

OTEL İŞLETMELERİNDE STRES KAYNAKLARI VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA

Öğr. Gör. Dr. Asım SALDAMLI
ME.Ü. Turizm İşletmeciliği ve
Otelcilik Yüksek Okulu

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan çeşitli görevlerdeki personel üzerinde stres yaratan faktörleri belirlemek, etkilerini saptamak ve sorunlara ilişkin çeşitli öneriler geliştirmektir.

1. GİRİŞ

Yaşadığımız yüzyılda insanlar, hangi işi yaparlarsa yapsınlar, yaşamlarının büyük bir bölümü, kendi yeteneklerini ve sınırlarını zorlayarak sürdürmektedirler. Diğer bir ifadeyle, bekledikleri bazı ekonomik, toplumsal ve psikolojik gereksinimlerinin karşılanmaması veya girilen çabaların engellenmesi bireylerde kızgınlık, endişe, kaygı, üzüntü, gerilim gibi nitelendirilen ve daha genel anlamda “stres” olarak tanımlanan bir tepkiyi ortaya çıkarmaktadır (Ertekin, 1993, s.3). İnsanlar arasında strese duyarlılık yönünden birçok farklılığın olmasına karşın, hiç kimsenin stresten etkilenmeyecek kadar katı olmadığı da anlaşılmıştır (Norfolk, 1989, s.22). Dolayısı ile, bireyin stres kavramı ile tanışması kaçınılmaz olmaktadır.

Günümüzde kişinin işinde veya özel yaşamında stresin nereden kaynaklandığı, stres yapıcıların neler olduğu, stresin ne gibi etkiler yaptığı, başka bir deyişle, araçlarının neler olduğu ve kişiyi ne gibi psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklara ve hastalıklara sürüklediği, bununla baş etmek için gerek kişinin, gerek sosyal çevrenin ve örgütün ne gibi önlemler alıp, uygulayacağı konuları son derece önem kazanmıştır. Bu konular doğrudan kişiyle ve onun sağlığıyla ilgili olduğu için tıp ve psikoloji gibi bilim dallarını; kişinin iş çevresinden uzaklaşması, iş kayıplarının olması v.b. nedenlerle de işletmecilik ve özellikle “yönetimi” yakından ilgilendirmektedir. Bu nedenle örgüt kuramcıları da stres konusuyla yakından ilgilenmekte ve bu konuda pek çok araştırma yapmaktadırlar.

İşte, kişiyi ve dolayısıyla onun çevresini bu denli etkileyen stres nedir?

2. STRESİN TANIMI, KAYNAKLARI VE ETKİLERİNE KURAMSAL YAKLAŞIM

2.1. Stres Kavramı ve Tanımı

Kavramı ilk kez ortaya atan Hans Selye (1977) stresi, organizmanın her türlü değişmeye özel olmayan (yaygın) tepkisi olarak tanımlamıştır. Yine Hans Selye’ye göre stres, bir algılama olayıdır. Selye’nin çok yaygın olarak benimsenen bu tanımına göre stres, memnuniyet verici olup olmadığına bakılmaksızın, her türlü isteme bedeninin uyum sağlamak için gösterdiği yaygın tepkisidir.

Stresle ilgili olarak yapılan ilk çalışmalarda *stres*, insan davranışının bir boyutu olarak ele alınmış, temel olarak *zararlı stres* (distress) üzerinde durulmuştur. Genellikle

kişide sıkıntı yaratan olaylar karşısında yaşanan bir tepki süreci olarak kabul edilmektedir (Allen, 1983, s.3). Araştırma sonuçlarında, bazı bireylerin stres karşısında zayıf duruma düşüp ciddi hastalıklara yakalanmalarına karşılık, bazıları için stres, performanslarını artıran bir etken, *yararlı stres* (Eustress), olmuştur. Stres bu boyutta, organizma tarafından bir tehdit olarak yorumlanan uyaranlara organizmanın psikolojik ve fizyolojik tepkilerinin toplamıdır (Pehlivan, 1995,s.6). Başka bir deyişle stres, insan bünyesinin termostatını devre dışı bırakan bir unsurdur. İnsanı dengesizliğe iter (Bush-Collins,1999).

Günümüzde en çok kullanılan ve kabul gören tanıma göre “stres”, bireysel farklar ve/veya psikolojik süreçler yoluyla gösterilen uyumsal bir davranım olup, kişi üzerinde aşırı psikolojik ve/veya fiziksel baskılar yapan herhangi bir dış (çevresel) hareket, durum veya olayın, organizmaya yansıyan sonucudur (Artan, 1986, s. 39).

2.2. Stresin İnsan ve Örgüt Üzerindeki Etkileri

Bir işletmede çalışanların (yöneticiler dahil) bir bölümü, düşük düzeyde sürekli kaygılı olmaları, yeterli başa çıkma ve psikolojik destek yolları bulamamaları nedeniyle, yaşamları ve işlerinde büyük güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bir diğer bölümü ise, yaşamlarından ve işlerinden hoşnut olmamakla birlikte, belki durumu idare edebilmektedirler. Çalışanların ancak çok az bir bölümü zevkli bir işe ve yönetilebilir düzeyde stres içeren bir yaşam tarzına sahiptir (Myers,1990, s.159).

Aşırı stresli kişinin içinde yaşadığı örgütün, bu durum dolayısıyla uğradığı zararları kavrayabilmek için, yüksek gerilimli yaşama düzeyinin somut özelliklerine bakmamız gerekir. Bir kişinin yaşamı, ona sık sık baskılar ve mutsuzluklar getirirse ve kişi belirli sürelerle bunlardan kaçma, rahatlama, dinlenme ve gevşemenin yollarını bulamıyorsa, ilk önceleri genel bir biçimde ve çok geçmeden özel nedenlerle acı çekmeye başlar. Kişinin strese- tepki davranışı kendi özel kişilik yapısına, değer ve tutumlarına ve yaşamının çeşitli yönlerinde karşı karşıya bulunduğu stres yaratıcı etmenlerin özelliklerine bağlıdır. Örneğin; önemsiz ödüller sağlayan yüksek- baskılı bir iş, bireyin içkiye düşkünlüğünü artırabilir. Öte yandan, böyle bir kişi hiç içki kullanmıyorsa, sigarayı artırabilir, iş arkadaşlarıyla nahoş ve saldırgan ilişkiler içine girebilir ya da işe devamsızlık gibi “kaçış” davranışlarında bulunabilir (Albrecht, 1988, s. 148).

