Düzeyleri

Group Statistics					
	Tesiste sezonluk mu yoksa sürekli olarak	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORGPOL	Sezonluk	32	25,9375	7,36573	1,30209
	Sürekli	262	27,4160	6,84689	,42300
KISILER	Sezonluk	32	28,8438	5,37083	,94944
	Sürekli	262	27,1489	5,65590	,34942
ISYAPISI	Sezonluk	32	25,3438	4,40388	,77850
	Sürekli	262	22,9618	5,70663	,35256
ORGYAPIS	Sezonluk	32	20,0625	2,86173	,50589
	Sürekli	262	18,9427	4,24541	,26228
BIRSTRES	Sezonluk	32	9,2188	2,72070	,48096
	Sürekli	262	9,0573	2,48840	,15373

Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
ORGPOL	Equal variances assumed	,181	,671	-1,144	292	,254
	Equal variances not assumed			-1,080	37,838	,287
KISILER	Equal variances assumed	,002	,962	1,609	292	,109
	Equal variances not assumed			1,675	39,880	,102
ISYAPISI	Equal variances assumed	2,030	,155	2,278	292	,023
	Equal variances not assumed			2,787	44,795	,008
ORGYAPIS	Equal variances assumed	3,660	,057	1,451	292	,148
	Equal variances not assumed			1,965	49,481	,055
BIRSTRES	Equal variances assumed	,713	,399	,343	292	,732
	Equal variances not assumed			,320	37,612	,751

Yapılan analizin sonucunda katılımcıların stres düzeylerinin “İşin Yapısı ile İlgili Stres” boyutunun dışındaki boyutlarda çalışma durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmüştür.

“İşin Yapısı ile İlgili Stres” boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın kaynağı için turizm sektöründe sezonluk olarak çalıştığını belirten katılımcılar ve turizm sektöründe sürekli olarak çalıştığını belirten katılımcıların ortalamalarına bakıldığında sektörde sezonluk olarak çalışan katılımcıların bu boyuttaki ortalamalarının sektörde sürekli olarak çalışan katılımcıların ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir.

“Çalışanların stres düzeyleri turizm sektöründeki deneyim sürelerine göre farklılık göstermektedir” şeklinde kurulan hipotezi test etmek için varyans analizi yapılmış ve elde edilen bulgular tablo 4.21’de ortaya konulmuştur.

Tablo: 4.21. Katılımcıların Turizm Sektöründeki Deneyim Durumlarına Göre Stres Düzeyleri

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ORGYAPIS	Between Groups	44,530	4	11,133	,650	,627
	Within Groups	4949,242	289	17,125		
	Total	4993,772	293			
ORGPOL	Between Groups	438,308	4	109,577	2,339	,055
	Within Groups	13541,559	289	46,857		
	Total	13979,867	293			
KISILER	Between Groups	81,331	4	20,333	,636	,637
	Within Groups	9244,003	289	31,986		
	Total	9325,333	293			
ISYAPISI	Between Groups	219,914	4	54,978	1,757	,138
	Within Groups	9042,715	289	31,290		
	Total	9262,629	293			
BIRSTRES	Between Groups	52,069	4	13,017	2,097	,081
	Within Groups	1794,284	289	6,209		
	Total	1846,354	293			

Yapılan varyans analizinin sonucunda katılımcıların stres düzeylerinin turizm sektöründeki deneyim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmüştür.

4.7.2.3. Katılımcıların Performans Düzeyleri ile İlgili Hipotezlere İlişkin Bulgular

“Çalışanların performans düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir” şeklinde kurulan hipotezi test etmek için varyans analizi yapılmış ve elde edilen bulgular tablo 4.22’de ortaya konulmuştur.

Tablo: 4.22. Katılımcıların İçinde Buldukları Yaş Gruplarına Göre Performans Düzeyleri

ANOVA

PERFORMS					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,704	4	1,676	,291	,884
Within Groups	1666,425	289	5,766		
Total	1673,129	293			

Yapılan varyans analizinin sonucunda elde edilen Tablo 4.22’de katılımcıların performans düzeylerinin içinde buldukları yaş aralığına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir.

“Çalışanların performans düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir” şeklinde kurulan hipotezi test etmek için Independent Sample T Test yapılmış ve elde edilen bulgular tablo 4.23’te ortaya konulmuştur.

Tablo: 4.23. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Performans Düzeyleri

Group Statistics

	Cinsiyetiniz	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PERFORMS	Kadin	136	16,1103	2,34338	,20094
	Erkek	158	16,0063	2,43514	,19373

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
PERFORMS	Equal variances assumed	,002	,961	,371	292	,711
	Equal variances not assumed			,372	288,369	,710

Tablo 4.23’de de görüldüğü gibi katılımcıların performans düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

“Çalışanların performans düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir” şeklinde kurulan hipotezi test etmek için Independent Sample T Test yapılmış ve elde edilen bulgular tablo 4.24’te ortaya konulmuştur.

Tablo: 4.24. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Performans Düzeyleri

Group Statistics

Medeni durumunuz		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PERFORMS	Evli	171	15,9474	2,38688	,18253
	Bekar	123	16,2033	2,39521	,21597

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	Group Label	df	Sig. (2-tailed)
t						
PERFORMS	Equal variances assumed	,004	,952	-,905	292	,366
	Equal variances not assumed			-,905	262,441	,366

Tablo 4.24’te de görüldüğü gibi katılımcıların performans düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

“Çalışanların performans düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir”, şeklinde kurulan hipotezi test etmek için varyans analizi yapılmış ve elde edilen bulgular tablo 4.25’te ortaya konulmuştur.

Tablo: 4.25. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Performans Düzeyleri

ANOVA

PERFORMS

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	94,277	4	23,569	4,314	,002
Within Groups	1578,852	289	5,463		
Total	1673,129	293			

Tablo 4.25’te de görüldüğü gibi katılımcıların performans düzeyleri eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmanın nereden kaynaklandığını tespit etmek için yapılan Tukey testinin sonuçları Tablo 4.26’da verilmiştir.

Tablo: 4.26. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Performans Düzeylerine İlişkin Tukey Testi Sonucu

Multiple Comparisons

Dependent Variable: PERFORMS

Tukey HSD

(I) Öğrenim durumunuz	(J) Öğrenim durumunuz	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
İlkokul	Ortaokul	-,2568	,45097	,979	-1,4948	,9811
	Lise	-,7193	,40217	,382	-1,8233	,3847
	Onlisans	-1,5935*	,49705	,013	-2,9580	-,2290
	Lisans	-1,6333*	,54399	,024	-3,1266	-,1400
Ortaokul	İlkokul	,2568	,45097	,979	-,9811	1,4948
	Lise	-,4625	,37079	,724	-1,4803	,5554
	Onlisans	-1,3367*	,47203	,039	-2,6324	-,0409
	Lisans	-1,3765	,52122	,066	-2,8073	,0543
Onlisans	İlkokul	1,5935*	,49705	,013	,2290	2,9580
	Ortaokul	1,3367*	,47203	,039	,0409	2,6324
	Lise	,8742	,42564	,243	-,2942	2,0426
	Lisans	-,0398	,56156	1,000	-1,5814	1,5017
Lisans	İlkokul	1,6333*	,54399	,024	,1400	3,1266
	Ortaokul	1,3765	,52122	,066	-,0543	2,8073
	Lise	,9140	,47961	,317	-,4025	2,2306
	Onlisans	,0398	,56156	1,000	-1,5017	1,5814

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Tablo 4.26’da da görüldüğü üzere katılımcıların eğitim seviyelerine göre performans düzeyleri arasında ortaya çıkan anlamlı farklılığın ilkökul mezunu katılımcılarla önlisans ve lisans mezunu katılımcılar, önlisans mezunu katılımcılar ile ilkökul ve ortaokul mezunu katılımcılar arasındaki farktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

“Çalışanların performans düzeyleri aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir”, şeklinde kurulan hipotezi test etmek için Independent Sample T Test yapılmış ve elde edilen bulgular tablo 4.27’de ortaya konulmuştur.

Tablo: 4.27. Katılımcıların Aylık Gelir Durumlarına Göre Performans Düzeyleri

Group Statistics					
	Aylık geliriniz	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PERFORMS	1000 TL ve altı	163	16,0184	2,42027	,18957
	1001 - 1500 TL	131	16,0992	2,35945	,20615

Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
PERFORMS	Equal variances assumed	,009	,926	-,288	292	,774
	Equal variances not assumed			-,289	281,368	,773

Tablo 4.27’de de görüldüğü gibi katılımcıların performans düzeyleri gelir durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

“Çalışanların performans düzeyleri çalıştıkları departmanlara göre farklılık göstermektedir”, şeklinde kurulan hipotezi test etmek için varyans analizi yapılmış ve elde edilen bulgular tablo 4.28’de ortaya konulmuştur.

Tablo: 4.28. Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre Performans Düzeyleri

ANOVA

PERFORMS

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	44,756	6	7,459	1,315	,250
Within Groups	1628,373	287	5,674		
Total	1673,129	293			

Tablo 4.28’de de görüldüğü gibi katılımcıların performans düzeyleri çalıştıkları departmanlara göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

“Çalışanların performans düzeyleri çalışanların sezonluk işgören statüsünde mi yoksa sürekli işgören statüsünde mi çalıştıklarına göre farklılık göstermektedir”, şeklinde kurulan hipotezi test etmek için Independent Sample T Test yapılmış ve elde edilen bulgular tablo 4.29’da ortaya konulmuştur.

Tablo 4.29. Katılımcıların Çalışma Durumlarına Göre Performans Düzeyleri

Group Statistics

	Tesiste sezonluk mu yoksa sürekli olarak	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PERFORMS	Sezonluk	32	14,7813	2,13624	,37764
	Sürekli	262	16,2099	2,37601	,14679

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
PERFORMS	Equal variances assumed	,051	,822	-3,244	292	,001
	Equal variances not assumed			-3,526	40,964	,001

Yapılan analizin sonucunda katılımcıların performans düzeylerinin, katılımcıların turizm sektöründe sezonluk olarak mı yoksa sürekli olarak mı çalıştıklarına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaştığı görülmektedir. Tablo 4.29’da da belirtildiği üzere, turizm sektöründe sürekli olarak çalışan katılımcıların ortalaması, sektörde sezonluk olarak çalışanların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir.

“Çalışanların performans düzeyleri turizm sektöründeki deneyim sürelerine göre farklılık göstermektedir”, şeklinde kurulan hipotezi test etmek için varyans analizi yapılmış ve elde edilen bulgular tablo 4.30’da ortaya konulmuştur.

Tablo 4.30. Katılımcıların Turizm Sektöründeki Deneyim Durumlarına Göre Performans Düzeyleri

ANOVA

PERFORMS

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Group	56,579	4	14,145	2,529	,041
Within Groups	1616,550	289	5,594		
Total	1673,129	293			

Tablo 4.30.’da da görüldüğü gibi katılımcıların performans düzeyleri, turizm sektöründeki deneyim sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ölçüde farklılaşmaktadır. Farklılaşmanın kaynağını tespit etmek için öncelikle Tukey Testi yapılmıştır. Ancak Tukey Testinin yeterli açıklayıcılıkta sonuç vermemesinden dolayı diğer bir Post-Hoc Testi türü olan LSD Testi uygulanmıştır. Uygulanan LSD Testinin sonuçları Tablo 4.31’de verilmiştir.

Tablo: 4.31. Katılımcıların Turizm Sektöründeki Deneyim Sürelerine Göre Performans Düzeylerine İlişkin LSD Testi Sonucu

Multiple Comparisons

Dependent Variable: PERFORMS

LSD

(I) Turizm sektörü kaç yıldır çalışıyor	(J) Turizm sektörü kaç yıldır çalışıyor	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1 - 3 yıl	4 - 6 yıl	-,2078	,43202	,631	-1,0581	,6425
	7 - 9 yıl	-,9351*	,44292	,036	-1,8068	-,0633
	10 - 12 yıl	-,7114	,46695	,129	-1,6304	,2077
	13 - 15 yıl	-1,3838*	,56079	,014	-2,4876	-,2801
4 - 6 yıl	1 - 3 yıl	,2078	,43202	,631	-,6425	1,0581
	7 - 9 yıl	-,7273	,37366	,053	-1,4627	,0082
	10 - 12 yıl	-,5036	,40185	,211	-1,2945	,2873
	13 - 15 yıl	-1,1760*	,50786	,021	-2,1756	-,1764
7 - 9 yıl	1 - 3 yıl	,9351*	,44292	,036	,0633	1,8068
	4 - 6 yıl	,7273	,37366	,053	-,0082	1,4627
	10 - 12 yıl	,2237	,41355	,589	-,5903	1,0376
	13 - 15 yıl	-,4487	,51717	,386	-1,4666	,5692
13 - 15 yıl	1 - 3 yıl	1,3838*	,56079	,014	,2801	2,4876
	4 - 6 yıl	1,1760*	,50786	,021	,1764	2,1756
	7 - 9 yıl	,4487	,51717	,386	-,5692	1,4666
	10 - 12 yıl	,6724	,53789	,212	-,3863	1,7311

*.The mean difference is significant at the .05 level.

Tablo 4.31’de de görüldüğü üzere katılımcıların turizm sektöründeki deneyim sürelerine göre performans düzeyleri arasında ortaya çıkan anlamlı farklılığın 1-3 yıl arası deneyime sahip olan katılımcılarla 7-9 yıl arası deneyime ve 13-15 yıl deneyime sahip olan katılımcılar arasında, 4-6 yıl arası deneyime sahip olan katılımcılarla 13-15 yıl arasında deneyime sahip olan katılımcılar arasındaki farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Analizin sonuçlarına göre en yüksek performans oranının 13-15 yıl arasında deneyime sahip olan katılımcılarda olduğu gözlemlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır. İş stresi ölçeğinin boyutları ve performans arasındaki ilişkileri tespit etmek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizin sonuçlarına göre katılımcıların performans düzeyleri ile;

Örgütsel politikalardan kaynaklanan stres boyutu arasında 0,01 seviyesinde anlamlı, düşük seviyeli (0,182) ve pozitif yönlü,

Kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres boyutu arasında 0,01 seviyesinde anlamlı, düşük seviyeli (0,166) ve pozitif yönlü,

Bireysel stres boyutu arasında 0,01 seviyesinde anlamlı, düşük seviyeli (0,196) ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

Elde edilen bu sonuçlara göre stres ve performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Ancak ilişkiler çok düşük seviyelidir. Sonucu daha da ilginç kılan kısım ise stres ve performans arasındaki ilişkilerin pozitif yönlü olmasıdır. Bu durum beklenmedik bir sonuçtur. Oysa genel inanış stres ve performans arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu, yani stres arttıkça performansın düştüğü şeklindedir. Burada çıkan durumu iki şekilde yorumlamanın olanaklı olduğu düşünülmektedir. Birincisi düşük seviyede ortaya çıkan stres performansı arttırmaktadır. İkincisi belirli bir miktarda performans artışı stres artışını da beraberinde getirmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

İş stresi ölçeğinin boyutları arasındaki ilişkileri tespit etmek için yapılan Pearson Korelasyon testinin sonucunda stres ölçeğinin tüm boyutlarının arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan analizin sonuçlarına göre örgütsel politikadan kaynaklanan stres boyutu ile;

Kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres boyutu arasında 0,01 seviyesinde, pozitif yönlü, güçlü bir ilişki ($r = ,501$),

İşin yapısı ile ilgili stres boyutu arasında 0,01 seviyesinde, pozitif yönlü, güçlü bir ilişki ($r = ,494$),

Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres boyutu arasında 0,01 seviyesinde, pozitif yönlü, güçlü bir ilişki ($r = ,486$),

Bireysel stres boyutu arasında 0,01 seviyesinde, pozitif yönlü, zayıf bir ilişki ($r = ,189$) görülmektedir.

Kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres boyutu ile;

İşin yapısı ile ilgili stres boyutu arasında 0,01 seviyesinde, pozitif yönlü, güçlü bir ilişki ($r= ,453$),

Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres boyutu arasında 0,01 seviyesinde, pozitif yönlü, güçlü bir ilişki ($r= ,435$),

Bireysel stres boyutu arasında 0,01 seviyesinde, pozitif yönlü, güçlü bir ilişki ($r= ,428$) görülmektedir.

İşin yapısı ile ilgili stres boyutu ile;

Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres boyutu arasında 0,01 seviyesinde, pozitif yönlü, güçlü bir ilişki ($r= ,536$),

Bireysel stres boyutu arasında 0,01 seviyesinde, pozitif yönlü, zayıf bir ilişki ($r= ,234$) görülmektedir.

Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres boyutu ile;

Bireysel stres boyutu arasında 0,05 seviyesinde, pozitif yönlü, zayıf bir ilişki ($r= ,130$) görülmektedir.

Örgütsel politikalardan kaynaklanan stres boyutu ile kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres boyutu arasında bu düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin ortaya çıkması oldukça mantıklıdır. Çünkü örgütsel politikaların üreticileri ve uygulayıcıları kişilerdir. Örgütsel politikaların olumsuzlukları zaman içerisinde kişiler arası ilişkilerde de olumsuzlukları ve dolayısıyla stresi beraberinde getirecektir.

Aynı şekilde örgütsel politikalarda ortaya çıkacak olumsuzluklar, kişiler arasındaki ilişkileri etkilediği gibi işin yapısını, örgütsel yapıyı da önemli oranlarda etkileyecektir.

Kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres boyutu ile en güçlü ilişki işin yapısı ile ilgili stres boyutu arasında tespit edilmiştir. Bu durum işlerin yapısı gereği taşıdığı özelliklerin kişiler arasındaki ilişkiler üzerinde yaratmış olduğu stresin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tüm stres boyutları arasında anlamlı ve güçlü ilişkilerin ortaya çıkmış olması katılımcıların birden fazla stres türünü aynı zamanda yaşayabildikleri ve tüm stres türlerinin birbirlerini etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma doğrultusunda toplam 294 kişiye ulaşılmıştır. Katılımcılar içinde buldukları yaş gruplarına göre incelendiğinde en büyük çoğunluğunun 26-30 yaş aralığındaki kişilerden oluştuğu görülmektedir. En kalabalık diğer grubu ise 31-35 yaş

aralığındaki katılımcılar oluşturmaktadır. Burada elde edilmiş olan bulgu turizm sektöründeki genel insan kaynağı yapısının özellikleri ile örtüşmektedir. Bilindiği gibi emek-yoğun ve dinamik bir sektör olan turizm sektöründe çalışanların önemli bir kısmı genç işgörenlerden oluşmaktadır. Çalışmada elde edilen sonuca göre de katılımcıların %75,2'si 35 yaş ve altındaki katılımcılardan oluşmaktadır. Aynı şekilde sektörde çalışmaya pek de uygun olmayan ileri yaş grubu katılımcıların oranı da yalnız %16'da (41 yaş ve üstü katılımcılar) kalmıştır.

Katılımcılar cinsiyet durumlarına göre değerlendirildiğinde çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu görülürken kadınların oranı %46,3'dür. Ancak bu sonuç da oldukça sevindirici bir duruma işaret etmektedir. Sonuçlarda da görüldüğü gibi erkek katılımcılarla kadın katılımcıların oranı neredeyse eşittir, bu kadın istihdamı açısından önemli bir gelişme olarak kabul edilebilir. Katılımcıların yarıdan fazlasını evliler oluşturmaktadır.

Katılımcılar öğrenim durumlarına göre ele alındığında en büyük çoğunluğu lise mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. İkinci büyük çoğunluk ise ortaokul mezunlarından oluşurken, üçüncü kalabalık grubu ilkokul mezunları oluşturmaktadır. Katılımcıların içerisinde lisans mezunlarının oranı ise % 10,2'de kalmıştır. Eğitim konusunda elde edilen bulgular sektörde yapılan işlerin aslında teknik bilgi, beceri, akademik birikim gibi nitelikleri gerektirmeyen işler olduğunu düşündürmektedir. Lisans seviyesinde eğitim almış katılımcıların oranı yalnızca %10,2'dir. Oysa Türkiye'de turizm üzerine eğitim veren birçok lisans programı bulunmaktadır ve bu programların vermiş oldukları mezun sayıları azımsanacak seviyede değildir. Bu durum farklı bir açıdan da lisans seviyesinde eğitime sahip olan kişilerin sektörden uzaklaştığı şeklinde de yorumlanabilir.

Katılımcılar aylık gelir durumlarına göre incelendiğinde %55,4'lük bir oran ile en büyük çoğunluğunun aylık 1000 TL ve altında gelir elde ettiği gözlemlenirken, %44,6'lık oranının aylık 1001 TL ve üzerinde gelire sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yarıdan fazlasının aylık 1000 TL ve altında bir gelir elde ediyor olması yapılan işin vasıflı, nitelikli işgücüne gereksinim duyulmadan yapılabilecek kadar niteliksiz olduğunu düşündürmektedir.

Katılımcılar çalıştıkları departmanlara göre ele alındığında, en büyük çoğunluğunun yiyecek-içecek departmanında çalışmakta olduğu görülmektedir. İkinci kalabalık grup ise kat hizmetleri departmanında çalışmaktadır. Üçüncü kalabalık önbüro departmanı çalışanları oluşturmaktadır. Burada ortaya çıkan dağılım otelin ana bölümleri ve hizmet alanları ile örtüşmektedir. Bilindiği üzere otellerden beklenen ana hizmet öğeleri; konaklama ve yeme-

içme hizmetleridir. Dolayısıyla otellerdeki en yoğun operasyon bu departmanlarda gerçekleşmekte ve en fazla işgören bu departmanlarda çalışmaktadır.

Katılımcılar turizm sektöründeki çalışma durumları dikkate alındığında %89,1'lik bir oran ile çok büyük bir çoğunluğunun sektörde sürekli olarak çalıştığı görülmüştür. Turizm sektöründen sezonluk olarak çalışanların oranı ise %10,9'dur. Bu sonuç turizm sektörünün sezonluk bir iş olarak tanımlanması konusundaki genel tutumu zayıflatabileceği düşünülmektedir. Her on çalışandan dokuzu turizm sektöründe sürekli olarak çalıştığını ifade etmektedir.

Katılımcıların turizm sektöründe kaç yıldır çalıştıkları incelendiğinde, en büyük çoğunluğunun sektörde 4-6 yıldır çalışmakta olduğu görülürken, ikinci büyük grubu turizm sektöründe 7-9 yıldır çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Elde edilen istatistikleri farklı bir açıdan yorumlamak gerekirse, katılımcıların %70,4'lük bir oran ile çok büyük çoğunluğunun sektörde 9 yıl ve daha az sürede deneyime sahip oldukları söylenebilir. Bu durum sektörün emek-yoğun bir yapıda olması, dinamik bir işgücüne ihtiyaç duyması, sektörde yapılan işlerin fazla nitelik gerektiren işler olmaması, sektörde elde edilen gelirin yüksek olmaması gibi sonuçlar ile birleştirilerek değerlendirildiğinde ortaya çıkan bu sonucun çok mantıklı olduğu görülmektedir. Sektörde belirli bir süre çalışan genç işgörenler belirli bir süre sonra yukarıda belirtilen faktörler ve bu faktörlerin dolaylı sonuçları (sağlıklı bir kariyer planı yapamama gibi...) nedeniyle sektörü terk edebilmektedir.

Katılımcılara şu an çalışmakta oldukları işletmede kaç yıldır çalıştıkları sorulduğunda, çok büyük çoğunluğunun şu anda çalışmakta oldukları işletmede 1-3 yıldan bu yana çalıştıkları görülmektedir. İkinci kalabalık grubu şu anda çalışmakta oldukları işletmede 1 yıldan az sürede çalışmakta olanların oluşturdukları görülmektedir. İstatistikler farklı bir açıdan ele alındığında katılımcıların %82,7'lik bir oran ile çok büyük bir çoğunluğunun şu anda çalışmakta oldukları işletmede 6 yıl ve daha az sürede bir geçmişe sahip oldukları görülmektedir.

Katılımcıların stres düzeylerinin içinde buldukları yaş aralığına göre anlamlı ölçüde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan analizin sonucunda "Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres" boyutunun dışındaki boyutlarda yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmüştür. "Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres" boyutundaki farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey testinin sonucunda 26-30 yaş aralığındaki katılımcılar ile 41-45 yaş aralığındaki katılımcılar ve 31-35 yaş aralığındaki katılımcılar ile 41-45 yaş aralığındaki katılımcılar arasında anlamlı

farklılıklar bulunduğu görülmüştür. Analizde elde edilen sonuçlara göre “Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres” durumundan en çok etkilenen grup 31-35 yaş aralığındaki katılımcılarken en az etkilenen grubun 41-45 yaş aralığındaki katılımcılar olduğu görülmektedir. Bu iki grup arasında yaklaşık 10 yıllık bir deneyim farkı olduğu kabul edilirse deneyimi daha fazla olan 41-45 yaş aralığındaki katılımcıların bu stres türünden daha az etkilenmesi deneyim farkına bağlanabilir.

Çalışanların stres düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmeye yönelik olarak yapılan analizin sonucunda “Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres” boyutunun ve “İşin Yapısı ile İlgili Stres” boyutunun dışındaki boyutlarda cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmüştür. “Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres” boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın kaynağı için kadın ve erkeklerin ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcıların bu boyuttaki ortalamalarının erkek katılımcıların ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir. Kadın katılımcılar kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stresten erkek katılımcılara nazaran daha fazla etkileniyor olması, kadınların erkeklere oranla daha duygusal olmaları şeklinde açıklanabileceği gibi, yine kadınların daha duygusal olmalarından dolayı kişilerarası ilişkilere daha fazla önem veriyor olmalarının böyle bir sonucu doğurduğu şeklinde bir yorum yapılabilir.

Aynı şekilde “İşin Yapısı ile İlgili Stres” boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın kaynağı için kadın ve erkeklerin ortalamalarına bakıldığında yine kadın katılımcıların bu boyuttaki ortalamalarının erkek katılımcıların ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum yine kadın katılımcıların işin yapısından kaynaklanan stresten daha fazla etkilendikleri şeklinde değerlendirilebilir, ayrıca sektördeki birçok işin kadın çalışanlar için çok da uygun koşullara sahip olmaması da bu konuyla ilgili ayrı bir hassasiyet durumu olarak kabul edilebilir.

Çalışanların stres düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan analizin sonucunda katılımcıların stres düzeylerinin “Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres” boyutunun dışındaki boyutlarda medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmüştür. “Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres” boyutunda evli ve bekar katılımcıların bu stres türünden etkilenme durumlarına bakıldığında, bekar katılımcıların etkilenme düzeyinin, evli katılımcılara nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum bekar katılımcıların

kişiler arasındaki ilişkilere evli katılımcılara göre daha fazla önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların stres düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan analizin sonucunda katılımcıların stres düzeylerinin “Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres” boyutu ve “Bireysel Stres” boyutu dışındaki boyutlarda öğrenim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmüştür.

“Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres” boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi öğrenim durumlarına ilişkin gruplar arasındaki farktan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan Tukey testi sonucunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın ilkökul mezunu katılımcılarla lisans mezunu katılımcıların arasındaki farktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Analizin sonucuna göre lisans mezunları bu stres türünden ilkökul mezunlarına göre çok daha fazla etkilenmektedir. Bu durum lisans mezunlarının çalıştıkları işletmeden beklentilerinin ilkökul mezunlarının beklentilerinden çok daha yüksek olmasının bir sonucu olarak yorumlanabilir. Ayrıca ilkökul mezunu katılımcıların sektörde bulabilecekleri işler ile ilgili alternatiflerinin lisans mezunlarının alternatiflerinden çok daha az olması, ilkökul mezunu katılımcıların stres faktörlerine karşı daha hoşgörülü davranabileceklerini düşündürmektedir.

“Bireysel Stres” boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın ise lise mezunu katılımcılarla önlisans mezunu katılımcılar arasındaki farktan kaynaklandığı görülmektedir. Burada da lise mezunu katılımcıların “Bireysel Stres” düzeyinin önlisans mezunlarından yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Önlisans mezunu katılımcılarla lise mezunu katılımcıların beklenti farklarının, katılımcıların bireysel stres faktörlerinden etkilenmelerinde belirleyici olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların stres düzeylerinin aylık gelirlerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan analizin sonuçlarında katılımcıların stres düzeylerinin anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmüştür.

Çalışanların stres düzeylerinin çalıştıkları departmanlara göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan analizin sonuçlarına göre katılımcıların stres düzeylerinin “Bireysel Stres” boyutu dışındaki tüm boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılaştığı görülmüştür.

“Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres” boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi departmanlar arasındaki farktan meydana geldiğini tespit etmek için yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre ortaya çıkan bu durumun yiyecek-içecek departmanı ile kat

hizmetleri departmanında çalışan katılımcılar ve güvenlik departmanı ile kat hizmetleri departmanında çalışan katılımcılar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Analizin sonucuna göre bu stres türünden en çok etkilenenler güvenlik departmanı çalışanları iken en az etkilenenler kat hizmetleri departmanı çalışanlarıdır. Güvenlik departmanlarının turizm sektöründe genellikle dış kaynak kullanımı (outsourcing) yoluyla işletildiği göz önüne alındığında ortaya çıkan bu sonucun oldukça anlamlı olduğu düşünülmektedir.

“Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres” boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi departmanlar arasındaki farktan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre ortaya çıkan anlamlı farklılığın önbüro departmanı ile teknik servis departmanında çalışan katılımcılar ve yiyecek-içecek departmanı ile teknik servis departmanında çalışan katılımcılar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Analizin sonucuna göre bu stres türünden en çok etkilenenler önbüro departmanı çalışanları iken en az etkilenenlerin teknik servis departmanı çalışanları olduğu görülmektedir. Teknik servis departmanında çalışan katılımcıların iletişim içerisinde olduğu kişilerin niceliği ve niteliği ile önbüro departmanında çalışan katılımcıların iletişim içerisinde olduğu kişilerin niceliği ve niteliği karşılaştırıldığında önbüro departmanında çalışan katılımcıların kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres faktörlerinden daha fazla etkilenmesi normal karşılanmaktadır. Aynı şekilde önbüro departmanında çalışan katılımcıların işinin daha çok kişilerarasında iletişim kurmak üzerine kurulu olması bu durumu haklı çıkarmaktadır. Diğer taraftan bakıldığında, önbüro departmanında çalışan katılımcıların eğitim seviyesi, nitelikleri ve beklentilerinin daha yüksek olduğu kabul edilmesi durumunda bu koşulların da elde edilen sonucu desteklediği kabul edilebilir.

“İşin Yapısı ile İlgili Stres” boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi departmanlar arasındaki farktan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre ortaya çıkan anlamlı durumun yiyecek-içecek departmanı ile teknik servis departmanı ve diğer olarak nitelenen departmanlar ile yiyecek-içecek departmanında çalışan katılımcılar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Analizin sonuçlarına göre bu stres türünden en çok etkilenenler yiyecek-içecek departmanı çalışanları iken en az etkilenenler teknik servis departmanı çalışanlarıdır. Bilindiği gibi otel işletmelerinde en yoğun operasyonel faaliyet yiyecek-içecek departmanında gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda bu departman otel işletmesindeki en kalabalık birimdir. Departmanın operasyonel yoğunluğu ve kalabalık olması göz önüne alınca katılımcıların bu

stres türünden etkileniyor olması daha kolay açıklanabilmektedir. Öte yandan teknik servis departmanının müşteri ile teması bulunmazken yiyecek-içecek departmanının çalışmalarının direkt müşterinin yanında gerçekleşiyor olmasının da işin yapısından kaynaklanan stres faktörlerini güçlendirdiği düşünülmektedir.

“Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres” boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi departmanlar arasındaki farktan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan Tukey testi sonuçlarına göre ortaya çıkan anlamlı durumun önbüro departmanı ile diğer olarak nitelenen departmanlar ve teknik servis departmanı ile önbüro departmanında çalışan katılımcılar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Analizin sonuçlarına göre önbüro departmanı katılımcılarının örgütsel yapıdan kaynaklanan stres faktörlerinden en çok etkilenenler olduğu görülürken, bu stres türünden en az etkilenenlerin teknik servis departmanı çalışanları olduğu görülmüştür. Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres faktörlerinden önbüro departmanının çok daha fazla etkileniyor olmasının en önemli sebeplerinden bir tanesinin bu departmanın müşteri ile sürekli irtibat halinde olması, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanıp sorunlarının çözülmesinde en önemli departman olması gibi sebeplerden kaynaklanıyor olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda önbüro departmanının diğer bir çok departmana göre daha küçük bir kadro ile çalışıyor olması, departmanın örgütsel yapısında daha az pozisyonun yer alıyor olması, bu durumun terfi gibi olanakları kısıtlıyor olması gibi durumların da örgütsel yapıdan kaynaklanan stres faktörlerinden etkilenme oranlarını arttırdığı düşünülmektedir.

Çalışanların stres düzeyleri çalışanların sezonluk işgören statüsünde mi yoksa sürekli işgören statüsünde mi çalıştıklarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan analizin sonuçlarına göre katılımcıların stres düzeylerinin “İşin Yapısı ile İlgili Stres” boyutunun dışındaki boyutlarda katılımcıların çalışma durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmüştür. “İşin Yapısı ile İlgili Stres” boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın kaynağı için turizm sektöründe sezonluk olarak çalıştığını belirten katılımcılar ve turizm sektöründe sürekli olarak çalıştığını belirten katılımcıların ortalamalarına bakıldığında sektörde sezonluk olarak çalışan katılımcıların bu boyuttaki ortalamalarının sektörde sürekli olarak çalışan katılımcıların ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir. Sektörde yalnız sezon döneminde iş bularak çalışan katılımcıların sezon dışında işten uzaklaştığı kabul edilirse işin yapısından kaynaklanan stres faktörlerinden daha fazla etkilenmesi mantıklı bir sonuç olarak kabul edilebilir. Ancak elde edilen sonuç bir başka açıdan şu şekilde de yorumlanabilir. Sektörde sezonluk çalışıyor olma durumu, araştırmaya

dahil edilen katılımcılar tarafından işin yapısı ile ilgili en önemli sorunlardan biri olarak kabul ediliyor olabilir. Bu durumda zaten sezonluk işgören statüsünde çalışıyor olmak da işin yapısından kaynaklanan çok önemli bir stres faktörü olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte sezonluk çalışan kişilerin, sezon sonunda işsiz kalacağını biliyor olmasının kişide yaratacağı baskı da diğer bir faktör olarak kabul edilebilir.

Çalışanların stres düzeylerinin turizm sektöründeki deneyim sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan analizin sonuçlarına göre katılımcıların stres düzeylerinin turizm sektöründeki deneyim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmüştür.

Çalışanların performans düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan analizin sonuçlarında, çalışanların performans düzeylerinin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Bu durum performans düzeyi ile yaş arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca katılımcıların büyük çoğunluğunun arasında önemli bir yaş farkının da olmaması (katılımcıların çoğunluğunun 35 yaş ve altı kişilerden oluşuyor olması) da bu sonucu destekleyen bir veri olarak değerlendirilebilir.

Çalışanların performans düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan analizin sonucunda, çalışanların performans düzeylerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çalışanların performans düzeylerinin çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan analizin sonucunda, çalışanların performans düzeylerinin medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çalışanların performans düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan analizin sonucunda, çalışanların performans düzeylerinin eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılaşmanın nereden kaynaklandığını tespit etmek için yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre katılımcıların eğitim seviyelerine göre performans düzeyleri arasında ortaya çıkan anlamlı farklılığın ilkökul mezunu katılımcılarla önlisans ve lisans mezunu katılımcılar, önlisans mezunu katılımcılar ile ilkökul ve ortaokul mezunu katılımcılar arasındaki farktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Analizin sonucuna göre

performans seviyesi en yüksek olan katılımcılar lisans mezunu olanlarken en düşük katılımcıların ilkökul mezunları olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların performans düzeylerinin aylık gelirlerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan analizin sonucunda, çalışanların performans düzeylerinin aylık gelir durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumun sektördeki yine ücret politikasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Sektör genelinde aynı pozisyon için ödenen ücretler önemli seviyede farklılaşmazken, aynı otel işletmesinde denk pozisyonda ve üst pozisyondaki kimselerin ücretleri arasında da önemli farklılıklar görülmemektedir. Daha da önemlisi sektörde performansı arttırıcı (teşvik edici) ücret politikaları uygulamalarına çok nadiren rastlanmaktadır.

Çalışanların performans düzeylerinin çalıştıkları departmanlara göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan analizin sonucunda, çalışanların performans düzeylerinin çalıştıkları departmanlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çalışanların performans düzeylerinin çalışanların sezonluk işgören statüsünde mi yoksa sürekli işgören statüsünde mi çalıştıklarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan analizin sonucunda, çalışanların performans düzeylerinin, katılımcıların turizm sektöründe sezonluk olarak mı yoksa sürekli olarak mı çalıştıklarına göre farklılaştığı görülmektedir. Analizin sonuçlarında, turizm sektöründe sürekli olarak çalışan katılımcıların ortalamasının, sektörde sezonluk olarak çalışanların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonucun oldukça mantıklı bir duruma işaret ettiği düşünülmektedir. Sektörde sezonluk çalışan işgörenlerin çalıştıkları işletmeye karşı beslemiş oldukları aidiyet bağının daha zayıf olduğu kabul edildiği takdirde bu statüde çalışanların performanslarının sürekli statüde çalışanların performanslarından daha düşük olmasının anlaşılır bir durum olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların performans düzeylerinin turizm sektöründeki deneyim sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan analizin sonuçlarına göre katılımcıların performans düzeylerinin turizm sektöründeki deneyim sürelerine göre istatistiksel olarak farklılaştığı görülmüştür. Yapılan analizlerin sonucunda en yüksek performans oranının 13-15 yıl arasında deneyime sahip olan katılımcılarda olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum sektörde uzun yıllar deneyim sahibi olan kişilerin mesleklerinde daha verimli oldukları genel değerlendirmesiyle de örtüşmektedir. Bu sonuç, bilhassa kişisel

hizmete dayanan turizm sektöründe, işgörenlerin zaman içerisinde ustalaşmasının bir neticesi olarak değerlendirilmiştir.

Hızla değişen ve gelişen hayat şartları altında, sosyal bir varlık olan insanın, fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesi karşısında, değişik tepkiler göstermek suretiyle 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 zorundadırlar. Değişimin olduğu yerde insanların alışılmış olandan farklı bir durum ile karşılaşıyor olması stresi peşi sıra getirmektedir. Dolayısıyla günümüz modern toplumlarında yaşayan tüm insanlar stresli bir ortamda yaşamak zorunda kalmaktadırlar.

Ayrıca tüm örgütlerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de, işletmenin yapısından veya işgörenlerden kaynaklanan stres yaşanmaktadır. Yaşanan stres durumlarının işletmeler için yada işgörenler için olumsuz sonuçları olabileceği gibi olumlu sonuçları da olabilmektedir. Örneğin, belli düzeyde yaşanan stres motivasyonu sağlayarak işgörenlerin performansını artıracaktır, bu çalışmada elde edilen sonuçlar da bu durumu destekler niteliktedir. Bahsedilen sonuçta stres boyutları ile performans arasında istatistiksel düşük seviyede ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçları genel olarak yorumlamak ve bazı öneriler getirmek gerekirse şunlar ifade edilebilir;

Örgütsel politikalardan kaynaklanan, kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan ve bireysel konulardan kaynaklanan stres durumlarında artış oldukça çalışanların performansında çok düşük oranda bir artış olmaktadır. Örgüt içerisinde çeşitli sebeplerden ortaya çıkan, belirli oranları aşmayan bir stres durumunun performansa olumlu katkı yaptığı kabul edilebilir. Bu miktardaki bir stres düzeyi işletmeler için zararlı değil faydalı bir duruma işaret etmektedir. Ancak stres seviyesinin yükselmesi durumunda aynı sonucun alınacağı tahmin edilmemektedir. Bu açıdan örgüt atmosferi içerisindeki stres düzeyi mümkün olduğunca iyi yönetilmelidir.

Yapılan analizler sonucunda tüm stres boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Bu durum çalışanların yaşadıkları stresin tek yönlü bir durum olmadığı, stresin birden fazla yönünün aynı anda yaşandığı ve ortaya çıkan herhangi bir stres durumunun başka stres durumlarını da ortaya çıkardığı şeklinde yorumlanmıştır. Bu durumda çalışanların üzerinde olumsuz etki yaratan herhangi bir stres türünün başka olumsuz sonuçlar doğurabileceği (örneğin örgütsel politikadan kaynaklanan stres durumunun kişiler arasındaki

ilişkileri de etkileyerek kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stresi arttırması) unutulmamalıdır. Yani işletme içerisinde stres yaratan bir faktör başka bir stres durumunun da ortaya çıkmasına zemin oluşturmaktadır.

Yapılan analizlerin sonucunda sektörde çalışanların cinsiyet dağılımına bakıldığında kadın ve erkeklerin oranının neredeyse aynı olduğu görülmüştür. Sektörde kadın istihdamının artması birçok yönden olumlu bir gelişme olarak kabul edilebilir. Katılımcıların stresten etkilenme durumları cinsiyetlerine göre incelendiğinde kadın katılımcıların, stresten erkek katılımcılara göre daha fazla etkilendiği görülmektedir. Bu açıdan işletmelerdeki yönetimin uygulayacağı istihdam ve yönetim politikalarına daha fazla dikkat göstermesi gerektiği düşünülmektedir. Stres seviyesinin yüksek olduğu departmanlarda kadınların istihdam edilmesi durumunda daha dikkatli yöntemler izlenmelidir.

Benzer şekilde bekar katılımcıların oranı ile evli katılımcıların oranının birbirine oldukça yakın olduğu tespit edilmiş ve bekar katılımcıların stresten evli katılımcılara nazaran daha fazla etkilendiği görülmüştür. Bu konudaki hassasiyetin de yönetimin uygulayacağı istihdam ve yönetim politikaları açısından dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir.

Diğer bir çarpıcı sonuç da lisans mezunlarının stresten etkilenme düzeylerinin diğer seviyede eğitim almış kişilerden daha yüksek olmasıdır. Lisans seviyesinde eğitim almış kişilerin beklentilerinin karşılanmamasının bu stres durumunda en önemli faktör olduğu düşünülmektedir. Stresten etkilenmenin süreklilik arz etmesi durumunda lisans mezunlarının performansında da düşüşler olacağı belki de bu durumun daha da ilerleyerek sektörü terk etmeye yol açabileceğini unutmamak gerekir. Bu açıdan nitelikli iş gücüne önem veren işletmelerin çalışanların üzerinde stres yaratan faktörlerin ortadan kaldırılması veya azaltılması konusunda daha hassas davranması gerektiği düşünülmektedir.

Önbüro departmanı çalışanlarının işin yapısı ile ilgili stres ve kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stresten en çok etkilenen çalışanlar olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun önbüro departmanı çalışanlarının işinin özelliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak zaman içerisinde artan stres düzeyinin müşteri memnuniyetini etkileme olasılığının en yüksek olduğu departmanların başında önbüronun geldiği unutulmalıdır. Bu açıdan gerekli tedbirlerin alınmasına önem verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Yine çarpıcı sonuçlardan bir tanesi de sektörde sezonluk çalışan kişilerin sürekli çalışan kişilere nazaran stresten daha fazla etkilendikleri ve performanslarının daha düşük olduğudur. Konaklama işletmeleri insan kaynakları departmanlarının personel işe alım

sürecinde ve sezon sonu askıya almada bu önemli farkı dikkate alması gerektiği düşünülmektedir.

Çalışanların performans seviyelerinin aylık gelirlerine, yaşlarına, cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre anlamlı ölçüde değişmiyor olması, bu kriterler doğrultusunda insan kaynağının performans açısından homojen özellikler taşıdığını düşündürmektedir. Bu durumun insan kaynakları departmanının işini kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

Performansı en yüksek grubun lisans mezunları olduğu görülmüştür. Lisans mezunları stresten en fazla etkilenenler olmakla beraber performansı da en yüksek olan grubu oluşturmaktadır. Bu bilginin personel seçimi sürecinde insan kaynakları departmanı tarafından dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir.

