



YÖNETİCİ-İŞ GÖREN İLİŞKİ BOYUTLARININ STRES YARATMA DURUMUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Aslı ERSOY*

Öz

Bu çalışmanın temel amacı beş yıldızlı bir konaklama işletmesinde çeşitli departmanlarda görev yapan iş görenlerin yöneticilerle olan ilişki boyutlarının stres yaratma durumunu belirlemektir. Bunun yanında iş görenlerin söz konusu stres yapıcılarla nasıl başa çıktıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemini Belek bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir konaklama işletmesinin yedi iş göreni oluşturmaktadır. Araştırma olgu bilim deseninde nitel bir çalışmadır. Araştırmada veri toplama yöntemlerinden derinlemesine görüşme ve gözlem tekniği kullanılmış ve yarı yapılandırılmış görüşmenin betimsel analizinden sonra üç ana tema belirlenmiştir. Araştırma verilerinin analizinde QSR NVivo 10 programından yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin yoğun zamanlarda sergiledikleri bazı davranışların iş görenlerde stres yarattığı fakat kurum içinde oluşturulan sıcak ve güvenli ortamın iş görenlerde minnet duygusu oluşturduğu ve stresin yoğun olarak yaşanmasına engel olduğu belirlenmiştir.

Anahtar sözcükler: Stres, Konaklama işletmesi, Turizm, Antalya

A RESEARCH TOWARDS THE SITUATION OF CREATING STRESS OF MANAGER-EMPLOYEE RELATIONSHIPS DIMENSION: THE CASE OF FIVE STAR HOTELS

Abstract

The main purpose of this study is to determine the situation of creating stress of manager-employee relationships dimension. Besides it is tried to determine how they deal with stressors in question. The sample of the study consists of seven employees of five-star hotels operating in Belek Region in Antalya. The research is a qualitative study in the design of phenomenology. In this study, depth interview and observation techniques were used as a data collection tool and three main themes were identified after descriptive analysis of the data obtained from semi-structured interviews. QSR NVivo 10 program was used in the analysis of data. According to research results, it is concluded that some of the behaviors of managers at busy times create stress on employees but the warm and safe environment created within the organization prevents the occurrence of intense stress.

Key words: Stress, Hospitality Industry, Tourism, Antalya

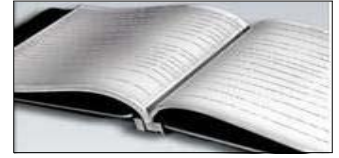
GİRİŞ

İnsan faktörünün en yoğun olarak kullanıldığı turizm işletmelerinde müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti gibi olgular alınan hizmetin kalitesine bağlı olmakla birlikte hizmet kalitesinde öncelikli belirleyicilerden birisi ise iş görenlerdir. Sunulan hizmetin kusursuzluğu iş görenlerin moral ve motivasyonları ile yakından ilgilidir çünkü stres altındaki iş görenlerin neden olacağı sorunlar, müşteri kaybını da beraberinde getirmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 173).

Stres her alanda olduğu gibi konaklama işletmelerinde çalışan iş görenleri de olumsuz etkileyebilmektedir. Özellikle işletmelerinde ast-üst ilişkileri incelendiği zaman kurum içinde üstlerle geçimsizlik ve çalışanlar arasındaki olumsuz ilişkiler, yaşanan çatışma ve tartışmalar en basit işlerde bile gerginlik yaratmakta ve iş görenlerde stres yaratmaktadır. Bu durum çözümü zor olan bir sorun olarak görülmektedir (Aytaç, 2002: 11).

Bu çalışmada beş yıldızlı bir konaklama işletmesinde çeşitli departmanlarda görev yapan iş görenlerin yöneticilerle olan ilişki boyutlarının stres yaratma durumu ve iş görenlerin

*Arş. Gör., Akdeniz Üniversitesi, Turizm Fakültesi, asliersoy@akdeniz.edu.tr



söz konusu stresle nasıl başa çıktıkları belirlenmeye çalışılmış ve bu çalışmada söz konusu araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

Stres Kavramı ve Yönetimi

Bilim dünyasında stres kavramı ilk olarak 17.yy'da elastiki nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere Robert Hook tarafından kullanılmış (Graham, 1999: 24) ve stres konusunda bugüne kadar birçok tanımlama yapılmıştır. Stres, stres etkenlerine karşı verilen davranışsal, fiziksel veya psikolojik tepkidir (Kreitner ve Kinicki, 2008: 551). Stres konusunda bir öncü olan Selye (1977) stresi, uyarılara karşı organizmanın verdiği spesifik olmayan sonuç olarak tanımlamıştır (Kreitner ve Kinicki, 2008: 552). Bir başka tanıma göre ise stres bireylerin arzu ettiği şeylerle ilgili bir fırsat, talep ya da kaynakla karşı karşıya kaldığı ve elde edeceği sonucun hem belirsiz hem de önemli olarak algılandığı dinamik bir durumdur (Robbins, 1996: 611). Olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tür stres bulunmaktadır. Olumlu stres (eustress) olumlu ve yapıcı bir streştir ve hedefe ulaşma konusunda etkisi olabilmektedir. Olumsuz stres ise bireyin bir kayıp, meydan okuma veya risk algıladığı zaman oluşan durumdur (Rizwan, Waseem ve Bukhari, 2014: 188).

İş stresi bireyi normal fonksiyonlarından saptıran psikolojik ve/veya fiziksel davranışlarını değiştiren işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan psikolojik bir durum olarak tanımlanmıştır (Cam, 2004: 2). İş görenlerin işle bağlantılı olarak yaşadıkları tedirginlikler, endişe ve kaygılar iş stresi olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004: 410). İş stresi örgütlerin karşılaştığı en önemli sorunlardan birisi olarak görülmektedir çünkü iş stresi yeni işe başlayan iş görenden üst yönetime kadar her seviyeden çalışanın performansını etkileme potansiyeline sahiptir (Ross, 1995: 9). İş stresi zarara ve sağlığın kaybedilmesine neden olabilir. Bu etkilerin farklı modları olabilmektedir. Psikolojik ve fiziksel olarak stresin etkileri iş görenler için bazı zararlı etkileri olabilmektedir. Bunun yanında stres yaratıcılık, problem çözme ve hedeflere ulaşma konusunda yararlı olabilmektedir. Olumsuz bir açıdan bakıldığında, iş performansını düşürebilir ve bununla ilgili birçok etkisi olabilir. Bunun yanında iş stresinin iş tatmini üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir (Rizwan, Waseem ve Bukhari, 2014: 188).