Stresin örgüt açısından bedelleri, bireysel maliyetlerin toplamından kaynaklanır. Yaşadığı stres yüzünden kapasitesinin çok altında çalışan bir kişi örgüt açısından mali bir külfettir. Bu kişiye iş arkadaşları yardımcı olmak zorunda kalacak ve onun bozduğu işleri yeniden yapacaklardır. Hatta bazı durumlarda, hataların geri dönüşü bile olmayacaktır.

Stresin sonuçlarından birçoğu, edinilmiş bazı alışkanlıklar, ilişki biçimleri ve genel başa çıkma yolları biçiminde ortaya çıkar (Brymer,1984, s.9). Müşterilere kötü davranan ya da iş arkadaşlarına hakaret eden bir işçi, örgütün etkinliği üzerinde olumsuz bir etki yapacaktır. Ancak, bu etkiyi tek başına görebilmek ya da ölçebilmek çok güç olabilir

Düşüncemize belli bir derinlik getirebilecek entellektüel bir çaba olarak stresin etkileri hakkında kabaca bazı varsayımlar yaparak sonuçlarını görmeye çalışalım. Örneğin; devamsızlık, işgücü devri ve iş performansı gibi üç önemli beşeri faktörü ele alalım.

Personel sorunları araştırmacıları, işgörenin işe devamlılığı ile genel sağlık ve mutluluğu arasında doğrudan bir ilişki olduğu üzerinde durmuşlardır (Albrecht, 1988, s. 152). Her yıl işe devam edilmeyen toplam süre içinde, bazı günlerin kaçınılmaz hastalık ya da sakatlanmalara bağlı olduğunu, diğerlerinin ise, işe karşı olumsuz tutumların sonucu olduğu varsayılabilir. Bir örgütte çalışan hemen herkes, çalışma süresinde mutlaka birkaç kez gerçekten hasta olmadığı halde hasta olduğunu bildirebilir. Ayrıca, hemen herkes patronu ya da iş arkadaşlarıyla, işten uzaklaşmasına yol açacak, tatsız ilişkilerde bulunmuş olabilir. Bu nedenle, devamsızlık oranının yarısının zorunlu nedenlerle, diğer yarısının ise stresin etkilerine bağlı olduğu söylenebilir. Ancak bu, stresin tümünü giderip bu kaybedilen günlerin tamamının kazanılabileceği anlamına gelmez.

Aynı şekilde, işgücü devri oranının belirli bir bölümünün emeklilik, gönüllü olarak işten ayrılma ya da belirli bir nedenle işten çıkarma gibi doğal nedenlere bağlı olduğu bilinmektedir. Geri kalan bölümünü ise, dayanılmaz çalışma koşulları, yöneticilerin adaletsiz ya da sert tutumları, zarar verici iş koşulları, ya da iş dışından kaynaklanan ve kişinin çalışma yeteneğini zedeleyen yaşam gerilimi gibi, strese bağlı nedenler sonucu olduğu düşünülebilir.

Üçüncü faktör olan iş performansı, çok daha güç bir tahmin problemi yaratmaktadır. Kişinin stres düzeyinin, işteki başarısını ne ölçüde etkilediği nasıl hesaplanabilir? Gerçekten, bilimsel ya da idari işlerde başarının nasıl ölçülebileceği bile meçhuldür. Bu ikilemden kurtulmak ve kantitatif alanda kalmanın kolay bir yolu, “aşırı istihdam” kavramına başvurmaktır. Çok sayıda kişinin, başarı kapasitelerini düşürecek ölçüde, stres içinde olduğunu varsayarsak, belli bir işi yapmak için ve belli bir satış ve kar düzeyine ulaşmak için, daha fazla kişiye ihtiyaç duyulacaktır. Bu yaklaşımla, aşırı istihdam oranı üzerinde durarak toplam personel maliyetlerini hesaplamak mümkündür.

Yukarıda varsayılan stres değişkenlerinin, personel maliyetleri dışında, strese katkıda bulunan bir faktör de, işgörenlerin istenmeyen davranışlarının maliyetidir. Bu davranışlar arasında, hırsızlık, sabotaj, kasti zarar verme, gizli iş yavaşlatmalar vb. sayılabilir. Kuşkusuz, bu maliyetlerin hangilerinin strese bağlı, hangilerinin ise bunun dışında olduğunu bilmek mümkün değildir. Yine de, aşırı stresli işgörenlerin, iş arkadaşlarına ya da işletmeye karşı istenmeyen davranışlarda bulunma olasılığı daha yüksektir.

Yukarıda verilen strese dayalı olumsuz faktörleri bir anda çözüp durumu değiştirmek mümkün olmayabilir. Ancak yine de, örgütteki stres faktörleri ortaya çıkarılabilir ve sistematik olarak zararlı olanların giderilmesi yoluna gidilebilir.

2.3. Başlıca Stres Kaynakları

Stres, durup dururken ya da kendiliğinden oluşmaz. Stresin oluşması için insanın içinde bulunduğu ya da hayatını sürdürdüğü ortam veya çevrede meydana gelen

değişimlerin insanı etkilemesi gerekir. Ortamdaki değişmelerden her birey etkilenir. Ancak, bazı bireyler daha çok ve daha yavaş etkilenmektedirler (Eren, 1998, s. 223).

Stres oluşumunda, birçok çevresel faktör rol oynayarak stres yaratıcı ortama neden olmaktadır. Bu kaynakların en önemlilerinden biri, uyku dışında kişinin günlük yaşamının hemen yarısını geçirdiği iş yaşamındandır. Bu nedenle çalışmamızın ağırlık noktasını, örgütsel stres kaynakları yani iş yaşamından kaynaklanan stres yapıcıları almıştır. Ayrıca, bu kaynakların olumsuz etkilerini azaltan veya çoğaltan bir öneme sahip, örgüt dışı sosyal hayattan veya kişinin kendinden (kişilik yapısından) kaynaklanan stres yapıcıları da belirtme gereği vardır. Dolayısı ile, stres yaratan faktörleri başlıca üç grupta toplayabiliriz. Bunlar: 1) Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları, 2) Bireyin yaşadığı genel çevre ortamının (sosyal hayatın) oluşturduğu stres kaynakları ve 3) Bireyin iş çevresinin yarattığı (örgütsel) stres kaynakları.