Bütün çalışmanın sonuçları dikkate alındığında, sosyal destek verildiğinde, çalışan bireylerin rollerinin yeniden tanımlandığında, aşırı iş yükünün ortadan kaldırıldığında, çalışma koşulları yeniden gözden geçirdiğinde, çalışan bireylerin örgüte olan güven duygularını geliştirdiğinde ve stres yönetimi eğitimi verildiğinde stres durumları azaltılabilir. Bu açıdan bakıldığında stresin doğru yönetilmesi durumunda işgörenlerin performansını arttırabilmesi de mümkündür.

KAYNAKÇA

AĞAN, N., Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerleme Sistemlerinde Dair Bir Alan Araştırması, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.

AKAL, Z., İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No:73, Ankara, 1992.

AKAL, Z., İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No:473, Ankara, 1998.

AKAL, Z., Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, MPM Yayınları, Ankara, 2003.

AKDOĞAN, A.A., Çevreye Duyarlı Yönetim ve İşletmecilik, Kayseri Ticaret Odası Yayınları, Yayın No. 48, Kayseri 2003.

AKGÜL, A., "Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS Uygulamaları", YÖK Matbaası, Ankara, 1997.

AKGÜNDÜZ, S., "Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006.

AKTAŞ, A., AKTAŞ R., İş Stresi, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Yayınları, Sayı: 2, 1992.

AKTAŞ, A., "Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi", Azim Matbaası Tic. Ltd. Şti. Ocak, 2. Baskı. Antalya, 2002.

ATKINSON, R.L., Psikolojiye Giriş/Hilgard's Introduction to Psychology (Çev. Yavuz Alogan), 12. Baskı, Arkadaş Yayınları, Ankara, 2005.

ALBRECHT, K., Gerilim ve Yönetici, Çev. Kemal Tosun v.d., İşletme İktisad Enstitüsü Yayını No: 96, 1988.

ALDEMİR, C., ATAOL, A. ve BUDAK, G. "İnsan Kaynakları Yönetimi", Fakülteler Kitapevi, İzmir, 2001.

ALPARSLAN, A.M., TUNÇ, H., Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zeka Etkisi, SDÜ Vizyoner Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, 2009 (<http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/article/view/1371> erişim tarihi: 21.05.2010).

AŞKUN, N.C., Örgütsel Stres ile Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2006.

AVCI, Ö., Örgütsel Stres Kaynaklarının Halkla İlişkiler Açısından İncelenmesi, Ankara, 2007.

AYGIN, A.N., Performans Değerleme ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007.

AYTAÇ, S., İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi, 2009, (<http://www.turkis.net/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/ec109.pdf> erişim tarihi: 21.05.2010).

BALTAŞ, A. ve BALTAŞ Z., Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, 21. Baskı, İstanbul, 2002.

BARUTÇUGİL, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

BATMAN, O., Otel İşletmeciliği ve Organizasyonu, Adapazarı, Değişim Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 1999.

BATMAN, O., ZENGİN, B., DEMİRKOL, Ş., MET, Ö.L., DEMİRTAŞ, N. ve YILDIRGAN, R., Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri, Değişim Yayınları, İstanbul, 2001.

BATTALOĞLU, C., “Çalışma Yerleri İçin Bir İşbilimsel Denetim Listesi Geliştirilmesi ve Çalışma Yerlerinin Değerlendirilmesi”, 1. Ergonomi Kongresi, MPM Yayınları, Ankara, 1988.

BAŞ, İ.M. ve TARTAR, A. İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, Milli Prodüktivite Merkez Yayını, Verimlilik Dergisi, No:435, Ankara, 1991.

BAŞARAN, E., “Örgütsel Davranışın Yönetimi”, 2. Baskı, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1982.

BAYRAKTAROĞLU, S., İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, 2006.

BAYRAM, L., Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. Sayıştay Dergisi, Sayı:62, 2006.

BİBER, L., İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performans Etkisi Üzerine Bir Uygulama, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 2006.

BİNGÖL, D., İş Yeri Disiplini ve Çalışma Başarısı, Özgen Matbaacılık, İstanbul, 1990.

BİNGÖL, D., İnsan Kaynakları Yöntemi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4. Bası, İstanbul, 1998.

BİLGİN, K.U., Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık ‘Performans Yönetimi’, Sayıştay Dergisi 65, 2009, (<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der65m9.pdf>, erişim tarihi: 14.04.2010)

BENLİGİRAY, S., İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1174, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:164, Eskişehir, 1999.

BRAHAM, B.J., Stres Yönetimi/Ateş Altında Sakin Kalabilmek, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1998.

BRYMER, R., Stres And Your Employees, Corlee H.R.A. Quartely, New York, 1982.

CAN, H., Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.

CAN, H., AKGÜN, A. ve KAVUNCUBASI, S., Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.

CANMAN, D., Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİE Yayınları, No.252, Ankara, 1993.

CANMAN, D., Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995.

ÇAVDAR, H. ve ÇAVDAR, M., İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları, Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 6 , No.1, 79-93, 2010.

ÇÖL, G., “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, 35-46, 2008.

ÇOLAKOĞLU, U., Başarım Değerlemesi, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, Nobel Yayın Dağıtım, İzmir, 2005.

DECENZO, A. D.; ROBBINS, P. S.; “HRM; Concepts and Practices”, 1994.

DİCLE,U., Yönetmel Başarımın Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43, Ankara, 1982.

DİLSİZ, F.Y. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 2006.

DRUMMOND, K.E., Human Resource Management For The Hospitality Industry, Van Nostrand Reinhold, New York, 1990.

ELİTAŞ, C., Konaklama Muhasebesi Ders Notları, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2010, (<http://www2.aku.edu.tr/~celitas/sayfalar/Konmuh.pdf> erişim tarihi: 21.05.2010)

ERASLAN, E., ALGÜN, O., İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında AHP Yaklaşımı, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt/Sayı/Yıl : 20,1, 95-106, 2005.

ERDEM, B., İşletmelerde Bir Performans Yönetimi Aracı Olarak Kıyaslama Tekniğinden Yararlanma: Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2007.

ERDİL, O., İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, 6. Ulusal İşletmecilik Kongres Kitabı, Antalya, 1998.

ERDOĞAN, İ., İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme, Küre Ajans, İstanbul, 1991.

ERDOĞAN, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996.

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

ERKAN, N., İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliği İçin İşçi Sağlığı, İş Güvenliği, Kazalardan Koruma, Acil Yardım ve İlgili Mevzuat, MPM Yayını: 384: Ankara, 1989.

EREN, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 1993.

EREN, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

EREN, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001.

ERTEKİN, Y., Stres ve Yönetim. TODAİE Yayını, Ankara, 1993.

ERTEKİN, Y., Stres: Kaynaklar ve Çalışma Yaşamına Etkileri, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildiri Kitabı, II. Cilt, TODAİE Enstitüsü, Ankara, 1995.

ERKUT H., Hizmet Kalitesi, Toplam Kalite Yönetimi Dergisi, Yayın No:2, İnterbank, İstanbul, 1995.

EROĞLU, F., Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı: İstanbul, 2000.

EROĞLU, F., Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2006.

İLİCAK, Ş., “Çevre – İşyeri Koşulları ve Ergonomik Yaklaşımlar”, 1.Ergonomi Kongresi, MPM Yayınları, Ankara, 1988.

FINDIKÇI, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003.

GOBELİ D., BROWN D., “Analyzing Product Innovitions “ Research Management, Vol.30, No:4, July – August, 1987.

GÖKDENİZ, A. ve DİNÇ, Y., Konaklama İşletmelerinde Önbüro Operasyonları ve Yönetimi (Örnek Önbüro Modülleri), Detay Yayıncılık, Ankara, 2003.

GÖKSEL, B., Turizmin Tarihi ve Türkler, Detay Yayıncılık, Ankara, 1985.

GÜRÜZ, D., YAYLACI, P.ve ÖZDEMİR Y.G., İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2004.

GÜNDOĞDU, R., (MEB Öz. Eğ. Rehb. Dan. Hizm. Gen. Md. Uzmanı), 09-20 Şubat 2009 Tarihleri Arasında Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığınca Planlanan Merkezi ve Mahalli Görevde Yükselme Eğitimi “Çatışma ve Stres Yönetimi” Ders Notları, Ankara, 2009.

HELMS, M.M., Perspectives on Quality and Productivity for Competitive Advantage, TQM Magazine, Vol. 8, No:3, 1996.

KASAVANA, M. L. ve BROOKS, R. M., Managing Front Office Operations, Amerika, FourthEdition, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, Michigan, 1995.

KAYNAK, T., ADAL, Z., ATAAY, İ., UYARGİL, C., SADULLAH, Ö., ACAR, A.C., ÖZÇELİK, O., DÜNDAR, G. ve ULUHAN, R., İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü.İ.F.İ.E.A.Y.V. Yayın, No: 7, İstanbul, 2000.

KIREL, Ç., Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Vol.:7, Sayı/No:2, 317-334, 2007.

KOLOSA, B. J., İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, (Çev: Kemal Tosun ve Diğerleri), Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul, 1979.

KOZAK, M., Konaklama Hizmet Endüstrisinde İstihdam Edilen Personelin Verimliliği Üzerine Bir İnceleme. II. Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, 19–21 Ekim: Ankara, 1994.

KÖSE, Ü., Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Yabancı Dil Bilgisini Önemi ve Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla, 2003.

KUBALI, D., Performans Denetimi, Kavram, İlkeler, Metodoloji ve Uygulamalar, Sayıstay Yayını, Ankara, 1998.

LAM, L.T. ve KIRBY, S.L., Is Emotional Intelligence An Advantage? An Exploration Of The Impact Of Emotional and General Intelligence On Individual Performance, Journal Of Social Psychology, 142:133–143, 2002.

MISIRLI, İ., Konaklama İşletmelerinde Önbüro Teknikleri ve Uygulamaları, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, Ocak 2003.

NEELY A., GREGORY M. and PLATTS K., “Performance Measurement System Design, A Literature Review and Research Agenda. International Journal of Operations and Production Management, No:15(4), 80–116, 1995.

NOE, R.A. and HOLLENBECK, J.R., Human Resources Management, Irwin McGraw Hill, USA, 1996.

NORFOLK D., İş Hayatında Stres, (Çev: L.Serdaroğlu), Form Yay.No:3, 1998.

ORPEN, C., Employee Job Performance and Relations with Superior as Moderators of the Effect of Appraisal Goal Setting on Employee Work Attitudes, International Journal of Career Management, 7 (2), 1995.

OLALI, H., KORZAY, M., Otel İşletmeciliği, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993

ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç., Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitimi, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışma Vakfı Yayınları No: 111, Eskişehir, 2001.

ÖZTÜRK, S. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Üzerine Bir Uygulama, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 2009.

ÖZTÜRK, A., İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını , 1994.

ÖZTÜRK, Ü., Performans Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Ekim 2009.

ÖZMUTAF, N. M., Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım, E.U. Su Urunleri, Cilt 23, Sayı 1-2: 75–81, 2006.

PALMER M. J., KENNETH W. T., İnsan Kaynakları, (Çev: Doğan Şahinler) Reptosol Matbaası, İstanbul, 1993.

PINTO, L.S. ve SOBEL, J., A Model of Positive Self - Image in Subjective Assessments, The American Economic Review, 95 (5), 2005.

PEHLİVAN, İ., Yonetimde Stres Kaynakları, Personel Geliştirme Merkezi Yayınları, Ankara, 1995.

PLUNKETT, W.R., Supervision – The Direction of People At Work, C. Brown Company Publishers, 2th Ed., Dubuque-Iowa, 1982.

REYNOLDS, D., To what extent Does Performance – Related Feedback Affect Managers' Self- Efficacy, International Journal of Hospitality Management, No:25 (1), 2006.

ROLSTADAS A., “Enterprise Performance Measurement” International Journal of Operation & Production Management, Vol:18, No:9/10, 1998.

SABUNCUOĞLU, Z., Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler, Bursa, Furkan Yayınları, 1994.

SABUNCUOĞLU, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, 1 Baskı, Bursa, 2000.

SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M., Örgütsel Psikoloji, Alfa Basım Yayım, Bursa, 1998.

SCHULZE N., “Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancıllaştırılması”, 6.Ergonomi Kongresi, MPM Yayınları No:622, Ankara, 1998.

SIZAN, B., İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Kaynakları ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya, 2006.

SONGÜR M., “Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü”, Mahalli İdareler Dergisi, Sayı:28, Nisan 1995.

SOYSAL, A., Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.14, S.2 S.333-359, 2009, <http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/iibfd/article/viewFile/1587/1625>.

SU, A. B., Ergonomi, Atılım Üniversitesi Yayın No:5 Mühendislik Fakültesi Yayın No:2, Ankara, 2001.

ŞENER, B., Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.

ŞENGÜL, A., Organizasyonel Stresin Yönetimi ve İzmir Çevresinde Orta Kademe Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1999.

TEKİN, Ö. A., “Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Çeşitli Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stillerini Tespit Etmeye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2009.

TIRITOĞLU, E., Konaklama İşletmelerinde Stres Faktörlerin İşgören Devir Hızına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2006.

TINAZ, P., İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Basım Yayım, İstanbul, 2006.

TOSKAY, T., Turizm Olayına Genel Yaklaşım, Der Yayınları, İstanbul, 1989.

TUTAR, H., Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000.

TUTUM C., Personel Yönetimi, TODAIE Yayınları, Ankara, 2001.

TÜTÜNCÜ, Ö. ve DEMİR, M., Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002.

VALERIE, J.S., CARY, L.C., Understanding Stress a Psychological Perspective For Health Professionals, Chapman And Hall, 1990.

YATES, E.J., Gerilim Altındaki Yönetici/İş Verimliliği için Gerilimi Nasıl Denetlersiniz?, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1985.

YILDIRIM, O., TEKTÜFEKÇİ, F., ÇUKACI Y.C., Modern Toplum Hastalığı: Stres ve Muhasebe Meslek Elemanı Üzerindeki Etkileri, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C.9, S.2, 2004.

YILMAZ, Y., Uluslararası Konaklama İşletmelerinin Bir Büyüme Stratejisi: Yönetim Sözleşmesi – Management Contract ve Antalya Bölgesinde Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 1999.

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

YÜKSEL, H., “İşletmelerin Performans Olcum Sistemlerinde Karşılaştıkları Sorunların Ampirik Bir Çalışma İle Değerlendirilmesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 2003.

<http://www.kultur.gov.tr/teftis/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF03077CA1048A1834C64021E4744284FD> (erişim tarihi: 01.10.2009).

<http://www.stratejikboyut.com/haber/performans-yonetimi-ve-faydolari--28297.html> (erişim tarihi: 2.03.2010).

<http://www.bilbulpaylas.com/performans-degerlendirme> (erişim tarihi: 23.12.2009).