Stresli iş görenlere bireysel stres kontrol teknikleri öğretilerek ve vücutlarını dinlendirici, rahatlatıcı fiziksel egzersizler yapmalarına olanak sağlanarak iş görenleri tekrar kazanmaya çalışmak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 250). Stresin birey üzerindeki olumsuz etkisini ortadan kaldırmak amacıyla bireysel ve örgütsel yöntemler uygulanmakta olup bireysel stresi önleme yöntemleri; dinlenme ve motivasyon, düzenli tatil yapma ve sağlık kontrolünden geçme, aerobik, egzersiz ve spor yapma, dengeli beslenme, hobiler, kişisel gelişim şeklinde sıralanabilir (Aydın, 2004: 71). Örgütsel stres yöntemleri ise destekçi bir örgüt iklimi yaratmak, iş zenginleştirilmesi, örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların azaltılması, mesleki gelişim planlaması ve stres yönetim eğitimi ve kurum içinde neşeli bir ortam yaratma şeklinde belirtilmiştir (Luthans, 1989: 211-213).

Yönetici-İş Gören İlişkileri

Stres iş özellikleri, çalışma ortamı veya çalışanlarla doğrudan ilişkilidir. Yöneticilerle, astlarla veya iş arkadaşlarıyla çatışmalar iş stresini artırabilir çünkü iş daha baskıcı hale gelebilir (VonOnciul, 1996: 747). İşyerinde üstlerle, astlarla ya da meslektaşlarla olan ilişkiler çalışanın verimliliğini arttırabileceği gibi, onları stres altına sokarak çeşitli fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara maruz kalmasına sebep olabilmektedir. Meslektaşlarla oluşan stresin kaynağı sadece rekabet ve yarışma değil, aynı zamanda bu kişilerin birbirleriyle sorunlarını



paylaşmalarını, birbirlerine kendilerini güçlü göstermeye çalışmaları, anlaşabilecekleri kişilerden yoksun olmaları da önemli stres kaynağı olarak görülmektedir (Stora, 1992: 25).

Ast-üst ilişkileri sonucu ortaya çıkan ve üstün astı karşı sergilediği olumsuz ve cezalandırıcı davranışlar, iş gören üzerinde stres yaratan ciddi bir stresör olarak görülmektedir. Üst ve astın arasındaki ilişkinin işe yansımaları sonucunda bazı çalışanlara karşı duyulan “bunun burnunu biraz sürtmek lazım” anlayışı iş gören üzerinde stres yaratmakta ve bu durum sonucunu çalışma arkadaşlarından daha fazla çalışarak çekmek zorunda olması iş görende stres yaratabilmektedir (Cam, 2004: 5).

Ast-üst ilişkilerinin belirleyicilerinden birisi de örgüt iklimidir. Hiyerarşik ve merkezi örgüt yapıları önemli bir stres faktörüdür. Ast-üst ilişkilerinin formel biçimde olması nedeniyle hiyerarşik örgütler stres etmeni olarak görülmektedir. Hiyerarşik örgüt yapıları iletişimde çeşitli engeller ortaya çıkarmakta ve söz konusu engeller stres faktörü olarak değerlendirilmektedir. Hiyerarşik yapıda çok sayıda üstünü memnun etme ihtiyacı duyan birey gerilim altına girer ve iş tatmini azalarak iş ortamında önemli bir stres faktörü oluşturur (Katz, 1997: 29-30).

Yöneticinin alanında uzman ve güçlü olması iş görenin iş yerinde güçlü bir sosyal desteğe sahip olması gibi bir şey olup iş gören yöneticinin uzmanlığını iş ortamında bir destek olarak düşünülmemektedir (Ertuklu ve Chafra, 2006: 288-289). Bunun yanında üstleri tarafından takdir ve teşvik görmek, övgü dolu sözler işitmek tüm iş görenleri motive eden önemli bir olgu olup yönetici ve liderlerin işyerindeki tutum ve yaklaşımlarının çalışanların stres algısı üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır (Yamaç ve Türker, 2015: 401).

Ast-üst ilişkileri sonucu yaşanan stres konusunda bugüne kadar sınırlı sayıda araştırma yürütülmüştür. Ertuklu ve Chafra (2006) Türkiye’de faaliyet gösteren butik otellerde liderlik gücü ve astların iş stresi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda liderlik gücü ve astların iş stresi arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve konaklama sektöründe pozisyonel gücün iş stresi üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Brymer ve diğerleri (1991) iş stresini ölçen 14 maddelik bir ölçek kullanarak 23 otelde görev yapan 400 orta ve üst düzey yönetim kadrosundaki çalışanların stres ve stresle başa çıkma stratejilerini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, iş stresiyle ilgili psikolojik, fizyolojik ve davranışsal olarak sonuçlanan gerilimler ve stresle başa çıkma konusunda verilen yanıtların söz konusu gerilimin hafifletilmesinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Araştırmacılar iş görenlerin stres seviyelerinin azaltılması için stres yönetim programlarının hazırlanmasını önermişlerdir. Zohar (1974) iş kaynaklı stres faktörlerini ortaya çıkarmak amacıyla Kanada’da faaliyet gösteren bir otel zincirinde orta ve üst düzey yönetimde görevli iş görenler üzerinde bir çalışma yürütmüştür. Araştırma sonucunda, personel güçlendirmenin stresin her üç düzeyinde de merkez öge olduğu ve personel stresi, güçlendirme ve hizmet kalitesi arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.

Faulkner ve Patiar (1997) Avustralya’da faaliyet gösteren 4 yıldızlı otellerde görevli operasyonel personelin iş stres faktörlerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda, ön büro departmanında görevli iş görenlerin söz konusu departmanın ve yapılan işlerin doğası gereği stres karşısında daha hassas oldukları belirlenmiştir. Lo ve Lamm (2005) konaklama sektöründe iş stres faktörlerini belirlemeye yönelik bir araştırma yürütmüştür. Araştırma sonuçları konaklama sektöründe çalışmanın stresli olduğunu ve birçok iş görenin kötü çalışma koşulları ve düşük ücret nedeniyle savunmasız olduğunu ortaya koymuştur. Sökmen (2005) ise Adana’da faaliyet gösteren 62 otel işletmesi yöneticisinin stres kaynaklarını araştırmış ve sonucunda üstlerle yaşanan anlaşmazlığın da strese neden olan faktörler içerisinde yer aldığını belirlemiştir.



YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgu bilim (fenomenoloji) kullanılmıştır. Fenomenoloji, günlük deneyimlerimizin anlamı veya doğası hakkında derinlemesine bir anlayışın kazanılmasını amaçlamaktadır (Patton, 2014: 104).