Ancak biz, kişisel ve sosyal hayatın stres kaynaklarından ziyade, daha çok iş örgütlerinin, çalışanlarda yapmış olduğu stres kaynaklarına işaret etmek istiyoruz.

2.4. İş Çevresinden Kaynaklanan (Örgütsel) Stres Faktörleri

Her işletme örgütü tutumları, değerleri, duyguları ve davranışlarıyla gerçek insanlardan oluşan bir sosyal sistem ve bunun yanısıra, sermaye, malzeme ve üretim ve sunumla ilgili diğer etmenleri içeren teknik sistemden meydana gelir. Yine bu örgütler, insanların yaşadığı, çalıştığı ve birbirleri ile ilişkide buldukları bir sosyal iklime sahiptir. Bu nedenle örgütte çalışanların tüm duygusal- bilişsel süreçlerini güçlü bir biçimde etkileyen, örgütün kendisine özgü bir beşeri çevresi ya da bir psikolojik çevresi vardır.

Eğer kişinin (işgörenin) etkin bir biçimde faaliyet göstermesi ve yaptığı işten tatmin duyması gerekiyorsa, bu kişinin elde edeceği huzur, her biri belirli tahammül sınırları içinde olmaları koşulu ile, çeşitli değişkenlerden etkilenecektir. İş ve iş çevresinde işgörenlerin büyük çoğunluğunun huzurlu olup olmadıklarını anlamamıza yardım edecek bazı temel değişkenleri belirlemek gerekir.

Bu konuda her birey için farklı değişkenler önem kazansa da, bazı değişkenler nisbeten evrensel olma eğilimindedir. Genel iş tatmininde ve bunun sonucu olarak stres ve ödül arasındaki etkin bir dengenin sağlanmasında, bu temel değişkenler şunlardır (Albrecht,1988,s.162): (1) İşyükü, (2) Fiziksel değişkenler, (3) İşin statüsü, (4) İşin gerektirdiği sorumluluk, (5) Görevin çok yönlülüğü ya da çeşitliliği, (6)İşin sağladığı beşeri ilişki olanakları, (7) İşin fiziksel güçlüğü ve (8) İşin zihinsel güçlüğüdür.

Bütün bu iş etmenleri, işgörenin iş durumuna göstereceği genel tepkide önemli bir rol oynar. Bireyin bu değişkenlerden, herhangi birine duyduğu özleme ve o değişkenin halihazırdaki mevcut fiili durumuna bakarak, huzur duyması, uzun süredir o değişkenden optimal tatmini sağladığı anlamına gelir. Ayrıca, huzur bölgesi deyimi, yöneticilerin işgörenleri tüm baskılardan kurtarmak için, işleri yeterince kolaylaştırmaları demek değildir. İş başarısını feda eden duygusal bir yaklaşım, işgörelere gereğinden az iş yükler ve onları yine huzur bölgelerinin dışına iter. *Huzur bölgesi*, istenmeyen yan etkiler yaratmaksızın, çalışanların başarısını optimize edecek yukarıdaki faktörlerin ağırlıklı düzeylerini bulmaktır (Albrecht, 1988, s. 163).

Çeşitli işleri, stres, başarı ve ödüller açısından değerlendirmede kullanılacak olan bu sekiz etmeni daha ayrıntılı incelemek gerekir. Bu stres faktörleri, aşağıda, kendi içinde onbir alt gruba ayrılmıştır. Bunlar;

- Çalışma koşulları ve işin güclüğü
- İş yeri organizasyonunun bozukluğu
- İş bölümü ve iş akışı düzensizlikleri
- Örgüt yapısında rol, görev ve sorumlulukların dağılımında bozukluklar
- İş yeri uzaklığı ve ulaşım
- Maaş ve ücret yetersizliği
- Örgütsel çevre ve rekabet
- Hızlı teknik değişme
- Örgüt hiyerarşisinde yükselme hırısı ve isteği
- İşin sağladığı (gerektirdiği) beşeri ilişkiler
- Vardiyalı çalışma

Yukarıda onbir ayrı başlık altında belirtmeye çalıştığımız örgütsel (iş) stres kaynaklarına yenilerini eklemek mümkündür. Hatta, yukarıdaki faktörler ayrıştırılarak, daha çok başlık altında incelenebileceği gibi, bir birine benzer olanları birleştirmek suretiyle, başlık sayısı azaltılabilir de. Örneğin, iş stresine yol açan örgütsel faktörleri Luthans (1992, s. 404), politikalar, yapılar, fiziksel şartlar ve süreçler olmak üzere dört ana başlıkta ele almıştır. Bir başka çalışmada, Cooper ve Marshall (Artan, 1986, s.67), iş yaşamında örgütlerde oluşan stres kaynaklarını beş bölümde sınıflandırılmışlardır. Bunlar; (1) İşin gereklerinden kaynaklanan unsurlar, (2) Örgütsel rolden kaynaklanan unsurlar, (3) Mesleki gelişimden (ilerlemeden) kaynaklanan unsurlar, (4) İşteki ilişkiler ile ilgili unsurlar ve (5) Örgüt yapısı ve iklimi ile ilgili unsurlar.

Kişilerin iş stresine girmelerine neden olan bu kaynaklar, tek tek veya birkaçı birden ortaya çıkarsa, kişilerin bundan rahatsız oldukları ve strese girdikleri gözlemlenmiştir. Özellikle örgüt içi stres kaynakları, işletmeciler ve yöneticiler için, son derece önemlidir. Çünkü, stres belirtileri ile çalışanların stres içinde olup olmadığını anlamak ve bunların örgütsel çözümlerini bulmak durumundadırlar.