<http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi/> (erişim tarihi:01.02.2010)

<http://www.pdrciyiz.biz/performans-degerlendirme-yontemleri-t206.html?t-206.html> (erişim tarihi:23.12.2009).

<http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-uygulamaları/1363-degerlendirme-merkezi-uygulamaları.html> (erişim tarihi:01.10.2009).

<http://www.isguc.org/?p=article&id=50&cilt=4&sayi=2&yil=2002> (erişim tarihi: 05.02.2010).

<http://www.saglikmerkezi.biz> (erişim tarihi:01.10.2009).

<http://www.mevzuatdergisi.com/2005/07a/01.htm> (erişim tarihi:01.10.2009).

<http://www.hastarehberi.com> (erişim tarihi:05.02.2010).

<http://www.doktorsitesi.com/yazi/3368> (erişim tarihi:23.02.2010)

http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=326&id=19 (erişim tarihi:24.12.2009)

<http://www.bilimveteknoloji.net> (erişim tarihi:05.02.2010).

<http://www.hukukcu.com> (erişim tarihi:01.10.2009).

<http://www.exelect.com.tr/ik-dunyasi/yazilar/dusuk-performansin-nedenleri.html>
(erişim tarihi:24.12.2009)

<http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi-3/3263861> (erişim tarihi:12.03.2010).

<http://www.benimblog.com/ahiyaren/85204/STRESLE+B%DDREYSEL+VE+%D6RG%DCTSEL+BA%DEA+%C7IKMA+YOLLARI.html> (erişim tarihi:20.12.2009)

<http://www.sheturk.com/is-ortaminda-stres.html/2> (erişim tarihi:24.12.2009)

EK 1**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STRESİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA
ETKİLERİ:
BELEK'TEKİ 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi için yapılmaktadır. Çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde stresin ve stres kaynaklarının çalışan performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Vereceğiniz yanıtlar tamamıyla akademik çalışma içerisinde yer alacak ve başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Soruların tümüne cevap vermeniz çalışmanın ciddiyeti açısından önemlidir. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Diana BORŞ

Akdeniz Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

İŞ STRESİ DEĞERLENDİRME

Aşağıda belirtilen nedenler sizde stres yaratmakta mıdır? Eğer yaratıyorsa ne derecede stres yaratmaktadır? Lütfen işaretleyiniz.	çok fazla	çok	orta	çaz	çok az
Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği					
Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk					
Sık sık işletme içinde yer değiştirme					
Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması					
Birbiri ile çelişen iki işi birden yapmak					
Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik					
Aşırı disiplinli çalışma ortamı					
Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma					
Karar vermek için yeterli yetkiye sahip olmama					
Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma					
Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu					
Kararlara katılamama					
Görev dağılımındaki adaletsizlik					
İş yerine ulaşımında zorluklar					
İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi					
Çalışma saatlerinde belirsizlik					
İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu					
Yaptığınız işin aşırı monoton olması					
Aşırı iş yükü					
Müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu					
Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu					
Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması					
Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması					
Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması					
İş arkadaşlarının düşmanca davranması					
Hak edilen ilgi, sevgi ve takdiri görmeme					
İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek almama					
İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu					
Zamanla yarışmanın yanı sıra hem başkalarıyla hem de kendimle rekabet etme durumum					
Yeni durumlara ve uyarılara uyabilme durumum					
Sahip olduğum fiziksel özelliklerden (hastalıklar, direnç durumu, vb.) işten kaynaklı olarak olumsuz etkilenme durumum					

İŞ PERFORMANSI DEĞERLENDİRME

Aşağıda iş performansı değerlendirmeleri ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye katılım derecenize göre uygun seçeneği işaretleyiniz.	le Katlıyo	Katlıyo rum	Karasızı m	Katılmıy orum	le Katılmıy
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım					
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum					
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim					
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim					

GENEL BİLGİLER

Yaşınız?	<input type="checkbox"/> 25 ve altı	<input type="checkbox"/> 26-30	<input type="checkbox"/> 31-35	<input type="checkbox"/> 36-40	<input type="checkbox"/> 41-45	<input type="checkbox"/> 46 ve üstü
Cinsiyetiniz?	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek				
Medeni Durumunuz?	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar	<input type="checkbox"/> Dul/Boşanmış			
Öğrenim Durumunuz?	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü
Aylık Geliriniz?	<input type="checkbox"/> 1000 TL ve altı	<input type="checkbox"/> 1001-1500 TL	<input type="checkbox"/> 1501-2000 TL	<input type="checkbox"/> 2001 TL ve üstü		
Çalıştığınız Departman?						
<input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları	<input type="checkbox"/> Önbüro	<input type="checkbox"/> Yiyecek-İçecek	<input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri	<input type="checkbox"/> Teknik Servis		
<input type="checkbox"/> Güvenlik	<input type="checkbox"/> Muhasebe	<input type="checkbox"/> Satış-Pazarlama	<input type="checkbox"/> Diğer _____			
Tesiste sezonluk mu yoksa sürekli olarak mı çalışıyorsunuz?						
<input type="checkbox"/> Sezonluk	<input type="checkbox"/> Sürekli					
Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?						
<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-3 yıl	<input type="checkbox"/> 4-6 yıl	<input type="checkbox"/> 7-9 yıl	<input type="checkbox"/> 10-12 yıl	<input type="checkbox"/> 13-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri
Bu tesiste kaç yıldır çalışıyorsunuz?						
<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-3 yıl	<input type="checkbox"/> 4-6 yıl	<input type="checkbox"/> 7-9 yıl	<input type="checkbox"/> 10-12 yıl	<input type="checkbox"/> 13-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri

Anket çalışmamız sona ermiştir. Katılımınız için teşekkür ederim.

EK 2
SPSS SONUÇLARI

1. Frekans Analizi Tabloları

Statistics

		Aylık geliriniz	Yaşınız	Cinsiyetiniz	Medeni durumunuz	Öğrenim durumunuz	Çalıştığınız departman	Tesiste sezonluk mu yoksa sürekli olarak mı çalışıyorsunuz	Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz	Bu tesiste kaç yıldır çalışıyorsunuz
N	Valid	294	294	294	294	294	294	294	294	294
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Aylık geliriniz

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1000 TL ve altı	163	55,4	55,4	55,4
	1001 TL ve üstü	131	44,6	44,6	100,0
	Total	294	100,0	100,0	

Yaşınız

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25 ve altı	58	19,7	19,7	19,7
	26-30	94	32,0	32,0	51,7
	31-35	69	23,5	23,5	75,2
	36-40	25	8,5	8,5	83,7
	41 ve üstü	48	16,3	16,3	100,0
	Total	294	100,0	100,0	

Cinsiyetiniz

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadın	136	46,3	46,3	46,3
	Erkek	158	53,7	53,7	100,0
	Total	294	100,0	100,0	

Medeni durumunuz

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evli	171	58,2	58,2	58,2
	Bekar	123	41,8	41,8	100,0
	Total	294	100,0	100,0	

Ogrenim durumunuz

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ilkokul	48	16,3	16,3	16,3
	Ortaokul	61	20,7	20,7	37,1
	Lise	114	38,8	38,8	75,9
	Onlisans	41	13,9	13,9	89,8
	Lisans	30	10,2	10,2	100,0
	Total	294	100,0	100,0	

Calistiginiz departman

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Onburo	34	11,6	11,6	11,6
	Yiyecek-icecek	99	33,7	33,7	45,2
	Kat hizmetleri	75	25,5	25,5	70,7
	Teknik Servis	22	7,5	7,5	78,2
	Guvenlik	13	4,4	4,4	82,7
	Muhasebe	15	5,1	5,1	87,8
	Diger	36	12,2	12,2	100,0
	Total	294	100,0	100,0	

Tesiste sezonluk mu yoksa surekli olarak mi calisiyorsunuz

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sezonluk	32	10,9	10,9	10,9
	Surekli	262	89,1	89,1	100,0
	Total	294	100,0	100,0	

Turizm sektorunde kac yildir calisiyorsunuz

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0 - 3 yil	46	15,6	15,6	15,6
4 - 6 yil	86	29,3	29,3	44,9
7 - 9 yil	75	25,5	25,5	70,4
10 - 12 yil	58	19,7	19,7	90,1
13 yil ve ustu	29	9,9	9,9	100,0
Total	294	100,0	100,0	

Bu tesiste kac yildir calisiyorsunuz

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 yildan az	81	27,6	27,6	27,6
1 - 3 yil	104	35,4	35,4	62,9
4 - 6 yil	58	19,7	19,7	82,7
7 - 9 yil	33	11,2	11,2	93,9
10 yil ve ustu	18	6,1	6,1	100,0
Total	294	100,0	100,0	

2. İş Stresi Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonucu

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

A) R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	110,1973	353,1623	18,7926	31

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S_1	105,9490	341,5708	,3168	,9109
S_2	106,2891	336,5817	,4441	,9093
S_3	107,0136	330,0476	,4792	,9088
S_4	106,4014	331,2104	,5375	,9079
S_5	106,3095	327,1701	,5646	,9074
S_6	106,5102	330,9265	,4929	,9085
S_7	107,0884	326,7021	,5067	,9083
S_8	107,0102	324,0170	,6035	,9067
S_9	106,6871	328,4751	,5721	,9073
S_10	106,2347	334,6103	,4712	,9089

S_11	106,8231	324,6239	,5708	,9072
S_12	106,6395	325,9788	,5771	,9071
S_13	106,1939	332,2251	,4710	,9089
S_14	107,5136	337,3428	,2765	,9125
S_15	106,7823	335,5634	,3222	,9116
S_16	106,4932	333,1109	,4437	,9093
S_17	106,6054	327,8370	,5445	,9077
S_18	107,0578	328,1775	,5201	,9081
S_19	106,3469	332,9168	,4797	,9088
S_20	107,1293	328,9798	,4392	,9097
S_21	107,2755	329,6883	,4391	,9096
S_22	106,5646	330,3491	,5656	,9076
S_23	106,4150	328,1685	,5954	,9070
S_24	106,3299	327,6280	,6212	,9067
S_25	106,3878	327,2758	,6117	,9068
S_26	106,0680	333,9612	,5116	,9084
S_27	106,0782	334,4068	,4894	,9087
S_28	106,2041	332,1766	,5241	,9082
S_29	106,8605	333,1307	,4709	,9089
S_30	107,1054	339,9513	,3107	,9111
S_31	107,5510	348,5486	,0909	,9141

-

A) R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H

Reliability Coefficients

N of Cases = 294,0

N of Items = 31

Alpha = ,9115

3. Performans Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonucu

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

A) R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	16,0544	5,7103	2,3896	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P_1	11,7143	4,0751	,5749	,8789
P_2	12,0170	3,4844	,7859	,8039
P_3	12,2721	2,9086	,8109	,7849
P_4	12,1599	2,9607	,7339	,8245

Reliability Coefficients

N of Cases = 294,0

N of Items = 4

Alpha = ,8645

4. Hipotez Testleri Sonuçları

4.1. Aylık Gelir Durumuna Göre Performans

Group Statistics

	Aylık geliriniz	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PERFORMS	1000 TL ve altı	163	16,0184	2,42027	,18957
	1001 - 1500 TL	131	16,0992	2,35945	,20615

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
PERFORMS	Equal variances assumed	,009	,926	-,288	292	,774
	Equal variances not assumed			-,289	281,368	,773

4.2. Aylık Gelir Durumuna Göre Stres Boyutları

Group Statistics

	Aylik geliriniz	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORGPOL	1000 TL ve alti	163	26,9755	6,88347	,53915
	1001 TL ve ustü	131	27,6031	6,94780	,60703
KISILER	1000 TL ve alti	163	27,6626	5,41400	,42406
	1001 TL ve ustü	131	26,9237	5,90778	,51616
ISYAPISI	1000 TL ve alti	163	23,7791	5,33220	,41765
	1001 TL ve ustü	131	22,5267	5,91130	,51647
ORGYAPIS	1000 TL ve alti	163	18,8282	3,98856	,31241
	1001 TL ve ustü	131	19,3588	4,29323	,37510
BIRSTRES	1000 TL ve alti	163	9,2945	2,32255	,18192
	1001 TL ve ustü	131	8,8015	2,71015	,23679

Independent Samples Test

	Levene's Test for quality of Variance	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ORGPOL	Equal varianc assumed	,380	,538	-,774	292	,440	-,6276	,81107	2,22388	,96870
	Equal varianc not assumed			-,773	277,451	,440	-,6276	,81190	2,22585	,97067
KISILER	Equal varianc assumed	1,252	,264	1,117	292	,265	,7389	,66170	-,56339	2,04121
	Equal varianc not assumed			1,106	267,075	,270	,7389	,66802	-,57634	2,05417
ISYAPISI	Equal varianc assumed	2,044	,154	1,907	292	,058	1,2524	,65680	-,04024	2,54508
	Equal varianc not assumed			1,886	264,759	,060	1,2524	,66421	-,05538	2,56023
ORGYAP	Equal varianc assumed	1,485	,224	-1,096	292	,274	-,5306	,48426	1,48364	,42252
	Equal varianc not assumed			-1,087	269,027	,278	-,5306	,48816	1,49166	,43054
BIRSTRE	Equal varianc assumed	4,637	,032	1,679	292	,094	,4930	,29365	-,08498	1,07088
	Equal varianc not assumed			1,651	256,924	,100	,4930	,29860	-,09506	1,08097

4.3. Çalışılan Departmanlara Göre Performans

ANOVA

PERFORMS

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	44,756	6	7,459	1,315	,250
Within Groups	1628,373	287	5,674		
Total	1673,129	293			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: PERFORMS