Araştırmada iki farklı nitel veri toplama yöntemi ve bu yöntemlere uygun araçlar kullanılmıştır. Bu veri toplama yöntemlerinden birincisi görüşme formlarıdır. Katılımcıların yönetici-iş gören ilişki boyutlarının stres yaratma durumuna yönelik görüşlerini almak amacıyla nitel veri toplama tekniklerinden derinlemesine görüşme (mülakat) tekniği ve yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık, görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeniyle daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 283). Araştırmada kullanılan ikinci veri toplama yöntemi gözlemdir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler haricinde onların nasıl bir ortamda çalıştıkları ve kişiler arasındaki ilişkiler gözlemlenerek not tutma yöntemiyle gözlem formuna kaydedilmiştir. Gözlemlerden elde edilen veriler insanların etkinlikleri, davranışları, eylemleri ve insan deneyiminin gözlemlenebilen kısımları olan tüm kişiler arası etkileşimin ve örgütsel süreçlerin detaylı bir şekilde betimlenmesini mümkün kılar (Patton, 2014: 49). Görüşmeler her bir katılımcıya görüşme formunda yer alan açık uçlu soruların sorulması ve alınan cevapların katılımcının izni doğrultusunda ses kaydı yapan bir cihaza kaydedilmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir. Bunun yanında görüşmeler yazılı olarak da not edilmiştir.

Her bir araştırma sorusuna verilen cevaplar kodlanmış, sınıflandırılmış ve ilgili tema altında verilmiştir (Creswell, 2005; Yıldırım ve Şimşek, 2013). Betimsel analiz süreci dört aşamada gerçekleştirilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 256):

Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma: Öncelikle görüşme sırasında alınan ses kayıtları ham veri olarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar ortak olan betimlemelere göre ayrılmıştır.

Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi: Söz konusu betimlemeler kodlanarak kategoriler oluşturulmuş ve temalaştırılan araştırma soruları altında sınıflandırılmıştır. Verilerin kodlanıp kategorilendirilmesi aşamasında QSR NVivo 10 paket programından yararlanılmıştır.

Bulguların tanımlanması: Önceki aşamalarda bir araya getirilen ortak betimlemelerden oluşturulan kodların eşleştirmeleri gözden geçirilmiş ve eşleşmeyen kodlar elenmiştir. Bu aşamada katılımcıların görüşlerinden yapılacak doğrudan alıntılar da belirlenmiştir.

Bulguların analizi ve yorumlanması: Katılımcılardan elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Bu yaklaşıma göre, elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 256). Araştırma analizi sonucunda üçkategori belirlenmiştir. Betimsel analizde görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 256). Araştırmada katılımcıların görüşlerinden birebir alıntılar yapılırken K1, K2...K10 şeklinde kodlama yapılmıştır. Araştırmanın veri analizi sürecinde ulaşılan başlıca temalar şunlardır: (i) *İletişim*, (ii) *Denetim*, (iii) *İş Yoğunluğu*.



Soru Kâğıdının Hazırlanması

Yarı yapılandırılmış görüşme formu kapsamlı bir yazın taraması yapılarak ve birçok kitap, makale, dergi ve tez incelenerek hazırlanmıştır. Görüşme formundaki sorular, Antalya Belek bölgesinde beş yıldızlı bir konaklama işletmesinde görev yapan iş görenlerin yöneticilerle olan ilişki boyutlarının stres yaratma durumunu belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

Alt Sorular:

- 1) Çalışanların yöneticilerle olan ilişkilerinde stres yaşamalarına neden olan etmenler nelerdir?
- 2) Çalışanların yöneticilerden beklentileri nelerdir?
- 3) Çalışanlar stresin üstesinden nasıl geliyorlar?

Sorular

- 1) Yöneticinizle kolay iletişim kurabiliyor musunuz? İş ve iş dışındaki sorunlarınızı kendisine kolaylıkla aktarabiliyor musunuz?
- 2) Yöneticiniz sizi sık sık denetler mi? Bu sizde stres yaratır mı?
- 3) Yöneticinizin en çok hangi davranışı sizde stres yaratır?
- 4) Yöneticinizle olan ilişkilerinizden kaynaklanan stresin üstesinden nasıl gelirsiniz?
- 5) Kurumda stres yaşamamak veya en aza indirilmesi konusunda yöneticinizden beklentileriniz nelerdir? Yöneticinizin size nasıl davranmasını isterdiniz?
- 6) Çalıştığınız kurumda stresin azaltılmasına yönelik herhangi bir girişimde bulunuluyor mu? (Örn. Stres eğitimi)
- 7) Çalıştığınız kurumda sizi ilgilendiren konularda görüşlerinize başvurulur mu?
- 8) Alanınızla ilgili konularda size yeterince yetki ve sorumluluk veriliyor mu? Bu durum sizde stres yaratır mı?

Örneklem

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini beş yıldızlı bir konaklama işletmesinde çeşitli departmanlarda görev yapan yedi iş gören oluşturmaktadır. Bu araştırmada konaklama işletmesinin araştırma kapsamında incelenmesinin sebebi konaklama işletmelerinin emek yoğun hizmet sunmasından ve turizm sektörünün karakteristik özelliğinden dolayı stres yaşanma olasılığının yüksek olduğunun düşünülmesidir. Örneklem ait kişisel bilgiler şu şekildedir:

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

<i>Katılımcı Kodu</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>Yaş</i>	<i>Görevi</i>	<i>Kurumda Çalışma Süresi</i>	<i>Turizm Sektöründe Çalışma Süresi</i>
K1	Erkek	32	Bar Şefi	3 yıl	16 yıl
K2	Erkek	40	Bellboy	4 yıl	20 yıl
K3	Erkek	30	Garson	2 yıl	13 yıl
K4	Erkek	33	Garson	1 yıl	17 yıl
K5	Kadın	21	Resepsiyonist	1.5 yıl	1.5 yıl
K6	Kadın	25	Resepsiyonist	1 yıl	7 yıl
K7	Kadın	35	Kat Şefi	1 yıl	13 yıl



Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırma kapsamında konaklama işletmesinde görev yapan katılımcıların 4’ü erkek 3’ü kadındır. Katılımcıların yaş ortalaması 31 yıl olup bar şefi, bellboy, garson, resepsiyonist ve kat şefi olarak görev yapmaktadırlar. Kurumda çalışma süresi ortalama 2 yıl, turizm sektöründe çalışma süreleri ise 13 yıldır.

Araştırma kapsamında her bir katılımcıdan randevu alınmış ve görev yaptıkları konaklama işletmesinde kendi belirledikleri tarih ve saatte görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların kendilerini rahat hissetmeleri ve rahat cevap vermeleri adına boş ve sakin olan toplantı salonunda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 11-13 Mayıs 2015 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Katılımcılar görüşme sürecinde tüm soruları yanıtlamış ve görüşmeler ortalama 35 dakika sürmüştür.

Etik Prosedür

Araştırma süresince gizlilik esaslarına bağlı kalınmış olup görüşme öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmanın katılımcıları gönüllü oldukları, kendi isimlerinin kullanılmayacağı ve araştırma sürecinde etik konuların garanti altında olacağı vurgulandığı bir katılımcı izin formunu imzalayarak gönüllü olarak araştırmaya dâhil olmuşlardır.