3. OTEL İŞLETMELERİNDE STRES KAYNAKLARI VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Çağdaş yönetim yaklaşımları, örgütün insan boyutuna büyük önem vermektedirler. Hizmet sektöründe, dolayısı ile otel işletmelerinde, insan boyutunun ön planda olması nedeniyle, bu durum daha da belirgin olarak önem kazanmaktadır. Zira, konaklama sektörü nitelikli işgücü istihdam etme zorunluluğunda olan bir sektördür. Çünkü, otel işletmeciliğinin esası “insan gücüne” dayanır. Dolayısıyla, otel işgücünün belirleyici özelliği, işçilerin müşterilere kaliteli hizmet sunmasını sağlayan temel bilgi ve becerilerdir. Diğer bir ifadeyle, otel işletmelerinde hizmet kalitesi ve niteliğinin önemli bileşenlerinden biri, hatta birincisi, iş görenin niteliğidir (Olalı ve Korzay, 1993, s. 10-11). Bu nedenle, çalışan personelin, daha kaliteli ve daha verimli hizmet sunabilecek şekilde eğitilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ihtiyaçlarının

giderilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, otel işletmelerinde stres faktörlerinin saptanması ve stresin işgören davranışına ve iş performansına olan etkilerinin belirlenmesi, çalışanların verimliliğinin artırılması ve hizmet kalitesi açısından büyük **önem** taşımaktadır.

Gerek örgütün, gerekse bireylerin psikolojik yapılarının ve sorunlarının ortaya çıkarılması ise, ancak bilimsel araştırmalarla olanaklıdır. Dolayısıyla, strese karşı önlemlerin alınabilmesi için, öncelikle iş hayatındaki stres kaynaklarının ve etkilerinin bilimsel yollarla ortaya konması gerekir.

3.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışma, stresin Türkiye’de otel çalışanlarınca ne şekilde algılandığını ve kendilerinde rahatsızlık oluşturup oluşturmadığını incelemek üzere yapılmış bir araştırmadır. Dolayısıyla bu **çalışmanın amacı**, otel işletmelerinde çalışan çeşitli görevlerdeki personelin psikolojik ve ruhsal rahatsızlıklarından ziyade, daha çok amaçlarını gerçekleştirmede kendilerini rahatsız eden ve iş performanslarını olumsuz yönde etkileyen, stres kaynaklarını ve stresin bu kişiler üzerindeki etkilerini saptamaktır.

3.2. Örneklem Seçimi

Araştırmanın ana kütlesi, Türkiye’de faaliyet gösteren “Turizm İşletmesi Belgesi”ne sahip beş yıldızlı otel işletmeleridir. 1997 verilerine göre, beş yıldızlı otel sayısı 93’tür. Ancak, otellerin bölgelere göre dağılımı dikkate alınarak 25 otel seçilmiş ve çalışanları üzerinde uygulama yapılmıştır..

Beş yıldızlı otellerin seçilmesinin nedeni, otel niteliklerinin, hizmet türlerinin ve örgütsel ortamın diğer yıldızlı otellere kıyasla farklı olmasıdır. Beş yıldızlı otellerin örgüt yapısının büyüklüğü, personel sayısının çokluğu, hizmet çeşidinin ve kalitesinin yüksek oluşu ve profesyonel bir yönetime sahip olmaları seçimde etkili olmuştur.

3.3. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, “Anket Metodu” kullanılmıştır. Anket, iş yaşantısında karşılaşılabilecek çeşitli örgütsel stres kaynakları dikkate alınarak, tamamen kuramsal çalışmalardan çıkarılan 56 maddeden oluşmaktadır.

Ankette, stres kaynaklarına ilişkin her maddenin karşısında iki bölümden oluşan soru bulunmaktadır. Sorunun birinci bölümü, ilgili maddenin denekte stres yaratıp yaratmadığına (evet-hayır) ilişkindir. İkinci bölüm ise, ilgili madde bir stres unsuru olarak kabul ediliyor (evet) ise, ne derece rahatsız ettiğine yöneliktir. Rahatsızlık düzeyini belirlemek için beş aralıklı Likert türü (5= pek çok, ..., 1= çok az) ölçek kullanılmıştır.

Anketteki stres kaynakları ile ilgili maddelerin her birinin karşısındaki sorunun ikinci bölümünde verilen cevaplar, “stres kaynağı” puanı olmuştur. Yüksek puanlar, bu kaynakların denekler açısından önemli derecede stres yapıcı olduğunu göstermektedir.

Veriler, “SPSS 6.0 for Windows” bilgisayar programı kullanılarak tasnif ve analiz edilmiştir. Analizlerde, istatistiksel yöntemlerden “ANOVA (Analysis of Variance)”, “t- testi” ve “Tukey karşılaştırma testi” kullanılmıştır.

3.4. Anketlerin Uygulanışı ve Sayısı

Anket, Haziran - Ekim 1998 ayları arasında Türkiye'nin çeşitli şehirlerinde toplam 25 değişik otel işletmesinde uygulanmıştır. Uygulama, otellerin önbüro departmanlarından 133, kat hizmetleri departmanlarından 124, yiyecek- içecek departmanlarından 143, mutfak departmanlarından 60, muhasebe departmanlarından 98 ve diğer departmanlarından 105 olmak üzere toplam 663 personel ile gerçekleştirilmiştir. Bunlardan 104'ü üst kademe yöneticisi, 253'ü orta ve alt kademe yöneticisi, 306'sı da vasıflı ve vasıfsız diğer işçilerden olmuştur. Anketler, evde ve iş saatleri dışında, yani işten uzak ve rahat bir ortamda sorulara farklı cevaplar verilebileceği düşüncesiyle, iş yerinde ve iş saatleri içinde kendileriyle yüz yüze görüşerek cevaplandırılmıştır.

3.5. Elde Edilen Bilgi ve Bulguların Değerlendirilmesi

Otel çalışanlarının hangi stres yapıcı faktörler ile karşılaştıklarını, bu stres faktörlerinin onlarda stres yaratıp yaratmadığını ve ne derecede rahatsız olduklarını belirlemek amacıyla, stres faktörleri, kaynakları itibariyle beş ana grupta incelenmiştir. Bunlar;(1)Yapılan iş ile doğrudan ilişkili stres yapıcılar, (2) Organizasyonda oynanan rolden kaynaklanan stres yapıcılar, (3) Mesleki gelişmeden kaynaklanan stres yapıcılar, (4). İş yerindeki ilişkilerden kaynaklanan stres yapıcılar ve (5) Örgüt yapısı ve ikliminden kaynaklanan stres yapıcılarıdır. Bu stres yapıcı faktörler, kaynakları itibariyle değerlendirildiğinde elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