Tukey HSD

(I) Calistiginiz departr	(J) Calistiginiz departr	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Onburo	Yiyecek-Icecek	-,6634	,47348	,801	-2,0694	,7426
	Kat hizmetleri	-,1345	,49247	1,000	-1,5968	1,3278
	Teknik Servis	-,9866	,65175	,736	-2,9219	,9487
	Guvencik	-,3643	,77674	,999	-2,6707	1,9422
	Muhasebe	-,1078	,73833	1,000	-2,3002	2,0845
	Diger	-1,1634	,56963	,390	-2,8549	,5281
Yiyecek-Icecek	Onburo	,6634	,47348	,801	-,7426	2,0694
	Kat hizmetleri	,5289	,36464	,774	-,5539	1,6116
	Teknik Servis	-,3232	,56144	,997	-1,9903	1,3439
	Guvencik	,2991	,70268	1,000	-1,7874	2,3857
	Muhasebe	,5556	,65997	,980	-1,4042	2,5153
	Diger	-,5000	,46359	,934	-1,8766	,8766
Kat hizmetleri	Onburo	,1345	,49247	1,000	-1,3278	1,5968
	Yiyecek-Icecek	-,5289	,36464	,774	-1,6116	,5539
	Teknik Servis	-,8521	,57754	,759	-2,5671	,8628
	Guvencik	-,2297	,71561	1,000	-2,3547	1,8952
	Muhasebe	,0267	,67372	1,000	-1,9739	2,0272
	Diger	-1,0289	,48296	,338	-2,4630	,4052
Teknik Servis	Onburo	,9866	,65175	,736	-,9487	2,9219
	Yiyecek-Icecek	,3232	,56144	,997	-1,3439	1,9903
	Kat hizmetleri	,8521	,57754	,759	-,8628	2,5671
	Guvencik	,6224	,83327	,989	-1,8519	3,0967
	Muhasebe	,8788	,79759	,927	-1,4896	3,2471
	Diger	-,1768	,64460	1,000	-2,0908	1,7373
Guvencik	Onburo	,3643	,77674	,999	-1,9422	2,6707
	Yiyecek-Icecek	-,2991	,70268	1,000	-2,3857	1,7874
	Kat hizmetleri	,2297	,71561	1,000	-1,8952	2,3547
	Teknik Servis	-,6224	,83327	,989	-3,0967	1,8519
	Muhasebe	,2564	,90261	1,000	-2,4238	2,9366
	Diger	-,7991	,77075	,945	-3,0878	1,4895
Muhasebe	Onburo	,1078	,73833	1,000	-2,0845	2,3002
	Yiyecek-Icecek	-,5556	,65997	,980	-2,5153	1,4042
	Kat hizmetleri	-,0267	,67372	1,000	-2,0272	1,9739
	Teknik Servis	-,8788	,79759	,927	-3,2471	1,4896
	Guvencik	-,2564	,90261	1,000	-2,9366	2,4238
	Diger	-1,0556	,73202	,778	-3,2292	1,1181
Diger	Onburo	1,1634	,56963	,390	-,5281	2,8549
	Yiyecek-Icecek	,5000	,46359	,934	-,8766	1,8766
	Kat hizmetleri	1,0289	,48296	,338	-,4052	2,4630
	Teknik Servis	,1768	,64460	1,000	-1,7373	2,0908
	Guvencik	,7991	,77075	,945	-1,4895	3,0878
	Muhasebe	1,0556	,73202	,778	-1,1181	3,2292

PERFORMS

Tukey HSD^{a,b}

Calistiginiz departman	N	Subset for alpha = .05
		1
Onburo	34	15,5588
Muhasebe	15	15,6667
Kat hizmetleri	75	15,6933
Guvenlik	13	15,9231
Yiyecek-Icecek	99	16,2222
Teknik Servis	22	16,5455
Diger	36	16,7222
Sig.		,576

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 25,958.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

4.4. Çalışılan Departmanlara Göre Stres Boyutları

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ORGPOL	Between Groups	1010,387	6	168,398	3,726	,001
	Within Groups	12969,480	287	45,190		
	Total	13979,867	293			
KISILER	Between Groups	770,619	6	128,436	4,309	,000
	Within Groups	8554,715	287	29,807		
	Total	9325,333	293			
ISYAPISI	Between Groups	857,113	6	142,852	4,878	,000
	Within Groups	8405,516	287	29,288		
	Total	9262,629	293			
ORGYAPIS	Between Groups	289,227	6	48,205	2,941	,008
	Within Groups	4704,545	287	16,392		
	Total	4993,772	293			
BIRSTRES	Between Groups	77,279	6	12,880	2,090	,054
	Within Groups	1769,075	287	6,164		
	Total	1846,354	293			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Calistiginiz departman	(J) Calistiginiz departman	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ORGPOL	Onburo	Yiyecek-Icecek	,6111	1,33625	,999	-3,3567	4,5790
		Kat hizmetleri	3,9533	1,38984	,070	-,1736	8,0803
		Teknik Servis	2,0000	1,83935	,931	-3,4617	7,4617
		Guvencilik	-3,1154	2,19209	,790	-9,6245	3,3938
		Muhasebe	-1,3000	2,08369	,996	-7,4873	4,8873
		Diger	,6944	1,60760	,999	-4,0791	5,4680
		Yiyecek-Icecek	Onburo	-6,1111	1,33625	,999	-4,5790
	Kat hizmetleri	3,3422*	1,02907	,022	,2865	6,3979	
	Teknik Servis	1,3889	1,58447	,976	-3,3160	6,0938	
	Guvencilik	-3,7265	1,98308	,496	-9,6150	2,1620	
	Muhasebe	-1,9111	1,86256	,948	-7,4418	3,6195	
	Diger	,0833	1,30833	1,000	-3,8016	3,9683	
	Kat hizmetleri	Onburo	-3,9533	1,38984	,070	-8,0803	,1736
	Yiyecek-Icecek	-3,3422*	1,02907	,022	-6,3979	-,2865	
	Teknik Servis	-1,9533	1,62991	,894	-6,7932	2,8865	
	Guvencilik	-7,0687*	2,01957	,010	-13,0656	-1,0718	
	Muhasebe	-5,2533	1,90136	,087	-10,8992	,3925	
	Diger	-3,2589	1,36301	,206	-7,3062	,7884	
	Teknik Servis	Onburo	-2,0000	1,83935	,931	-7,4617	3,4617
	Yiyecek-Icecek	-1,3889	1,58447	,976	-6,0938	3,3160	
	Kat hizmetleri	1,9533	1,62991	,894	-2,8865	6,7932	
	Guvencilik	-5,1154	2,35164	,312	-12,0983	1,8675	
	Muhasebe	-3,3000	2,25094	,765	-9,9839	3,3839	
	Diger	-1,3056	1,81916	,991	-6,7074	4,0962	
	Guvencilik	Onburo	3,1154	2,19209	,790	-3,3938	9,6245
	Yiyecek-Icecek	3,7265	1,98308	,496	-2,1620	9,6150	
	Kat hizmetleri	7,0687*	2,01957	,010	1,0718	13,0656	
	Teknik Servis	5,1154	2,35164	,312	-1,8675	12,0983	
	Muhasebe	1,8154	2,54731	,992	-5,7486	9,3793	
	Diger	3,8098	2,17518	,582	-2,6491	10,2688	
	Muhasebe	Onburo	1,3000	2,08369	,996	-4,8873	7,4873
	Yiyecek-Icecek	1,9111	1,86256	,948	-3,6195	7,4418	
	Kat hizmetleri	5,2533	1,90136	,087	-,3925	10,8992	
	Teknik Servis	3,3000	2,25094	,765	-3,3839	9,9839	
	Guvencilik	-1,8154	2,54731	,992	-9,3793	5,7486	
	Diger	1,9944	2,06590	,961	-4,1400	8,1289	
	Diger	Onburo	-6,944	1,60760	,999	-5,4680	4,0791
	Yiyecek-Icecek	-,0833	1,30833	1,000	-3,9683	3,8016	
	Kat hizmetleri	3,2589	1,36301	,206	-,7884	7,3062	
	Teknik Servis	1,3056	1,81916	,991	-4,0962	6,7074	
	Guvencilik	-3,8098	2,17518	,582	-10,2688	2,6491	
	Muhasebe	-1,9944	2,06590	,961	-8,1289	4,1400	
KISILER	Onburo	Yiyecek-Icecek	,0392	1,08525	1,000	-3,1833	3,2617
		Kat hizmetleri	1,6659	1,12877	,759	-1,6859	5,0176
		Teknik Servis	5,2968*	1,49384	,008	,8610	9,7326
		Guvencilik	-,0633	1,78033	1,000	-5,3498	5,2231
		Muhasebe	3,5059	1,69229	,372	-1,5192	8,5309
		Diger	2,9559	1,30563	,265	-,9210	6,8328
		Yiyecek-Icecek	Onburo	-,0392	1,08525	1,000	-3,2617
	Kat hizmetleri	1,6267	,83577	,451	-,8551	4,1084	
	Teknik Servis	5,2576*	1,28684	,001	1,4364	9,0787	
	Guvencilik	-,1026	1,61058	1,000	-4,8850	4,6799	
	Muhasebe	3,4667	1,51269	,252	-1,0251	7,9584	
	Diger	2,9167	1,06258	,091	-,2385	6,0719	
	Kat hizmetleri	Onburo	-1,6659	1,12877	,759	-5,0176	1,6859
	Yiyecek-Icecek	-1,6267	,83577	,451	-4,1084	,8551	
	Teknik Servis	3,6309	1,32375	,092	-,2998	7,5616	
	Guvencilik	-1,7292	1,64022	,941	-6,5997	3,1412	
	Muhasebe	1,8400	1,54421	,897	-2,7454	6,4254	
	Diger	1,2900	1,10698	,907	-1,9971	4,5771	
	Teknik Servis	Onburo	-5,2968*	1,49384	,008	-9,7326	-,8610
	Yiyecek-Icecek	-5,2576*	1,28684	,001	-9,0787	-1,4364	
	Kat hizmetleri	-3,6309	1,32375	,092	-7,5616	,2998	

4.5. Çalışma Durumuna Göre Performans

Group Statistics

Tesiste sezonluk mu yoksa sürekli olarak		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PERFORMS	Sezonluk	32	14,7813	2,13624	,37764
	Sürekli	262	16,2099	2,37601	,14679

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variance		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
PERFORMS	Equal variance assumed	,051	,822	-3,244	292	,001	-1,4287	,44038	2,29540	-,56194
	Equal variance not assumed			-3,526	40,964	,001	-1,4287	,40516	2,24694	-,61041

4.6. Çalışma Durumuna Göre Stres Boyutları

Group Statistics

Tesiste sezonluk mu yoksa sürekli olarak		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORGPOL	Sezonluk	32	25,9375	7,36573	1,30209
	Sürekli	262	27,4160	6,84689	,42300
KISILER	Sezonluk	32	28,8438	5,37083	,94944
	Sürekli	262	27,1489	5,65590	,34942
ISYAPISI	Sezonluk	32	25,3438	4,40388	,77850
	Sürekli	262	22,9618	5,70663	,35256
ORGYAPIS	Sezonluk	32	20,0625	2,86173	,50589
	Sürekli	262	18,9427	4,24541	,26228
BIRSTRES	Sezonluk	32	9,2188	2,72070	,48096
	Sürekli	262	9,0573	2,48840	,15373

Independent Samples Test

	Levene's Test for equality of Variance		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
ORGPOL	Equal varianc assumed	,181	,671	-1,144	292	,254	-1,4785	1,29282	4,02295	1,06589
				Equal varianc not assumed	-1,080	37,838	,287	-1,4785	1,36908	4,25047
KISILER	Equal varianc assumed	,002	,962	1,609	292	,109	1,6949	1,05359	-,37870	3,76849
				Equal varianc not assumed	1,675	39,880	,102	1,6949	1,01169	-,35001
ISYAPISI	Equal varianc assumed	2,030	,155	2,278	292	,023	2,3819	1,04544	,32437	4,43946
				Equal varianc not assumed	2,787	44,795	,008	2,3819	,85461	,66042
ORGYAP	Equal varianc assumed	3,660	,057	1,451	292	,148	1,1198	,77163	-,39891	2,63842
				Equal varianc not assumed	1,965	49,481	,055	1,1198	,56984	-,02510
BIRSTRE	Equal varianc assumed	,713	,399	,343	292	,732	,1615	,47079	-,76507	1,08807
				Equal varianc not assumed	,320	37,612	,751	,1615	,50493	-,86102

4.7. Cinsiyete Göre Performans

Group Statistics

	Cinsiyetiniz	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PERFORMS	Kadin	136	16,1103	2,34338	,20094
	Erkek	158	16,0063	2,43514	,19373

Independent Samples Test

	Levene's Test for equality of Variance		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
PERFORMS	Equal varianc assumed	,002	,961	,371	292	,711	,1040	,27993	-,44697	,65490
				Equal varianc not assumed	,372	288,369	,710	,1040	,27912	-,44541

4.8. Cinsiyete Göre Stres Boyutları

Group Statistics

	Cinsiyetiniz	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORGPOL	Kadin	136	27,0735	7,02865	,60270
	Erkek	158	27,4114	6,81991	,54256
KISILER	Kadin	136	28,4485	5,42125	,46487
	Erkek	158	26,3734	5,66752	,45088
ISYAPISI	Kadin	136	24,0147	4,94261	,42383
	Erkek	158	22,5380	6,08081	,48376
ORGYAPIS	Kadin	136	19,3824	4,19534	,35975
	Erkek	158	18,7911	4,06328	,32326
BIRSTRES	Kadin	136	9,2721	2,48988	,21351
	Erkek	158	8,9051	2,52324	,20074

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variance		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
ORGPOL	,727	,395	-4,18	292	,677	-,3379	,80911	1,93028	1,25456
			-4,17	282,778	,677	-,3379	,81094	1,93411	1,25838
KISILER	,933	,335	3,194	292	,002	2,0751	,64977	,79628	3,35394
			3,204	288,745	,002	2,0751	,64761	,80048	3,34975
ISYAPISI	5,297	,022	2,261	292	,024	1,4767	,65310	,19134	2,76212
			2,296	291,077	,022	1,4767	,64316	,21090	2,74257
ORGYAP	,008	,928	1,225	292	,221	,5912	,48249	-,35838	1,54081
			1,222	282,597	,223	,5912	,48365	-,36079	1,54322
BIRSTRE	,076	,783	1,251	292	,212	,3670	,29335	-,21035	,94434
			1,252	286,596	,211	,3670	,29305	-,20981	,94381

4.9. Eğitim Durumuna Göre Performans

ANOVA

PERFORMS

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	94,277	4	23,569	4,314	,002
Within Groups	1578,852	289	5,463		
Total	1673,129	293			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: PERFORMS

Tukey HSD

(I) Öğrenim durumu	(J) Öğrenim durumu	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
İlkokul	Ortaokul	-,2568	,45097	,979	-1,4948	,9811
	Lise	-,7193	,40217	,382	-1,8233	,3847
	Onlisans	-1,5935*	,49705	,013	-2,9580	-,2290
	Lisans	-1,6333*	,54399	,024	-3,1266	-,1400
Ortaokul	İlkokul	,2568	,45097	,979	-,9811	1,4948
	Lise	-,4625	,37079	,724	-1,4803	,5554
	Onlisans	-1,3367*	,47203	,039	-2,6324	-,0409
	Lisans	-1,3765	,52122	,066	-2,8073	,0543
Onlisans	İlkokul	1,5935*	,49705	,013	,2290	2,9580
	Ortaokul	1,3367*	,47203	,039	,0409	2,6324
	Lise	,8742	,42564	,243	-,2942	2,0426
	Lisans	-,0398	,56156	1,000	-1,5814	1,5017
Lisans	İlkokul	1,6333*	,54399	,024	,1400	3,1266
	Ortaokul	1,3765	,52122	,066	-,0543	2,8073
	Lise	,9140	,47961	,317	-,4025	2,2306
	Onlisans	,0398	,56156	1,000	-1,5017	1,5814

*. The mean difference is significant at the .05 level.