Geçerlilik ve Güvenilirlik

Geçerlilik ve güvenilirlik, araştırma sonuçlarının inandırıcılığı açısından en yaygın olarak kullanılan iki ölçüttür. Araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi nitel araştırmalarda geçerlilik anlamına gelmektedir (Kirk ve Miller 1986; Akt. Yıldırım ve Şimşek 2013: 289-291). Geçerlilik konusunda nitel araştırmacıya sunulan stratejileri, iç ve dış geçerlilik olmak üzere iki ayrı bölümde incelemek mümkündür. Araştırma kapsamında iç geçerliliğin sağlanması için; araştırma bulguları verilerin elde edildiği ortama bağlı olarak tanımlanmış, araştırma ile ilgili olarak alan yazın okunmuş, bu doğrultuda araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuş ve görüşmelerden elde edilen verilerden doğrudan alıntılar verilmiş ardından yoruma gidilmiştir. Araştırma kapsamında dış geçerliliğin sağlanması için; araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, çözümleme ve yorumlama sürecine ilişkin özellikler ayrıntılı olarak tanımlanmış, araştırma sonuçları okuyucunun sonuçları kendi deneyimleriyle ilişkilendirebilecek şekilde sunulmuş ve araştırma bulgularının başka araştırmalarda test edilebilecek düzeyde olması için sürece ilişkin gerekli açıklamalar yapılmıştır.

Araştırmada güvenilirlik iki anlama gelmektedir. Birincisi, araştırma yönteminin güvenilirliğini ifade eder. Bu tamamen yöntemle ilgilidir. İkinci anlamı ölçülecek nesnenin, olgunun ya da tutumun boyutlarının, miktarının ya da düzeyinin tam ve doğru olarak ölçülmesini ifade eder (İslamoğlu, 2009: 129). Araştırmada iç güvenilirliğin sağlanması için; veriler betimsel bir yaklaşımla sunulmuş, görüşme yoluyla elde edilen veriler doğrudan alıntılarla sunulmuş, literatürde araştırma ile ilgili yapılmış diğer araştırma sonuçları bu araştırma ile ulaşılan sonuçların güvenilirliğini teyit etmede kullanılmış ve verilerin analiz sürecine ilişkin bilgiler açık ve ayrıntılı bir biçimde verilmiştir. Araştırmada dış güvenilirliğin sağlanması için; nitel yapının nasıl oluşturulduğu, veri toplama araçlarının neler olduğu, oluşturulma süreci, verilerin toplanma sürecinde görüşmelerin nasıl yapıldığı ve verilerin analizinde izlenen aşamalara yer verilmiştir.



BULGULAR

Araştırmanın amacı doğrultusunda yedi konaklama işletmesi çalışanı ile gerçekleştirilen görüşmelerin analizleri sonucunda yönetici-iş gören ilişki boyutlarının stres yaratma durumu konusunda üç ana tema belirlenmiş, araştırmanın amacı doğrultusunda diğer bulgular ise ilgili başlıklarda sunulmuştur. Belirlenen her bir temaya ilişkin içerikler ve bulgular ilgili alt başlıklarda verilmiştir.

Tablo 2. Yönetici-İş Gören İlişki Boyutları ve Stres Yaratma Durumuna İlişkin Temalar

Tema	İçerik	Örnek İfadeler
İletişim	Açık iletişim, Güven, Samimiyet	<p>“En üst yönetici olan genel müdür de dâhil olmak üzere herhangi bir kişisel ya da iş ile ilgili sıkıntılarımızı, dertlerimizi kolaylıkla iletebiliyorum. Ellerinden gelen desteği veriyorlar. Çalıştığım kurumda abi-kardeş ilişkisi hâkim. Hiyerarşi var ama bize hissettirilmiyor. Daha çok bir aile ortamı var çalıştığım kurumda. İlla ki aile içinde de anlaşmazlıklar, tartışmalar olabilir ama nihayetinde bir güven duygusu hâkimdir, benim kuruma ve yöneticilerime hissettiğim de budur. Yöneticime güveniyorum, uzun yıllar birlikte çalışmış olmanın verdiği de ayrıca bir güven var.” (K1)</p> <p>“Öncelikle yöneticime güvenirim. Bu otel özellikle birbirini uzun yıllardır tanıyan kişilerden oluştuğu için kimsenin arasında gizli saklı yoktur, paylaşılır, konuşulur. Daha önce çalıştığım otelde yöneticimle merhabadan öteye geçmiyordum ama burada durum daha farklı, burada bana takım olmanın verdiği güç hissettiriliyor. Bunda yöneticinin büyük etkisi var. Bu yüzden de herhangi bir sorunumu özel konular da dâhil olmak üzere rahatlıkla kendisine anlatırım.” (K4)</p> <p>“Yöneticimle kesinlikle kolay iletişim kurabiliyorum. En azından beni anlıyor ve elinden geleni yaptığını biliyorum. Bu his beni rahatlatıyor. Dışarıda abi-kardeş gibiyizdir. İş ve özel konular da dâhil olmak üzere kendisiyle paylaşmakta sakınca görmem çünkü beni dinler ve kendisine güvenirim.” (K6)</p>
Denetim	İş amaçlı yapılan kontroller, İş akışı için gerekli	<p>“Sık sık olmasa da işlerin yolunda gittiğinden emin olmak için zaman zaman kontrol eder. Ama kontrol ederken benim açığımı yakalamak ister gibi bir tavır yoktur aksi durumda beni tabii ki rahatsız eder. Burada ekip olarak bir iş yapıyoruz ve denetlemek de bunun bir parçası. Bu yüzden bu durum bende stres yaratmaz. Ve işimi en iyi şekilde yapmaya çalışıyorum ve yaptığım işe güvendiğim için çok fazla stres yaşadığımı söyleyemem.” (K2)</p> <p>“Evet denetler ve bu bende stres yaratır ve yaratmalıdır da. Kontrol mekanizmasının olması gerekiyor işlerin yürüyebilmesi için. İş gören, ben de dâhil olmak üzere herhangi bir yumuşak davranış görüldüğünde rahatlayabiliyoruz ve bu işimizi gerektiği gibi yapmamıza engel oluyor o yüzden kontrol sonrası oluşan stres beni işimi daha iyi yapmaya yöneltiyor.” (K5)</p> <p>“Denetler fakat aşırı değildir bu durum. Ama gözleriyle sürekli kontrol halinde olduğunu biliyorum ben de işimi en iyi şekilde yapmaya çalışıyorum. Bu durum her zaman stres yaratmıyor ama bazen özel misafirler otele giriş yapabiliyor ve onların</p>