3.5.1. Yapılan İş ile Doğrudan İlgili Stres Faktörleri

Çalışmamıza katılan (663) otel personelinin yaptıkları iş ile doğrudan ilişkili olarak 13 ayrı unsurun kendilerinde stres yaratıp yaratmadığı ve rahatsızlık derecesi (stres puanı) ile ilgili değerlendirmeleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1'den de görülebileceği gibi, yapılan iş ile doğrudan ilgili olarak, *aşırı iş yükü ve yorucu iş temposu*, çalışmamıza katılan otel personelinin % 69'u tarafından birinci sırada stres faktörü olarak kabul edilmiştir. Ancak, kabul oranına göre (% 45) dokuzuncu sırada bulunan, *düzenli olmayan (vardiyalı) çalışma saatleri*, yarattığı stres düzeyi (stres puanı: 3,623) açısından en önemli unsur olarak düşünülmektedir. Ayrıca, *otel müşterilerini memnun etmenin zorluğu*, rahatsızlık düzeyi (3,619) yüksek bir stres faktörü olarak görülmektedir. Genel bir değerlendirme yapacak olursak; *yapılan iş ile doğrudan ilişkili stres kaynakları*'nın otel çalışanlarını orta derecenin üzerinde (3,386) rahatsız edici olduğu söylenebilir.

Tablo 1: Yapılan İş ile Doğrudan İlişkili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

KS ¹	YAPILAN İŞ İLE DOĞRUDAN İLİŞKİLİ UNSURLAR	Hayır		Evet		Ortalama *	ÖS ²
		Kişi	%	Kişi	%	Stres Puanı	
1	Aşırı iş yükü ve yorucu iş temposu	204	31	459	69	3,479	3
2	Beklenen işleri çok kısa bir sürede yapma zorunluluğu	232	35	431	65	3,413	7
3	Çalışma ortamının yetersizliği (ısı, nem, gürültü, havasızlık vb.)	240	36	423	64	3,418	6
4	Müşterileri memnun etmenin zorluğu	256	39	407	61	3,619	2
5	Çalışma koşullarının kötülüğü (sürekli ayakta veya oturarak, dar/geniş, açık/kapalı mekan)	268	40	395	60	3,477	4
6	İşinizi tamamlamak için ihtiyacınız olan bir belgenin gecikmesi	289	44	374	56	3,281	8
7	Çalışırken kullanılan araç-gereç ve sistemin yetersizliği	292	44	371	56	3,224	11
8	Yaptığımız işte çok sık değişikliklerin olması	364	55	299	45	3,184	13
9	Düzenli olmayan (vardiyalı) çalışma saatleri	366	55	297	45	3,623	1
10	İş yerindeki sorunların eve taşınır olması	388	59	275	41	3,229	10
11	Yaptığımız işin tek düze (sıkıcı) olması	412	62	251	38	3,191	12
12	Yaptığımız iş ile kişiliğiniz arasında uyumsuzluk bulunması	457	69	206	31	3,277	9
13	Mesleğin toplum için statüsünün düşük olması	490	74	173	26	3,422	5

* **Stres Puanı:** (1) çok az, (2) az, (3) orta, (4) çok, (5) pek çok

Ağırlıklı ortal. stres puanı: 3,386

1) KS:kabul sırası 2) ÖS: önem sırası

3.5.2. Organizasyonda Oynanan Rol (Somut Görev) İle İlgili Stres Kaynakları

Otel işletmelerinde çalışan personelin, görevlerini yerine getirirken üstlenmiş oldukları rol ile ilgili olarak, dokuz ayrı unsurun kendilerinde stres yaratıp, yaratmadığı ve rahatsızlık dereceleri ile ilgili değerlendirilmeleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Organizasyonda Oynanan Rol İle İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

KS ¹	ORGANİZASYONDA OYNANAN ROL (SOMUT GÖREV) İLE İLGİLİ UNSURLAR	Hayır		Evet		Ortalama * Stres Puanı	ÖS ²
		Kişi	%	Kişi	%		
1	İş nedeniyle aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama	129	19	534	81	3,951	1
2	Mesleki eğitim ve deneyim eksiği olan personel ile çalışma	178	27	485	73	3,581	2
3	Yetki ve sorumluluklar daki dengesizlik	297	45	366	55	3,44	4
4	Görev ile ilgili yetki ve sorumluluklarınızın açık olmaması	318	48	345	52	3,258	6
5	Önemli kararlar verme zorunluluğu	363	55	300	45	3,023	9
6	İki veya daha fazla müdüre karşı aynı zamanda ve eşit derecede sorumlu olmak	372	56	291	44	3,481	3
7	Sorumlulukları yerine getirememe endişesi	379	57	284	43	3,063	7
8	Görev sırasında tarafsız kalabilmenin zorluğu	384	58	279	42	3,047	8
9	Birbiryle çelişen iki görevi birden yapmak	388	59	275	41	3,305	5

***Stres Puanı:** (1) çok az, (2) az, (3) orta, (4) çok, (5) pek çok

Ağırlıklı ortalama stres puanı: 3.412

1)KS: kabul sırası

2) ÖS: önem sırası

Tablo 2'den de görülebileceği gibi, organizasyonda üstlenilen rolden kaynaklanan, *iş nedeniyle aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama* durumu, çalışanların büyük bir çoğunluğu (% 81) tarafından birinci sırada stres faktörü olarak kabul edilmiştir. Bu faktörün, çalışanlar üzerinde yarattığı rahatsızlık düzeyi (stres puanı) açısından da, diğer faktörlere göre daha yüksek (3,951) olduğu belirtilmiştir. Ancak, bir stres faktörü olarak kabul oranına (% 44) göre altıncı sırada yer verilen, *iki ya da daha fazla müdüre karşı aynı zamanda ve eşit derecede sorumlu olmak* durumu, yarattığı stres ve rahatsızlık düzeyi (3,481) açısından, üçüncü derecede önemli görülmüştür. Otel personelinin örgüt içinde oynadıkları rol gereği içinde buldukları stres ve rahatsızlık düzeyinin, genel olarak orta derecenin üstünde (3,412) olduğu söylenebilir.