PERFORMSTukey HSD^{a,b}

Ogrenim durumunuz	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
İlkokul	48	15,3333	
Ortaokul	61	15,5902	
Lise	114	16,0526	16,0526
Onlisans	41		16,9268
Lisans	30		16,9667
Sig.		,556	,309

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 48,206.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

4.10. Eğitim Durumuna Göre Stres Boyutları**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ORGPOL	Between Groups	600,843	4	150,211	3,245	,013
	Within Groups	13379,024	289	46,294		
	Total	13979,867	293			
KISILER	Between Groups	178,474	4	44,618	1,410	,231
	Within Groups	9146,859	289	31,650		
	Total	9325,333	293			
ISYAPISI	Between Groups	285,158	4	71,289	2,295	,059
	Within Groups	8977,471	289	31,064		
	Total	9262,629	293			
ORGYAPIS	Between Groups	122,438	4	30,610	1,816	,126
	Within Groups	4871,334	289	16,856		
	Total	4993,772	293			
BIRSTRES	Between Groups	73,165	4	18,291	2,981	,020
	Within Groups	1773,188	289	6,136		
	Total	1846,354	293			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable (I) Öğrenim durumu (J) Öğrenim durumu			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ORGPOL	İlkokul	Ortaokul	-1,8002	,31278	,647	-5,4039	1,8035
		Lise	-2,9485	,17071	,089	-6,1621	,2652
		Onlisans	-1,8430	,44692	,708	-5,8149	2,1289
		Lisans	-5,3292*	,58354	,008	-9,6761	-,9822
	Ortaokul	İlkokul	1,8002	,31278	,647	-1,8035	5,4039
		Lise	-1,1483	,07936	,825	-4,1112	1,8147
		Onlisans	-,0428	,37406	1,000	-3,8147	3,7291
		Lisans	-3,5290	,51725	,140	-7,6939	,6360
	Lise	İlkokul	2,9485	,17071	,089	-,2652	6,1621
		Ortaokul	1,1483	,07936	,825	-1,8147	4,1112
		Onlisans	1,1055	,23904	,900	-2,2958	4,5067
		Lisans	-2,3807	,39615	,432	-6,2132	1,4518
	Onlisans	İlkokul	1,8430	,44692	,708	-2,1289	5,8149
		Ortaokul	,0428	,37406	1,000	-3,7291	3,8147
		Lise	-1,1055	,23904	,900	-4,5067	2,2958
		Lisans	-3,4862	,63471	,209	-7,9736	1,0012
	Lisans	İlkokul	5,3292*	,58354	,008	,9822	9,6761
		Ortaokul	3,5290	,51725	,140	-,6360	7,6939
		Lise	2,3807	,39615	,432	-1,4518	6,2132
		Onlisans	3,4862	,63471	,209	-1,0012	7,9736
KISILER	İlkokul	Ortaokul	-1,2637	,08546	,772	-4,2433	1,7160
		Lise	-1,7763	,96799	,355	-4,4335	,8809
		Onlisans	-1,2297	,19638	,842	-4,5138	2,0545
		Lisans	-2,8833	,30934	,182	-6,4776	,7109
	Ortaokul	İlkokul	1,2637	,08546	,772	-1,7160	4,2433
		Lise	-,5127	,89246	,979	-2,9625	1,9372
		Onlisans	,0340	,13614	1,000	-3,0848	3,1528
		Lisans	-1,6197	,25453	,697	-5,0635	1,8241
	Lise	İlkokul	1,7763	,96799	,355	-,8809	4,4335
		Ortaokul	,5127	,89246	,979	-1,9372	2,9625
		Onlisans	,5466	,02449	,984	-2,2657	3,3590
		Lisans	-1,1070	,15440	,873	-4,2759	2,0619
	Onlisans	İlkokul	1,2297	,19638	,842	-2,0545	4,5138
		Ortaokul	-,0340	,13614	1,000	-3,1528	3,0848
		Lise	-,5466	,02449	,984	-3,3590	2,2657
		Lisans	-1,6537	,35165	,738	-5,3640	2,0567
	Lisans	İlkokul	2,8833	,30934	,182	-,7109	6,4776
		Ortaokul	1,6197	,25453	,697	-1,8241	5,0635
		Lise	1,1070	,15440	,873	-2,0619	4,2759
		Onlisans	1,6537	,35165	,738	-2,0567	5,3640
ISYAPISI	İlkokul	Ortaokul	-2,1510	,07536	,268	-5,1029	,8010
		Lise	-1,4013	,95899	,589	-4,0338	1,2312
		Onlisans	-,2937	,18525	,999	-3,5473	2,9599
		Lisans	,9917	,29716	,941	-2,5691	4,5525
	Ortaokul	İlkokul	2,1510	,07536	,268	-,8010	5,1029
		Lise	,7496	,88416	,915	-1,6774	3,1767
		Onlisans	1,8573	,12557	,467	-1,2325	4,9470
		Lisans	3,1426	,24286	,087	-,2691	6,5544
	Lise	İlkokul	1,4013	,95899	,589	-1,2312	4,0338
		Ortaokul	-,7496	,88416	,915	-3,1767	1,6774
		Onlisans	-,2937	,18525	,999	-3,5473	2,9599
		Lisans	,9917	,29716	,941	-2,5691	4,5525

ORGPOLTukey HSD^{a,b}

Ogrenim durumunuz	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Ilkokul	48	24,9375	
Ortaokul	61	26,7377	26,7377
Onlisans	41	26,7805	26,7805
Lise	114	27,8860	27,8860
Lisans	30		30,2667
Sig.		,211	,083

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 48,206.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

KISILERTukey HSD^{a,b}

Ogrenim durumunuz	N	Subset for alpha = .05
		1
Ilkokul	48	25,9167
Onlisans	41	27,1463
Ortaokul	61	27,1803
Lise	114	27,6930
Lisans	30	28,8000
Sig.		,090

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 48,206.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

ISYAPISITukey HSD^{a,b}

Ogrenim durumunuz	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Lisans	30	21,3000	
Ilkokul	48	22,2917	22,2917
Onlisans	41	22,5854	22,5854
Lise	114	23,6930	23,6930
Ortaokul	61		24,4426
Sig.		,219	,322

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 48,206.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

ORGYAPISTukey HSD^{a,b}

Ogrenim durumunuz	N	Subset for alpha = .05
		1
Ilkokul	48	17,9583
Lise	114	18,8070
Lisans	30	19,4000
Onlisans	41	19,6341
Ortaokul	61	19,8689
Sig.		,153

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 48,206.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

BIRSTRESTukey HSD^{a,b}

Ogretim durumunuz	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Onlisans	41	7,9756	
Ortaokul	61	8,8852	8,8852
Ilkokul	48	9,1042	9,1042
Lise	114		9,4386
Lisans	30		9,5333
Sig.		,169	,701

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 48,206.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

4.11. Medeni Durumuna Göre Performans**Group Statistics**

Medeni durumunuz	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PERFORMS Evli	171	15,9474	2,38688	,18253
Bekar	123	16,2033	2,39521	,21597

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variance		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
PERFORI Equal varian assumed	,004	,952	-,905	292	,366	-,2559	,28261	-,81209	,30033
Equal varian not assumed			-,905	262,441	,366	-,2559	,28277	-,81267	,30091

4.12. Medeni Durumuna Göre Stres Boyutları

Group Statistics

Medeni durumunuz		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORGPOL	Evli	171	27,0351	7,08594	,54188
	Bekar	123	27,5610	6,66794	,60123
KISILER	Evli	171	26,7602	5,72567	,43785
	Bekar	123	28,1301	5,44565	,49102
ISYAPISI	Evli	171	23,0058	5,81327	,44455
	Bekar	123	23,5203	5,35517	,48286
ORGYAPIS	Evli	171	19,1287	4,10249	,31373
	Bekar	123	18,9756	4,17931	,37684
BIRSTRES	Evli	171	8,9883	2,49231	,19059
	Bekar	123	9,1951	2,54036	,22906

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
ORGPOL	Equal variances assumed	,607	,437	-,643	292	,521	-,5259	,81748	-,13478	,08301
	Equal variances not assumed			-,650	271,934	,516	-,5259	,80938	-,11934	,06757
KISILER	Equal variances assumed	,411	,522	-2,065	292	,040	-1,3698	,66331	-,67532	-,06438
	Equal variances not assumed			-2,082	270,444	,038	-1,3698	,65789	-,66508	-,07462
ISYAPIS	Equal variances assumed	1,522	,218	-,773	292	,440	-,5145	,66520	-,82368	,79472
	Equal variances not assumed			-,784	274,790	,434	-,5145	,65634	-,80657	,77761
ORGYAF	Equal variances assumed	,355	,552	,313	292	,754	,1530	,48885	-,80907	,11516
	Equal variances not assumed			,312	260,066	,755	,1530	,49034	-,81249	,11858
BIRSTRES	Equal variances assumed	,046	,831	-,696	292	,487	-,2068	,29705	-,79145	,37781
	Equal variances not assumed			-,694	259,980	,488	-,2068	,29798	-,79358	,37994

4.13. Turizm Sektöründeki Deneyim Süresine Göre Performans (Tukey Testi ve LSD Testi Sonuçları)

ANOVA

PERFORMS

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	56,579	4	14,145	2,529	,041
Within Groups	1616,550	289	5,594		
Total	1673,129	293			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: PERFORMS

Tukey HSD

(I) Turizm sektörü kac yıldır çalışıyor	(J) Turizm sektörü kac yıldır çalışıyor	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	5% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1 - 3 yıl	4 - 6 yıl	-,2078	,43202	,989	-1,3937	,9781
	7 - 9 yıl	-,9351	,44292	,218	-2,1509	,2808
	10 - 12 yıl	-,7114	,46695	,548	-1,9932	,5704
	13 - 15 yıl	-1,3838	,56079	,101	-2,9232	,1556
4 - 6 yıl	1 - 3 yıl	,2078	,43202	,989	-,9781	1,3937
	7 - 9 yıl	-,7273	,37366	,295	-1,7530	,2984
	10 - 12 yıl	-,5036	,40185	,720	-1,6067	,5995
	13 - 15 yıl	-1,1760	,50786	,143	-2,5701	,2181
7 - 9 yıl	1 - 3 yıl	,9351	,44292	,218	-,2808	2,1509
	4 - 6 yıl	,7273	,37366	,295	-,2984	1,7530
	10 - 12 yıl	,2237	,41355	,983	-,9115	1,3589
	13 - 15 yıl	-,4487	,51717	,908	-1,8684	,9709
10 - 12 yıl	1 - 3 yıl	,7114	,46695	,548	-,5704	1,9932
	4 - 6 yıl	,5036	,40185	,720	-,5995	1,6067
	7 - 9 yıl	-,2237	,41355	,983	-1,3589	,9115
	13 - 15 yıl	-,6724	,53789	,722	-2,1490	,8041
13 - 15 yıl	1 - 3 yıl	1,3838	,56079	,101	-,1556	2,9232
	4 - 6 yıl	1,1760	,50786	,143	-,2181	2,5701
	7 - 9 yıl	,4487	,51717	,908	-,9709	1,8684
	10 - 12 yıl	,6724	,53789	,722	-,8041	2,1490

PERFORMS

Tukey HSD^{a,b}

Turizm sektorunde kac yildir calisiyorsunuz	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
1 - 3 yil	46	15,4783	
4 - 6 yil	86	15,6860	15,6860
10 - 12 yil	58	16,1897	16,1897
7 - 9 yil	75	16,4133	16,4133
13 - 15 yil	29		16,8621
Sig.		,272	,092

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 50,800.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: PERFORMS

LSD

(I) Turizm sektorunde kac yildir calisiyorsunuz	(J) Turizm sektorunde kac yildir calisiyorsunuz	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1 - 3 yil	4 - 6 yil	-,2078	,43202	,631	-1,0581	,6425
	7 - 9 yil	-,9351*	,44292	,036	-1,8068	-,0633
	10 - 12 yil	-,7114	,46695	,129	-1,6304	,2077
	13 - 15 yil	-1,3838*	,56079	,014	-2,4876	-,2801
4 - 6 yil	1 - 3 yil	,2078	,43202	,631	-,6425	1,0581
	7 - 9 yil	-,7273	,37366	,053	-1,4627	,0082
	10 - 12 yil	-,5036	,40185	,211	-1,2945	,2873
	13 - 15 yil	-1,1760*	,50786	,021	-2,1756	-,1764
7 - 9 yil	1 - 3 yil	,9351*	,44292	,036	,0633	1,8068
	4 - 6 yil	,7273	,37366	,053	-,0082	1,4627
	10 - 12 yil	,2237	,41355	,589	-,5903	1,0376
	13 - 15 yil	-,4487	,51717	,386	-1,4666	,5692
10 - 12 yil	1 - 3 yil	,7114	,46695	,129	-,2077	1,6304
	4 - 6 yil	,5036	,40185	,211	-,2873	1,2945
	7 - 9 yil	-,2237	,41355	,589	-1,0376	,5903
	13 - 15 yil	-,6724	,53789	,212	-1,7311	,3863
13 - 15 yil	1 - 3 yil	1,3838*	,56079	,014	,2801	2,4876
	4 - 6 yil	1,1760*	,50786	,021	,1764	2,1756
	7 - 9 yil	,4487	,51717	,386	-,5692	1,4666
	10 - 12 yil	,6724	,53789	,212	-,3863	1,7311

*. The mean difference is significant at the .05 level.