		<i>otele giriş işlemlerini yaparken tabii ki stres yaşıyorum hata yapmamak adına. Yöneticim de üst yönetimden emir aldığı için bu gibi durumlar da gergin olabiliyor ama dediğim gibi bu her zaman yaşanmıyor.” (K6)</i>
İş Yoğunluğu	Yoğun zamanlarda panik ve sinirli olma ve sürekli uyarma	<p><i>“Alışık olunmayan operasyonlarda yöneticimin paniklemesi ve strese kapılması beni de strese sokar. Hazırlıksız olduğumuz durumlarda, yapmamız gereken işler konusunda panik yaşaması ve bizi devamlı uyarması beni geren bir durumdur. Örneğin; sezon sonu olduğu için dışarıdaki masalara masa örtüsü serdik ve ani bir yağmurda hemen toplamamız ve bunun beraberinde hızlı bir şekilde yapmamız gereken işler bizde ve yöneticimizde stres yaratır.” (K1)</i></p> <p><i>“Verdiği görevlerin kötü bir şekilde sonuçlanması durumunda suçu benim üstüme atması ve bu konuda kendisinde bir kusur görmemesi. İş yoğunluğunda sinirli davranması, bir de kendine ait olmayan güzel bir fikri kendisininmiş gibi göstermesi bende stres yaratır.” (K2)</i></p> <p><i>“Çok özel misafirler olduğu zamanlarda sinirli ve gergin olabiliyor bu durum bana da yansıyor. Bunun dışında yöneticimden memnunum.” (K7)</i></p>

Elde edilen veriler neticesinde yönetici-iş gören ilişki boyutu kapsamında iletişim, denetim ve iş yoğunluğu olmak üzere üç ana tema belirlenmiştir. İletişim ve denetim boyutlarında iş görenlerin stres yaşamadığı fakat iş yoğunluğu boyutunda iş görenlerin strese maruz kaldıkları belirlenmiştir. İletişim boyutu incelendiği zaman katılımcıların yöneticilerle kolay iletişim kurdukları ve yöneticilerine güvendikleri belirlenmiştir. Katılımcıların bazıları yöneticileriyle olan ilişkilerini abi-kardeş vurgusuyla ifade etmişlerdir. Denetim boyutunda ise katılımcıların büyük bir çoğunluğu doğrudan bağlı oldukları yöneticinin kendilerini sık sık olmasa da denetlediğini ve bu durumun stres yaratmadığını aksine işlerin kontrollü bir şekilde yürüyebilmesi için bunun gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Ön büro departmanında görevli katılımcılar yöneticinin kontrolleri sonucu stres yaşadığını fakat işin daha iyi yürütülebilmesi için kontrol mekanizmasının gerekli olduğunu ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan katılımcılar doğrudan bağlı oldukları yöneticilerin iş yoğunluğunun olduğu zamanlarda panik ve sinirli olmaları ve iş göreni sürekli uyarılmalarının kendilerinde stres yarattığını belirtmişlerdir. Bunun yanında katılımcılardan bir tanesi ise yöneticinin verdiği görevin olumsuz sonuçlanması durumunda iş göreni suçlaması ve bu konuda kendisinde bir kusur görmemesi ve kendisine ait olmayan güzel bir fikri kendisininmiş gibi göstermesinin kendisinde stres yarattığını belirtmiştir.

İş Görenin Stresle Başa Çıkma Yöntemi

Bu bölümde iş görenin stresle başa çıkma yöntemine ilişkin görüşlere yer verilmiştir. Bu bulgularla ilgili görüşme dökümünden örnekler aşağıda verilmiştir:

“Sorunumu çözecek olan kişi o sorunu yaşadığım kişi olduğu için kendisiyle paylaşmadan bu stresin üstesinden gelemem. Eğer yöneticimle bu durumu paylaşmadıysam, çok yakın olduğum bir arkadaşımın paylaşım sadece biraz rahatlamak için. İş yerindeki arkadaşlarıma her şeyimi anlatmam, onlara çok güvenmiyorum aralarında sadece bir kişi vardır derdimi anlatabileceğim.” (K2)

“İş yerindeki yöneticimle konuşarak üstesinden gelmeye çalışırım. Yöneticimle ve arkadaşlarımla her konuda anlaşırız diyebilirim ama eğer problem yaşandıysa da konuşarak halledebiliyoruz.” (K5)



“Buradaki arkadaşlarımla molalarda sohbet ediyoruz ve bu da rahatlatıyor beni. Eğer sorunu kendim çözemiyorsam yakın arkadaşlarımla paylaşırım en son durumda.” (K6)

Görüşme yapılan katılımcılar stres ile başa çıkabilmek için sorunlarını çoğunlukla paylaştıklarını, yöneticiyle konuştuklarını ve sorunun üstüne gittiklerini ifade etmişlerdir.

Stresin Azaltılmasına Yönelik Yöneticiden Beklentiler

Bu bölümde stresin azaltılmasına yönelik yöneticiden beklentilere ilişkin katılımcı görüşlerine yer verilmiştir. Bu bulgularla ilgili görüşme dökümünden örnekler aşağıda verilmiştir:

“Yönetici denilen sıfat zaten kontrolcü ve denetçidir ve hiyerarşinin olduğu yerde stres vardır. Bizim şansımız var olan hiyerarşinin bize çok fazla hissettirilmiyor oluşu. O yüzden de stresin en aza indirilmesi konusunda yöneticimden bir beklentim yok. Ama alt kadroya ne söylersen nasıl davranırsan davran işten kaynaklanan bir gerilim zaten vardır. Yapması gerekeni iş görene tekrar hatırlatmak bile alt kademedeki çalışanlarda bir stres yaratır. Stresi minimumu düzeyde yaşamak için kurumda aile ortamının yaratılması gerekiyor o da şuan çalıştığım kurumda mevcut.” (K1)

“Ben turizm sektöründe çalışıyorum ve stres mutlaka vardır ve yaşanacaktır. Ama daha aza indirilmesinde daha iyi bir iletişim ve devamlı denetlenmeyi isterim ki ne yaptığımı bilirse açıklama yapmak zorunda kalmam. İşlerin yoğun olduğu dönemlerde birbirimize detaylı açıklama yapamıyoruz ve yöneticim bana söylediği şeyleri hatırlamayabiliyor. Yöneticimiz ne kadar disiplinli, ılımlı ve kendine güvenen bir yöneticiyse zaten hiçbir problem çıkmaz. Bunun için de ya yönetici tabandan gelmeli, işi iyi bilmeli ya da bu işin eğitimini iyi bir şekilde almalı. Yöneticinin egolu olmaması gerekiyor, karşı tarafı anlaması veya anlamaya çalışması gerekir. Bir yönetici personeli güle oynaya çalıştırabilir de her gün stres de yaratabilir. Yapılan herhangi bir hatada personele doğruyu tatlı bir dille anlatırsa yönetici o iş gören aynı hatayı bir daha yapmaz. Bu durum tamamen yöneticinin tutumuyla alakalı.” (K2)