3.5.3. Mesleki Gelişme (Kariyer) ile İlgili Stres Kaynakları

Mesleki gelişme (ilerleme) ile ilgili unsurların otel personelinde stres yaratıp yaratmadığı ve rahatsızlık dereceleri aşağıda Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3: Mesleki İlerleme ile İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

KS ¹	MESLEKİ İLERLEME (KARIYER) İLE İLGİLİ UNSURLAR	Hayır		Evet		Ortalama *	ÖS ²
		Kişi	%	Kişi	%	Stres Puanı	
1	Sürekli başarılı olma zorunluluğunun baskısı	311	47	352	53	3,449	4
2	Yükselme olanağının az olması	319	48	344	52	3,573	3
3	Umduğunuz mevkiye henüz ulaşamamış olmanız (hırs)	324	49	339	51	3,667	2
4	Yeteneklerinizi kullanmadığımız mevkiide görev yapmak (eksik terfi)	342	52	321	48	3,717	1
5	Kapasitenizin üstünde iş yapmanızın beklenmesi	380	57	283	43	3,42	6
6	İş güvensizliği (çıkarılma) duygusu	400	60	263	40	3,433	5

* **Stres Puanı:** (1) çok az, (2) az, (3) orta, (4) çok, (5) pek çok

Ağırlıklı ortalama stres puanı: 3.549

1)KS: kabul sırası

2) ÖS: önem sırası

Tablo 3'den de görüleceği, gibi mesleki gelişme ile ilgili altı ayrı stres faktörü değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bunlardan, *sürekli başarılı olma zorunluluğunun baskısı*, araştırmamıza katılan otel personelinin % 53 tarafından stres yapıcı olarak, kendi grubu içinde birinci sırayı almaktadır. Ancak, yarattığı rahatsızlık derecesi (stres puanı) bakımından (3,449) dördüncü sırada görülmektedir. Diğer taraftan, kabul edilmiş oranına (% 48) göre dördüncü sırada yer alan, *yeteneklerin kullanılmadığı mevkiide görev yapmak (eksik terfi)* durumu, yarattığı stres ve rahatsızlık derecesi (3,717) açısından, kendi grubu içinde birinci derecede önemli stres kaynağı olarak tesbit edilmiştir. Çalışmamıza katılan otel personelinin, mesleki ilerleme ile ilgili stres kaynakları açısından, genel olarak orta derecenin üzerinde (3.549) stres puanına sahip oldukları görülmüştür.

3.5.4. İş Yerindeki İlişkiler İle İlgili Stres Kaynakları

Otel çalışanlarının, iş yerinde birlikte çalıştıkları diğer (ast, üst) meslektaşları ile olan ilişkileri ile ilgili olarak stres yaratabilecek 14 ayrı durum tesbit edilmiştir. Aşağıda Tablo 4'de bu 14 faktörün çalışmamıza katılan otel personelinde stres yaratıp yaratmadığına ve rahatsızlık derecesine ilişkin bilgiler verilmiştir.

Tablo 4: İş Yerindeki İlişkiler İle İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

KS ¹	İŞ YERİNDEKİ İLİŞKİLER İLE İLGİLİ UNSURLAR	Hayır		Evet		Ortalama * Stres Puanı	ÖS ²
		Kişi	%	Kişi	%		
1	İşyerinde dedikodu yapılması	251	38	412	62	3,714	1
2	Aşırı samimi (laubali) ilişkilerin varlığı	339	51	324	49	3,075	10
3	Yöneticilerin mesleki konuda yeterli eğitim ver(e)memesi	340	51	323	49	3,368	4
4	Çalışanlardan yeterli destek ve yardım alamamak	347	52	316	48	3,089	9
5	Hak ettiğiniz ilgi ve saygıyı görememek	353	53	310	47	3,468	3
6	Çalışanlar arasında gizli / açık rekabetin olması	362	55	301	45	2,017	14
7	Birlikte çalıştığınız insanların güvenilir olmaması	365	55	298	45	3,362	5
8	Üstlerle / astlarla ilişkilerde anlaşmazlık	372	56	291	44	3,23	6
9	İş arkadaşları arasındaki ilişkilerin tekdüze (sabit) oluşu	379	57	284	43	3,162	7
10	İş arkadaşları arasındaki geçimsizlik	379	57	284	43	3,095	8
11	Yöneticilerin çalışmayı teşvik etmemesi	388	59	275	41	3,564	2
12	İş arkadaşları ile ortak ilginin bulunmaması	403	61	260	39	3,012	13
13	İlişkilerde resmiyet derecesinin fazlalığı	464	70	199	30	3,075	11
14	Meslektaşların koyduğu ortak kurallara uyma zorunluluğu	469	71	194	29	3,052	12

* **Stres Puanı:** (1) çok az, (2) az, (3) orta, (4) çok, (5) pek çok

Ağırlıklı ortalama stres puanı: 3.183

1)KS: kabul sırası

2) ÖS: önem sırası

Tablodan da görülebileceği gibi, gerek stres faktörü olarak kabul edilmiş oranına (% 62), gerekse kendilerinde yarattığı rahatsızlık derecesine (3,714) göre, *iş yerinde dedikodu yapılması*, çalışmamıza katılan otel personeli tarafından birinci derecede önemli bir stres faktörü olarak belirtilmiştir. Ayrıca, stres faktörü olarak kabul edilmiş oranına (% 41) göre 11. sırada yer alan, *yöneticilerin çalışmayı teşvik etmemesi*, yarattığı stres düzeyi (3,564) bakımından, ikinci derecede önemli görülmüştür. Diğer taraftan, stres faktörü olarak kabul edilmiş oranına (% 49) göre, ikinci sırada yer alan *aşırı samimi ve laubali ilişkiler*, yarattığı stres puanı (3,075) açısından, ancak onuncu sırada yer almaktadır. İş yerindeki ilişkiler ile ilgili stres kaynakları genel olarak

değerlendirildiğinde otel çalışanları üzerinde orta düzeyde (3,183) bir stres yarattığı görülür.