4.14. Turizm Sektöründeki Deneyim Süresine Göre Stres Boyutları

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ORGYAPIS	Between Groups	44,530	4	11,133	,650	,627
	Within Groups	4949,242	289	17,125		
	Total	4993,772	293			
ORGPOL	Between Groups	438,308	4	109,577	2,339	,055
	Within Groups	13541,559	289	46,857		
	Total	13979,867	293			
KISILER	Between Groups	81,331	4	20,333	,636	,637
	Within Groups	9244,003	289	31,986		
	Total	9325,333	293			
ISYAPISI	Between Groups	219,914	4	54,978	1,757	,138
	Within Groups	9042,715	289	31,290		
	Total	9262,629	293			
BIRSTRES	Between Groups	52,069	4	13,017	2,097	,081
	Within Groups	1794,284	289	6,209		
	Total	1846,354	293			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Turizm sektörü	(J) Turizm sektörü	Mean	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
			Difference (I-J)			Lower Bound	Upper Bound
ORGYAPIS	1 - 3 yıl	4 - 6 yıl	,0066	,75593	1,000	-2,0685	2,0816
		7 - 9 yıl	,1191	,77500	1,000	-2,0083	2,2466
		10 - 12 yıl	,9115	,81704	,798	-1,3313	3,1544
		13 - 15 yıl	-,3816	,98124	,995	-3,0751	2,3120
	4 - 6 yıl	1 - 3 yıl	-,0066	,75593	1,000	-2,0816	2,0685
		7 - 9 yıl	,1126	,65381	1,000	-1,6822	1,9073
		10 - 12 yıl	,9050	,70313	,699	-1,0252	2,8351
		13 - 15 yıl	-,3881	,88863	,992	-2,8275	2,0512
	7 - 9 yıl	1 - 3 yıl	-,1191	,77500	1,000	-2,2466	2,0083
		4 - 6 yıl	-,1126	,65381	1,000	-1,9073	1,6822
		10 - 12 yıl	,7924	,72361	,809	-1,1939	2,7788
		13 - 15 yıl	-,5007	,90491	,981	-2,9848	1,9834
	10 - 12 yıl	1 - 3 yıl	-,9115	,81704	,798	-3,1544	1,3313
		4 - 6 yıl	-,9050	,70313	,699	-2,8351	1,0252
		7 - 9 yıl	-,7924	,72361	,809	-2,7788	1,1939
		13 - 15 yıl	-1,2931	,94117	,645	-3,8767	1,2905
	13 - 15 yıl	1 - 3 yıl	,3816	,98124	,995	-2,3120	3,0751
		4 - 6 yıl	,3881	,88863	,992	-2,0512	2,8275
		7 - 9 yıl	,5007	,90491	,981	-1,9834	2,9848
		10 - 12 yıl	1,2931	,94117	,645	-1,2905	3,8767
ORGPOL	1 - 3 yıl	4 - 6 yıl	-1,4393	1,25039	,779	-4,8717	1,9931
		7 - 9 yıl	-1,9429	1,28194	,553	-5,4619	1,5761
		10 - 12 yıl	,7856	1,35148	,978	-2,9243	4,4955
		13 - 15 yıl	1,3891	1,62307	,913	-3,0664	5,8445
	4 - 6 yıl	1 - 3 yıl	1,4393	1,25039	,779	-1,9931	4,8717
		7 - 9 yıl	-,5036	1,08148	,990	-3,4723	2,4652
		10 - 12 yıl	2,2249	1,16306	,313	-,9678	5,4176
		13 - 15 yıl	2,8284	1,46989	,307	-1,2066	6,8634
	7 - 9 yıl	1 - 3 yıl	1,9429	1,28194	,553	-1,5761	5,4619
		4 - 6 yıl	,5036	1,08148	,990	-2,4652	3,4723
		10 - 12 yıl	2,7285	1,19692	,154	-,5571	6,0142
		13 - 15 yıl	3,3320	1,49683	,173	-,7770	7,4409
	10 - 12 yıl	1 - 3 yıl	-,7856	1,35148	,978	-4,4955	2,9243
		4 - 6 yıl	-2,2249	1,16306	,313	-5,4176	,9678
		7 - 9 yıl	-2,7285	1,19692	,154	-6,0142	,5571
		13 - 15 yıl	,6034	1,55680	,995	-3,6701	4,8770
	13 - 15 yıl	1 - 3 yıl	-1,3891	1,62307	,913	-5,8445	3,0664
		4 - 6 yıl	-2,8284	1,46989	,307	-6,8634	1,2066
		7 - 9 yıl	-3,3320	1,49683	,173	-7,4409	,7770
		10 - 12 yıl	-,6034	1,55680	,995	-4,8770	3,6701
KISILER	1 - 3 yıl	4 - 6 yıl	-,3084	1,03309	,998	-3,1443	2,5275
		7 - 9 yıl	,3070	1,05917	,998	-2,6005	3,2145
		10 - 12 yıl	1,1904	1,11662	,824	-1,8748	4,2556
		13 - 15 yıl	,3111	1,34102	,999	-3,3701	3,9923
	4 - 6 yıl	1 - 3 yıl	,3084	1,03309	,998	-2,5275	3,1443
		7 - 9 yıl	,6153	,89354	,959	-1,8375	3,0682
		10 - 12 yıl	1,4988	,96095	,525	-1,1391	4,1367
		13 - 15 yıl	,6195	1,21446	,986	-2,7143	3,9533
	7 - 9 yıl	1 - 3 yıl	,3070	1,05917	,998	-2,6005	3,2145
		4 - 6 yıl	,6153	,89354	,959	-1,8375	3,0682
		10 - 12 yıl	1,4988	,96095	,525	-1,1391	4,1367
		13 - 15 yıl	,6195	1,21446	,986	-2,7143	3,9533

ORGYAPISTukey HSD^{a,b}

Turizm sektorunde kac yildir calisiyorsunuz	N	Subset for alpha = .05
		1
10 - 12 yil	58	18,3276
7 - 9 yil	75	19,1200
4 - 6 yil	86	19,2326
1 - 3 yil	46	19,2391
13 - 15 yil	29	19,6207
Sig.		,515

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 50,800.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

ORGPOLTukey HSD^{a,b}

Turizm sektorunde kac yildir calisiyorsunuz	N	Subset for alpha = .05
		1
13 - 15 yil	29	25,2414
10 - 12 yil	58	25,8448
1 - 3 yil	46	26,6304
4 - 6 yil	86	28,0698
7 - 9 yil	75	28,5733
Sig.		,104

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 50,800.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

KISILERTukey HSD^{a,b}

Turizm sektorunde kac yildir calisiyorsunuz	N	Subset for alpha = .05
		1
10 - 12 yil	58	26,3966
13 - 15 yil	29	27,2759
7 - 9 yil	75	27,2800
1 - 3 yil	46	27,5870
4 - 6 yil	86	27,8953
Sig.		,669

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 50,800.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

ISYAPISITukey HSD^{a,b}

Turizm sektorunde kac yildir calisiyorsunuz	N	Subset for alpha = .05
		1
10 - 12 yil	58	22,1724
7 - 9 yil	75	22,7333
1 - 3 yil	46	22,8696
13 - 15 yil	29	23,4828
4 - 6 yil	86	24,4535
Sig.		,243

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 50,800.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

BIRSTRESTukey HSD^{a,b}

Turizm sektorunde kac yildir calisiyorsunuz	N	Subset for alpha = .05
		1
4 - 6 yil	86	8,5698
7 - 9 yil	75	9,0267
10 - 12 yil	58	9,0690
1 - 3 yil	46	9,6957
13 - 15 yil	29	9,7241
Sig.		,137

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 50,800.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

4.15. Yaşlara Göre Performans**ANOVA**

PERFORMS

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,704	4	1,676	,291	,884
Within Groups	1666,425	289	5,766		
Total	1673,129	293			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: PERFORMS

Tukey HSD

(I) Yasiniz	(J) Yasiniz	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
25 ve alti	26-30	-,1530	,40095	,995	-1,2536	,9477
	31-35	,1912	,42777	,992	-,9831	1,3654
	36-40	-,3028	,57451	,985	-1,8798	1,2743
	41-45	-,0453	,46856	1,000	-1,3315	1,2410
26-30	25 ve alti	,1530	,40095	,995	-,9477	1,2536
	31-35	,3441	,38067	,895	-,7008	1,3891
	36-40	-,1498	,54036	,999	-1,6331	1,3335
	41-45	,1077	,42599	,999	-1,0617	1,2771
31-35	25 ve alti	-,1912	,42777	,992	-1,3654	,9831
	26-30	-,3441	,38067	,895	-1,3891	,7008
	36-40	-,4939	,56055	,904	-2,0327	1,0448
	41-45	-,2364	,45133	,985	-1,4753	1,0025
36-40	25 ve alti	,3028	,57451	,985	-1,2743	1,8798
	26-30	,1498	,54036	,999	-1,3335	1,6331
	31-35	,4939	,56055	,904	-1,0448	2,0327
	41-45	,2575	,59226	,993	-1,3683	1,8833
41-45	25 ve alti	,0453	,46856	1,000	-1,2410	1,3315
	26-30	-,1077	,42599	,999	-1,2771	1,0617
	31-35	,2364	,45133	,985	-1,0025	1,4753
	36-40	-,2575	,59226	,993	-1,8833	1,3683

PERFORMS

Tukey HSD^{a,b}

Yasiniz	N	Subset for alpha = .05
		1
31-35	69	15,8261
25 ve alti	58	16,0172
41-45	48	16,0625
26-30	94	16,1702
36-40	25	16,3200
Sig.		,850

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 48,447.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

4.16. Yaşlara Göre Stres Boyutları

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ORGPOL	Between Groups	1007,017	4	251,754	5,608	,000
	Within Groups	12972,851	289	44,889		
	Total	13979,867	293			
KISILER	Between Groups	128,650	4	32,163	1,011	,402
	Within Groups	9196,683	289	31,822		
	Total	9325,333	293			
ISYAPISI	Between Groups	198,121	4	49,530	1,579	,180
	Within Groups	9064,509	289	31,365		
	Total	9262,629	293			
ORGYAPIS	Between Groups	33,482	4	8,370	,488	,745
	Within Groups	4960,291	289	17,164		
	Total	4993,772	293			
BIRSTRES	Between Groups	3,235	4	,809	,127	,973
	Within Groups	1843,119	289	6,378		
	Total	1846,354	293			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Yasin	(J) Yasin	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ORGPOL	25 ve alt	26-30	-1,5961	1,11870	,611	-4,6670	1,4748
		31-35	-2,5360	1,19353	,212	-5,8123	,7403
		36-40	-,0421	1,60296	1,000	-4,4423	4,3582
		41-45	3,0129	1,30734	,146	-,5758	6,6017
	26-30	25 ve alt	1,5961	1,11870	,611	-1,4748	4,6670
		31-35	-,9399	1,06212	,902	-3,8555	1,9757
		36-40	1,5540	1,50768	,841	-2,5846	5,6927
		41-45	4,6090*	1,18858	,001	1,3463	7,8718
	31-35	25 ve alt	2,5360	1,19353	,212	-,7403	5,8123
		26-30	,9399	1,06212	,902	-1,9757	3,8555
		36-40	2,4939	1,56401	,502	-1,7994	6,7872
		41-45	5,5489*	1,25926	,000	2,0921	9,0057
	36-40	25 ve alt	,0421	1,60296	1,000	-4,3582	4,4423
		26-30	-1,5540	1,50768	,841	-5,6927	2,5846
		31-35	-2,4939	1,56401	,502	-6,7872	1,7994
		41-45	3,0550	1,65249	,348	-1,4812	7,5912
	41-45	25 ve alt	-3,0129	1,30734	,146	-6,6017	,5758
		26-30	-4,6090*	1,18858	,001	-7,8718	-1,3463
		31-35	-5,5489*	1,25926	,000	-9,0057	-2,0921
		36-40	-3,0550	1,65249	,348	-7,5912	1,4812
KISILER	25 ve alt	26-30	,8848	,94191	,881	-1,7008	3,4704
		31-35	,8901	1,00492	,902	-1,8685	3,6486
		36-40	1,7103	1,34965	,712	-1,9946	5,4152
		41-45	2,0812	1,10074	,325	-,9404	5,1028
	26-30	25 ve alt	-,8848	,94191	,881	-3,4704	1,7008
		31-35	,0052	,89428	1,000	-2,4496	2,4601
		36-40	,8255	1,26942	,966	-2,6591	4,3102
		41-45	1,1964	1,00075	,754	-1,5508	3,9435
	31-35	25 ve alt	-,8901	1,00492	,902	-3,6486	1,8685
		26-30	-,0052	,89428	1,000	-2,4601	2,4496
		36-40	,8203	1,31685	,971	-2,7946	4,4351
		41-45	1,1911	1,06027	,794	-1,7194	4,1016
	36-40	25 ve alt	-1,7103	1,34965	,712	-5,4152	1,9946
		26-30	-,8255	1,26942	,966	-4,3102	2,6591
		31-35	-,8203	1,31685	,971	-4,4351	2,7946
		41-45	,3708	1,39135	,999	-3,4485	4,1902
	41-45	25 ve alt	-2,0812	1,10074	,325	-5,1028	,9404
		26-30	-1,1964	1,00075	,754	-3,9435	1,5508
		31-35	-1,1911	1,06027	,794	-4,1016	1,7194
		36-40	-,3708	1,39135	,999	-4,1902	3,4485
ISYAPISI	25 ve alt	26-30	1,4061	,93512	,561	-1,1609	3,9731
		31-35	,4118	,99767	,994	-2,3269	3,1505
		36-40	2,1103	1,33992	,515	-1,5678	5,7885
		41-45	2,2270	1,09280	,251	-,7728	5,2268
	26-30	25 ve alt	-1,4061	,93512	,561	-3,9731	1,1609
		31-35	-,9943	,88783	,796	-3,4315	1,4429
		36-40	,7043	1,26027	,981	-2,7553	4,1638
		41-45	,8209	,99353	,922	-1,9064	3,5483
	31-35	25 ve alt	1,4061	,93512	,561	-1,1609	3,9731
		26-30	-,9943	,88783	,796	-3,4315	1,4429
		36-40	,7043	1,26027	,981	-2,7553	4,1638
		41-45	,8209	,99353	,922	-1,9064	3,5483

ORGPOLTukey HSD^{a,b}

Yasiniz	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
41-45	48	23,6250	
25 ve alti	58	26,6379	26,6379
36-40	25	26,6800	26,6800
26-30	94		28,2340
31-35	69		29,1739
Sig.		,167	,340

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 48,447.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

KISILERTukey HSD^{a,b}

Yasiniz	N	Subset for alpha = .05
		1
41-45	48	26,2292
36-40	25	26,6000
31-35	69	27,4203
26-30	94	27,4255
25 ve alti	58	28,3103
Sig.		,366

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 48,447.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

ISYAPISITukey HSD^{a,b}

Yasiniz	N	Subset for alpha = .05
		1
41-45	48	22,0833
36-40	25	22,2000
26-30	94	22,9043
31-35	69	23,8986
25 ve alti	58	24,3103
Sig.		,290

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 48,447.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

ORGYAPISTukey HSD^{a,b}

Yasiniz	N	Subset for alpha = .05
		1
25 ve alti	58	18,6379
36-40	25	18,6800
31-35	69	18,9855
41-45	48	19,0208
26-30	94	19,5106
Sig.		,838

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 48,447.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

BIRSTRESTukey HSD^{a,b}

Yasiniz	N	Subset for alpha = .05
		1
31-35	69	8,9130
26-30	94	9,0638
36-40	25	9,0800
41-45	48	9,1667
25 ve alti	58	9,2069
Sig.		,979

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 48,447.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI:	Diana BORŞ
Doğum Tarihi ve Yeri:	11.09.1982 - Moldova
Medeni Durumu:	Bekar
<u>EĞİTİM DURUMU</u>	
Lisans	Moldova, Ekonomi Akademisi, İşletmecilik, Otelcilik ve Konaklama İşletmeciliği Bölümü, 2004
<u>İŞ DENEYİMİ</u>	
Moldova, 2003-2004	M.Miloş, Seyahat Acentası, Satış Sorumlusu
Moldova, 2004-2007	Turizm Bakanlığı, İç Turizm Bölümü
Tel. nr.	O555 824 24 68
E – Posta	diana_bors@yahoo.com