“Şuan ki davrandığı gibi davranmasını isterdim. Şeffaf yönetim. Zaten şuan da kendisi bana anlayışla yaklaşıyor, beni dinliyor, empati kuruyor ve zeki bir yöneticim var nerde nasıl davranması gerektiğini biliyor. Bunlar beni rahatlatan davranışlar. Eğer buradan önce çalıştığım otel ve yöneticimle ilgili bir soru olsaydı bu soruya söyleyecek çok şeyim olurdu fakat burada çalışmaktan ve müdürümden gerçekten memnunum.” (K3)

“Özel olan durumlar dışında çok fazla stres yaşamıyorum. Ama stresin önlenmesi mümkün değil çünkü illa ki bir üst ilişki oluyor ve yöneticim de kendisinin üstü olan genel müdürden emir alıyor bu yüzden stres mutlaka olacaktır hiyerarşi olduğu sürece. Turizm stresli bir sektör. Yöneticimin özellikle yoğun zamanlarda strese girmemesini isterim en başta çünkü bu durum ilk olarak biz çalışanları etkiliyor. O ne kadar stresli olursa biz de o kadar stresli oluruz.” (K6)

Elde edilen verilere göre katılımcıların bazıları yöneticilerinin mevcut davranışından memnun olduklarını ifade ederken büyük bir çoğunluğunun beklentisi ise daha az stres yaşamak adına yöneticilerinin yoğun zamanlarda bile ılımlı ve sakin kalabilmesidir. Genel olarak değerlendirildiğinde katılımcılar yöneticilerinin ne kadar ılımlı ve hoşgörülü olursa bu durumun kendilerini olumlu anlamda etkileyeceğini vurgulamışlardır. Katılımcılardan bir tanesi ise yöneticisinin egolu olmamasını ve daha sonra yöneticiye açıklama yapmamak adına daha çok denetleme yapması gerektiğini belirtmiştir.



Stresin Azaltılmasına Yönelik Verilen Eğitimler

Bu bölümde stresin azaltılmasına yönelik verilen eğitimlere ilişkin katılımcı görüşlerine yer verilmiştir. Bu bulgularla ilgili görüşme dökümünden örnekler aşağıda verilmiştir:

“Çalıştığım kurumda personele yönelik bir eğitim verilmiyor. Ama her departman kendi toplantısını yapıyor rutin olarak. Ama stres eğitimi verilmeli en azından yöneticilerin bu eğitimi alması gerekir çünkü personele stresi onun yöneticisi konumundaki insan yaratır.” (K2)

“Kurumda strese yönelik bir eğitim ya da motivasyon eğitimi verilmiyor. Bize departman içinde her gün yaptığımız meetinglerde strese girebileceğimiz konular ve nasıl davranmamız gerektiği gibi konularda konuşmalar yapılıyor servise başlamadan önce.” (K3)

“Çalıştığımız kurumun verdiği stres ya da motivasyon eğitimi yok. Her departman kendi personelini motive etmek adına günlük toplantılarını yapıyor.” (K5)

Elde edilen veriler ışığında, kurum tarafından stresin azaltılmasına yönelik herhangi bir stres ya da motivasyon eğitiminin verilmediği belirlenmiştir. Her departmanın kendi içinde rutin olarak gerçekleştirdikleri toplantılarda iş göreni motive edici konuşmalar yaptıkları ifade edilmiştir.

Kurumda Karar Alma Süreci

Bu bölümde kurumda karar alma sürecine ilişkin katılımcı görüşlerine yer verilmiştir. Bu bulgularla ilgili görüşme dökümünden örnekler aşağıda verilmiştir:

“Çalıştığım kurumda ben ne dersem o olur zihniyeti olmadığı için kararlar tepeden alınmıyor. Hemen hemen her gün toplantı yapıyoruz. Bir konu hakkında karar verilecekse herkes fikirlerini sunuyor ve ortak bir karar veriliyor. Beni ilgilendiren konularda mutlaka bana danışılıyor.” (K3)

“Beni ilgilendiren konularda ve departmanca alınacak kararlarda bütün çalışanların görüşlerine başvuruluyor ve ortak bir karar veriliyor çoğunlukla. Kesinlikle kararlar tepeden alınmıyor.” (K4)

“Evet genelde soruluyor. Yeri geliyor genel müdür dahi fikrimizi sorabiliyor ve kararlarımızı dikkate alıyorlar bunu biliyorum. Değerlendiriyorlar ve çözüm üretmeye çalışıyorlar en azından.” (K6)

Katılımcıların kurumda uygulanan kararların alınma sürecine ilişkin görüşleri incelendiğinde tek bir cevabın ortaya çıktığı görülmektedir. Katılımcıların tamamı, kurumda demokratik bir karar alma sürecinin olduğunu belirtmiş ve kendilerini ilgilendiren herhangi bir konuda mutlaka görüşlerine başvurularak ortak bir karara varıldığını vurgulamışlardır.

Yetki ve Sorumluluğun Stres Yaratma Durumu

Bu bölümde verilen yetki ve sorumluluğun stres yaratma durumuna ilişkin katılımcı görüşlerine yer verilmiştir. Bu bulgularla ilgili görüşme dökümünden örnekler aşağıda verilmiştir:

“İşimle ilgili bütün sorumluluk bana ait görevim icabı. Bu durumdan memnunum, sorumluluk almayı seviyorum. Yoğunluğum olduğu zamanlarda daha az stres yaşıyorum ve kendimi işime veriyorum. Örneğin iş yoğunluğu yokken daha çok stresliyimdir, o dönemlerde yapılacak çok iş olmadığı için insanlar birbirlerinin hatalarını bulmaya yöneliyorlar ve bu durum gerçekten stres verici.” (K2)

“Yetki ve sorumluluk veriliyor yeterince ama bu durum stres yaratmıyor. İşin olması ve yoğunluk her zaman iyidir diye düşünüyorum. Ben düşük sezonda daha çok stres yaşıyorum. İşlerin yoğun olduğu



dönemlerde herkes kendi işiyle uğraşüyor ama düşük sezonda çok fazla iş olmadığı için çalışanlar birbirinin eksikliğini bulmaya odaklanıyorlar o yüzden sorumluluktan kaçmam.” (K4)

“Yetki ve sorumluluk veriliyor ve bu durum bende stres yaratmıyor tam tersi bana bir sorumluluk verildiğinde onu en iyi şekilde tamamlama isteği oluyor çünkü yöneticim bana güvendiği için sorumluluk veriyor ve ben bundan gurur duyuyorum. Benim amacım bu kurumda ilerlemek ve işimi severek yapıyorum. İş yoğunluğu beni tüketmeyecek kadar ağır değilse bu durum hoşuma gidiyor. İşimi yaparken zaman hızlı geçiyor ve sadece işe odaklandığım için bir anlamda dünyayı unutuyorum.” (K5)

Katılımcıların verilen yetki ve sorumluluğu olumsuz bir durum olarak algıladıkları aksine yoğun iş temposunda iş görenlerin kendi işine odaklandığı ve işlerin yoğun olmadığı dönemde ise birbirlerinin açıklarını bulmaya yöneldikleri belirtilmiştir.