3.5.5. Örgüt Yapısı ve İklimi İle İlgili Stres Kaynakları

Örgüt yapısı ve iklimi, diğer bir ifadeyle, iş yerinde uygulanan yönetim politikaları ve personelin uyması istenilen kurallardan kaynaklanabilecek 14 ayrı stres yaratıcı unsur ile ilgili, çalışmamıza katılanların değerlendirmeleri Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5: Örgüt Yapısı ve İklimi İle İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

KS ¹	ÖRGÜT YAPISI VE İKLİMİ İLE İLGİLİ UNSURLAR	Hayır		Evet		Ortalama * Stres Puanı	ÖS ²
		Kişi	%	Kişi	%		
1	Yetersiz ücret ve maddi koşullar	169	25	494	75	3,978	1
2	Takdir ve manevi desteğin azlığı	210	32	453	68	3,461	7
3	Personel ve performans değerlendirmede adaletsizliklerin olması	243	37	420	63	3,74	2
4	İş ortamında özgürlük ve kişiliğinizden bir miktar ödün verme zorunluluğu	245	37	418	63	3,256	11
5	Sınırlayıcılığın fazla olması (saçma kurallar, politikalar ve işlemler)	258	39	405	61	3,514	4
6	İşinizin yapılaş şeklini etkileyebilecek kararlarda görüşlerinizin alınmaması	292	44	371	56	3,512	5
7	Amirlerin adam kayırmaları	316	48	347	52	3,692	3
8	Yönetmelik uygulamaları eleştiremememe	326	49	337	51	3,424	8
9	Üst kademenin istek ve raporlarınıza yeterli duyarlılığı göstermemesi (önemsenmemek)	333	50	330	50	2,469	6
10	Diğer departmanlarda da deneyim edinme imkanının olmayışı (rotasyon eksikliği)	334	50	329	50	3,204	13
11	Genel olarak otel yönetmeliğinin karışık olması	417	63	246	37	3,264	10
12	Aşırı disiplin ve baskı	426	64	237	36	3,194	14
13	İşyeri haberleşme kanalları dışında kalma (dışlanma)	430	65	233	35	3,365	9
14	Yetersiz çay, kahve ve sigara vb. molası	480	72	183	28	3,246	12

* **Stres Puanı:** (1) çok az, (2) az, (3) orta, (4) çok, (5) pek çok /

Ağırlıklı ortalama stres puanı: 3.421

1)KS: kabul sırası

2) ÖS: önem sırası

Tablo 5’den de görülebileceği gibi, *yetersiz ücret ve maddi koşullar*, hem kabul edilmiş oranına (% 75), hem de kendilerinde yarattığı stres derecesi (3,978) açısından, birinci derecede önemli bir stres kaynağı olarak belirtilmiştir. Kabul edilme oranına göre, *taktir ve manevi desteğin azlığı* (% 68) ikinci sırayı alırken, yarattığı rahatsızlık derecesi (stres puanı: 3,461) açısından, yedinci sırada yer almaktadır. Ayrıca, çalışmamıza katılan personelin % 52’si tarafından stres faktörü olarak kabul edilen *amirlerin adam kayırmalar* unsuru, yarattığı stres düzeyi (3,692) bakımından, üçüncü sırada yer almaktadır. Örgüt yapısı ve iklimi ile ilgili stres yapıcı unsurların genel olarak bir değerlendirilmesi yapılacak olursa, bu gruba giren stres faktörlerinin otel çalışanlarını orta derecenin üstünde (3,421) rahatsız ettiği ve strese neden olduğu söylenebilir.

Yarattıkları stres düzeyi (stres puanı) açısından aralarında önemli bir fark olmamakla beraber her beş stres faktörü grubu da otel çalışanları üzerinde orta derecenin üzerinde bir rahatsızlık yaratmaktadır. Ancak, stres faktörleri tek tek değerlendirildiğinde, bunlardan bazılarının yarattığı stres ve rahatsızlık derecesi yüksek iken bazılarının düşük olduğu görülecektir. Örneğin, *yetersiz ücret ve maddi koşullar*, birinci derecede yüksek (3,978) stres puanına sahipken, *çalışanlar arasında gizli/açık rekabetin olması*, düşük (2,017) bir stres puanına sahiptir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanlar, devamlı olarak dış evrenden uyarıcı alırlar. Dışarıdan alınan bu uyarıcılar onun fizyolojik yapısına (irade dışı çalışan sinir sistemine) ve ruhsal yapısına (benliğine) etki eder. Kişiler, belirli sınırlar içinde, dış çevreden gelen tepkilere karşı fizyolojik ve psikolojik dengelerini koruyabilirler. Ancak bu korunma, uyarıcının şiddet ve süresine bağlıdır. Dış çevreden gelen uyarıcılar, şiddet ve süre açısından normalin üzerine çıktığı zaman, stres içine girme söz konusudur.

Günümüzde kişilerin fizyolojik ve psikolojik dengesini, yani organizmayı zorlayan dış çevre uyarıcıları, pek çok kaynaktan ortaya çıkmaktadır. Bu kaynakların en önemlilerinden biri, iş yaşamıdır. Bu nedenle çalışmamızın ağırlık noktasını, örgütsel stres kaynakları, yani iş yaşamından kaynaklanan stres yapıları almıştır.

Yapılan çalışma sonucunda elde edilen bilgileri ve bulgulara yönelik ulaşılan sonuçlar aşağıda ifade edilmiştir.

Araştırmaya katılan otel personelinin büyük bir çoğunluğu (% 81), “iş nedeniyle ailelerine ve sosyal yaşamlarına yeteri kadar zaman ayıramama”yı önemli bir stres faktörü olarak görmekteyiz. Önde gelen diğer önemli stres faktörleri ise, “yetersiz ücret ve maddi koşullar”, “mesleki eğitim ve deneyim eksikliği olan personel ile çalışma”, “aşırı iş yükü ve yorucu iş temposu”, ve “taktir ve manevi desteğin azlığı”nın olduğu bulunmuştur.

Ayrıca, yarattıkları stres yükü (rahatsızlık) ve şiddeti açısından, en önemli stres faktörünün “yetersiz ücret ve maddi koşullar”ın olduğu belirlenmiştir. İkinci sırada ise, “iş nedeniyle aileye ve sosyal yaşantıya yeterli zaman ayıramama” yer alırken; bunu, “personel ve performans değerlendirmelerde adaletsizliklerin olması” izlemiştir.

Dördüncü ve beşinci sırada ise, “yeteneklerini kullanamadıkları mevkide görev yapmak (eksik terfi)” ve “iş yerindeki dedikodular”ın yer aldığı tesbit edilmiştir.