Gözleme Dayalı Bulgular

11-13 Mayıs 2015 tarihlerinde kurumun genel yapısı, personelin çalışma ortamı ve iş görenler ve yöneticiler arasındaki ilişkilere yönelik gözlemler yapılmıştır. Kurum fiziki olarak değerlendirildiğinde Antalya Belek-Üçkum mevkiinde bulunan konaklama işletmesi 5 katlı ve 3 bloktan oluşmaktadır. Denize sıfır olan işletmenin bahçesinde spor aktivitelerine elverişli tenis kortu, futbol-basketbol sahası ve oyun havuzu bulunmaktadır. Kurumun iki adet girişi bulunmaktadır. Personeller deponun bulunduğu girişten içeri girerken misafirler ve ziyaretçiler merkez kapıdan içeriye girebilmektedirler. Kurumun giriş kapısından içeri girildiği zaman sağ tarafta resepsiyon deski ve onun hemen yanında misafir ilişkileri deski bulunmaktadır. Ön büro müdürünün ofisi resepsiyon deskinin hemen arkasında bulunurken diğer departman müdürlerinin ofisleri personel yemekhanesinin bulunduğu zemin katta sırasıyla konumlanmıştır. Çalışanların birbirlerine hitap şekillerinin resmiyetten uzak ve samimi olduğu gözlenmiştir. İş görenlerin insan kaynakları ofisine sırf günaydın demek için samimiyetle geldikleri ve aynı ilgiyle karşılandıkları gözlemlenmiştir. Çalışanlar yapılan görüşmeler sırasında çoğunlukla daha önceki otellerde yaşadıkları sıkıntıları dile getirmişler ve şu an çalıştıkları kurumdaki ve yöneticilerden memnuniyetlerini sıklıkla vurgulamışlar ve samimi olduklarını hissettirmişlerdir.

Personel yemekhanesinin hijyenik olduğu, saat 11:30'dan itibaren iş görenlerin vardiyalı bir şekilde yemeğe çıktıkları ve yemek sırasında iş görenlerin saygı ve içtenlikle yemek servisi yaptıkları gözlenmiştir. Kurumun en üst amiri olan genel müdürün de iş görenlerle birlikte personel yemekhanesinde yemek yediği, yemek sırasında onlarla şakalaştığı görülmüştür. Genel müdürün hiyerarşiden uzak gayet rahat tavırlar sergilediği ve çalışanlarla samimi olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanında personel yemekhanesinde ve çamaşırhanede engelli iş görenlerin çalışmasına fırsat verildiği görülmüştür.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada Antalya Belek bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir konaklama işletmesinde çeşitli departmanlarda görev yapan iş görenlerin yöneticileri ile olan ilişki boyutlarının stres yaratma durumu belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre iletişim boyutunda katılımcıların yöneticileriyle kolay iletişim kurdukları ve yöneticilerine güvendikleri belirlenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında, katılımcıların birçoğunun yöneticileriyle uzun süredir birlikte çalışmalarının da onlara güvenmelerinde etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Denetim boyutu incelendiği zaman iş görenlerin kendi ve yöneticilerinin sorumluluklarının bilincinde oldukları ve yöneticiler



tarafından yapılan denetleme sonrası stres yaşamadıkları belirlenmiştir. Araştırmanın dikkat çeken bir diğer bulgusu ise ön büro departmanında görev yapan katılımcıların kontrol sonucu stres yaşadıklarını belirtmeleridir. Faulkner ve Patiar (1997), ön büro ve kat hizmetleri departmanında çalışan personelin görevlerinin doğası gereği strese karşı daha savunmasız olduğunu belirtmiştir.

Yöneticinin yoğun zamanlarda panik ve sinirli olması ve çalışanları sürekli uyarmasının iş gören üzerinde stres yarattığı belirlenmiştir. Katılımcıların yöneticilerinden beklentilerinin ise söz konusu yoğun zamanlarda bile yöneticilerinin ılımlı ve sakin kalabilmesidir çünkü yönetici ne kadar stresli olursa iş görenleri de aynı şekilde etkilediği ifade edilmiştir. Bu görüşe paralel olarak Skakon ve diğerleri (2010) yöneticilerin duygu durumu ve stres düzeylerinin, iş görenlerin stres düzeyini etkilediğini bulmuştur. Ertuklu ve Chafra (2006) ise yöneticinin alanında uzman ve güçlü olmasını iş görenin iş yerinde güçlü bir sosyal desteğe sahip olması gibi bir şey olarak nitelendirmiştir. Araştırma kapsamında stresin azaltılmasına yönelik kurum tarafından herhangi bir eğitimin verilmediği belirlenmiştir. Konaklama işletmelerinin emek yoğun bir özelliğe sahip olması ve iş görenlerin müşteriyi yüz yüze gelerek hizmet sunması nedeniyle iş görenin davranışları müşteriyi doğrudan etkileyebilmektedir bu nedenle konaklama işletmelerinin kurum olarak verecekleri stres ve motivasyon eğitimleri iş görenin psikolojisi üzerinde olumlu etkiye sahip olabilir ve stresle mücadele etme yönünden iş göreni eğitmeye yardımcı olabilir. Zira Kreitner ve Kinicki (2008) stres yönetimi ile stresin olumlu etkileri desteklenirken, olumsuz etkileri de azaltılmaya veya yok edilmeye çalışıldığını vurgulamıştır.