Gerek çalışanlarca kabul edilmiş oranlarına gerekse kendilerinde yarattığı rahatsızlıkların şiddeti (derecesi) açısından, stres faktörlerinin daha çok organizasyonda oynanan rol ve örgüt yapısı ve ikliminden kaynaklandığı görülmüştür. Örgüt yapısının oluşturulması, görev, rol ve sorumlulukların belirlenmesi, dağıtılması ve faaliyetlerin koordinasyonunun yönetimin fonksiyonu olduğu düşünülecek olursa, otel işletmelerinde stres faktörlerinin daha çok yönetim yapısı ve anlayışından kaynaklandığı söylenebilir.

Ayrıca, stres kaynaklarının personel üzerinde yarattığı olumsuz etkiler departmanlar açısından genel olarak değerlendirildiğinde, tüm departman çalışanları için en önemli olumsuz faktörlerin, örgüt yapısı, iklimi ve politikalarından kaynaklandığı görülmüştür. Bunun nedeni, otelcilik sektöründe gerek mal ve hizmetlerin üretim aşamasında, gerekse bunların müşteriye sunuş ve satış aşamasında, insan kaynağının yoğun olarak kullanılması, dolayısı ile maliyet kontrol ve hesaplamalarında ilk akla gelen, personel maliyetlerini düşük tutma anlayışının olması ile açıklanabilir. Diğer bir ifadeyle, mal ve hizmet satış fiyatlarının yüksek olduğu otelcilik sektöründe, bu mal ve hizmetleri üreten ve sunan personele (özellikle alt ve orta kademede çalışanlara) ödenen maddi ve aynı ödemelerin genel olarak düşük tutulmaya çalışılması, personelin uyması beklenen katı kurallar, performans değerlendirilmesinde, ücret ve terfilerin belirlenmesinde yanlışlıkların ve adaletsizliklerin olması, personelin ilgi ve ihtiyaçlarına yeterli özenin gösterilmemesi gibi yönetim anlayış ve uygulamalarının, personelin iş tatminini azalttığı ve onlarda yüksek düzeyde stres yarattığı söylenebilir.

Stres hem bir sorundur hem de sorunun belirtisidir. Buna doğal bir sorun gibi bakmak yerine bir iyileşme fırsatı olarak yaklaşmak gerekir. Stresle, örgüt yapısında ve yönetim anlayışında gerek duyulan değişikliklerin bir belirtisi, yapılan şeylerin doğru olup olmadığını gösteren bir barometre olarak ilgilenmek gerekir.

Bir işletmede, stres sorununa getirilen çözümlerin etkili olması, daha çok yöneticilere bağlıdır. Uygulanabilir programları geliştirmeleri ve uygulamaya da kendileri koymalıdır. Yöneticilerin atmaları gereken ilk adım, örgütlerini ekonomik birim olmaktan çıkartıp, sosyo- ekonomik birimler haline getirmek olmalıdır. Bu sosyo-ekonomik gelişme, iş yaşamının niteliğini yükseltme ve gereksiz stresi kaldırmak suretiyle, örgütlerin kendilerini insancillaştırmasıyla başlamalıdır.

Bu çalışmada, belki de stresin otel işletmelerinde insan ve örgüt etkinliği ile ilgili sonuçları açısından, buzdağının yalnızca tepe noktasını araştırabilmiş bulunuyoruz. Çalışmamızın amacı otel işletmelerinde örgütsel stres kaynaklarını tespit etmek ve bunların çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemekle sınırlı tutulduğu için, çalışmamızda stresle başa çıkma konusuna pek değinilmemiştir. Zira, stresle nasıl başa çıkılacağı ve kontrol altına alınabileceği başlı başına bir araştırma konusudur.

Ancak, konu ile ilgilenen iş dünyasındaki kişilere bu alanda yapılmış çalışmalardan ve geliştirilmiş çeşitli stresle başa çıkma yöntem, teknik ve programlarından yararlanmalarını öneririz. Tıbbi araştırmacıların çalışmalarından da, stresle ilgili kavrayışımızı geliştirmek için, yararlanabiliriz. Yine de, işletmeleri insancillaştırma ve işle ilgili stresi azaltma ve bununla baş etme konularında insanlara

yardımcı olacak yolları arayan iş dünyasındaki kişilerin, düşük stresli yaşam tarzı vadedecek yolları doktorlardan beklememelerini sağlık verebiliriz. Kısacası, örgütlerdeki stres, aslında bir yönetim sorunudur. Dolayısıyla,örgütsel sorun çözme kaynaklarını, ortaya çıkan bu sorun etrafında toplamanın ve yüzyılın hastalığını kontrol altına almak için gerekli değişiklikleri yapmanın artık zamanı geldiğini hatırlatırız.

KAYNAKLAR

- Albrecht, Karl, (1988), Gerilim ve Yönetici, (çev.K.Tosun, F. Saraçoğlu, C.Uyargil,) İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No 197.
- Allen, Roger, (1983), Human Stress: It's Nature and Control, New York, Mc Millan Pub. Com.
- Artan, İnci, (1986), Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, İstanbul, Özgün Matbaacılık.
- Brymer, Robert A., (1984), Stress Management for the Hospitality Manager, Florida, National Restaurant Association.
- Bush- Collins, Laura, (1999), "New Year Message for 1999," <http://www.jobstresshelp.com>.
- Eren, Erol, (1998), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ertekin, Yücel, (1993), Stres ve Yönetim, Ankara, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No 253.
- Luthans, Fred, (1992), Organisational Behavior, Sixth edition, New York, Mc Graw Hill Inc.
- Myers, Ken W., (1990), "The Fast Food Industry: Company Benefits and Stress," Hospitality Research Journal, Sayı 14, No. 2.
- Norfolk, Donald, (1989), İş Hayatında Stres, (çev. L. Serdaroğlu), İstanbul, Form Yayınları, No: 3.
- Olalı, Hasan, M. Korzay, (1993), Otel İşletmeciliği, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Pehlivan, İnyet, (1995), Yönetimde Stres Kaynakları, Ankara, Personel Geliştirme Merkezi (PEGEM), No: 16.
- Selye, H. ,(1997), Stress without distress, London: Teach Yourself Books.
- Sharpley, Christopher F., Roisin Reynolds and Alicia Acosta, (1996), "The Presence, Nature and Effects of Job Stress on Physical and Psychological Health at a Large Australian University," Journal of Educational Administration, Sayı 34, No. 4. ss.73-86.
- Smith, Mike and Cary Cooper, (1994), "Leadership and Stress," Leadership and Organisation Development Journal, Sayı 15, No. 2. ss.3-7.