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise kurumda demokratik bir karar alma sürecinin olduğudur. Katılımcıların kendilerini ilgilendiren konularda mutlaka görüşlerine başvurulduğu belirtilmiştir. Aksi durumda ise, örgütsel faaliyetlerde demokratik süreçlere izin vermeyen örgüt iklimi kapalı ve tehdit edici bir iklim olarak algılanmakta (Genç, 2005: 270) ve iş görenleri ilgilendiren konularda iş görenlerin fikirlerinin sorulmadığı durumlar stres yaratmakta ve üretim düşmektedir (Aytaç, 2002). Araştırma kapsamında iş görenlere yeterince yetki ve sorumluluk verildiği ve bu durumun kendilerinde stres yaratmadığı belirlenmiştir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun algılaması ise yöneticilerinin kendilerine güvendiği için yetki ve sorumluluk verdiği yönündedir. Nitekim Elangovan ve Xie (2000) algılanan yönetici onayı ile iş ve iş gören stresi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu bulmuştur. Bu bağlamda dikkat çeken bir sonuç ise iş görenlerin iş yoğunluğunun olduğu dönemlerde düşük sezona nazaran daha az stres yaşadıklarını belirtmeleridir. İş yoğunluğunda iş görenlerin birbirlerinin eksikliğini bulmaya odaklanmayıp işlerine yoğunlaştıkları için daha az stres yaşadıkları belirlenmiştir. Zira O'Neill ve Davis (2011) yaptıkları araştırmada kişilerarası gerginliklerin en önemli stres kaynakları arasında yer aldığını ortaya koymuştur. Katılımcıların stresle başa çıkma yöntemlerinin ise yakın hissettikleri kişilerle paylaşma, yöneticiyle konuşma ve sorunun üstüne gitme olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak yöneticilerin yoğun zamanlarda sergiledikleri davranışlar iş görenlerde stres yaratsa bile kurumda aile ortamının yaratılması, var olan hiyerarşinin mümkün olduğunca iş görene hissettirilmemesi ve yöneticilerin insan odaklı yönetim anlayışının stresin yoğun olarak yaşanmasına engel olduğu görülmektedir.

Konaklama işletmelerinde iş görenlerin (Faulkner ve Patiar, 1997; Lo ve Lamm, 2005; O'Neill ve Davis, 2011) ve yöneticilerin (Zohar, 1974; Brymer ve diğerleri, 1991; Sökmen, 2005; Kim, 2008) yaşadıkları iş stresiyle ilgili bugüne kadar birçok araştırma yürütülmüş ve nicel araştırma tekniklerinden yararlanılmıştır fakat yönetici-iş gören ilişki boyutlarının stres yaratma durumunu belirlemeye yönelik sınırlı sayıda araştırmanın (Ertuklu ve Chafra, 2006)



olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın bu alandaki boşluğu doldurur nitelikte olduğu düşünülmektedir. Nitel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilen bu çalışmanın nicel yöntemle yapılan çalışmalarla kıyaslandığında aynı sonuçların elde edilip edilmediğini göstermesi bakımından literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmanın en önemli kısıtı özellikle her departmanı temsil eden iş gören sayısının az olması ve kimi zaman tek kişi olarak alguları yansıtmasıdır. İleride bu alanda yapılacak olan çalışmalarda daha geniş örnekleme çalışılabilir ve yöneticilerin iş görenlerden kaynaklanan stres faktörleri incelenebilir.

Teşekkür

Söz konusu konaklama işletmesi çalışanlarına ve insan kaynakları ekibine güler yüzleri, samimiyetleri ve yardımları için çok teşekkür ederim.

KAYNAKÇA

Aydın, Ş. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 49-74.

Aytaç, S. (2002). İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları. [http://www.isguc.org./saytac3.htm] (20.05.2015).

Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.

Brymer, R. A., Perrewe, P. L. ve Johns, T. R. (1991). Managerial Stress in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 10(1), 47-58.

Cam, E. (2004). Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, ISSN: 1303-5134.

Cleveland, J. N., O'Neill, J. W., Himelright, J. L., Harrison, M. M., Crouter, A. C., Drago, R. ((2007). Work and Family Issues in the Hospitality Industry: Perspectives of Entrants, Managers and Spouses. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3), 275-298.

Creswell, J. W. (2005). *Educational Research*. 2th Edition. New Jersey: Pearson Education.

Cooper, C. L. ve Marshall, J. (1976) Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to CHD and Mental Ill-health. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28.

Elangovan, A. R. ve Xie, J. L. (2000). Effects of Perceived Power of Supervisor on Subordinate Work Attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(6), 319-28.

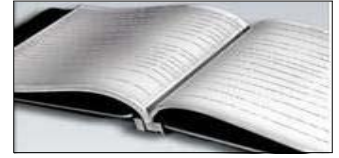
Erkutlu, H., Chafra, J. (2006). Relationship between Leadership Power Bases and Job Stress of Subordinates: Example from Boutique Hotels. *Manage Res News*, 29(5), 285-297.

Faulkner, B. ve Patiar, A. (1997). Workplace Induced Stress Among Operational Staff in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 16(1), 99-117.

Foot, D.K. ve Venne, R. (1990). Population, Pyramids and Promotional Prospects. *Canadian Public Policy*, 14(4), 387-398.

Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Graham, H. (1999). *Stresi Kendi Yararınıza Kullanın*. Çev: M. Sağlam-T. Tezcan. İstanbul: Alfa Yayınları..



İslamoğlu, A. H. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Katz, D. (1997). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Çev. H. Can ve Y. Bayer, Ankara: Todaie Yayınları.

Kirk, J. ve Miller, M. L. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Beverly Hills, CA: Sage.

Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2008). *Organizational Behavior*. 8th Edition, Richard D. Irwin, Inc.

Lo, K. ve Lamm, F. (2005). Occupational Stress in the Hospitality Industry: An Employment Relations Perspective. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 30(1), 23-47.

Luthans, F. (1989). *Organizational Behaviour*. 5th Edition, McGrawHill Inc., New York.

O'Neill, J. W. ve Davis, K. (2011). Work Stress and Well-being in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 385-390.

Parker, D. F. ve DeCotis, T. A. (1983). Organizational Determinants of Job Stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 160-177.

Patton, M. Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. Çeviri Editörleri: Mesut Bütün-Selçuk Beşir Demir, Ankara: Pegem Yayınları.

Rizwan, M., Waseem, A. ve Bukhari, S.A. (2014). Antecedents of Job Stress and its Impact on Job Performance and Job Satisfaction. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 187-203.

Robins, S. P. (1996). *Organizational Behaviour*. 7th Edition, USA: Prentice Hall Inc.

Ross, G. F. (1995). Work Stress and Personality Measures Among Hospitality Industry Employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6), 9-13.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayıncılık.

Selye, H. (1977). *Stress without Distress*. London: Teach Yourself Books.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. ve Guzman, J. (2010). Are Leaders' Well Being, Behaviours and Style Associated with the Affective Well-being of their Employees? A Systematic Review of Three Decades of Research. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 24(2), 107-139.

Sökmen, A. (2005). Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1: 1-27.

Stora, B. (1992). *Stres* (Çev. Aysen Kalın). İstanbul: İletişim Yayınları.

Thoits, P. (1995). Stress, Coping, and Social Support Processes: Where are We? What Next? *Journal of Health and Social Behavior*, 36(1), 53-79.

Von Onciul, J. (1996). Stress at Work. *British Medical Journal*, 313(7059), 745-748.

Yamuç, V. A. ve Türker, D. (2015). Örgütsel Stres Kaynaklarının Analizi: Bir Üretim İşletmesinde Kadın ve Erkek Çalışanlar Üzerine İnceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 389-423.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 9. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Zohar, D. (1994). Analysis of Job Stress Profile in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 13(3), 219-231.