

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
2019-YL-273

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÖN BÜRO ÇALIŞANLARININ STRES
KAYNAKLARININ BELİRLENMESİ VE MOTİVASYONLARINA
ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI: MARMARİS ÖRNEĞİ**

HAZIRLAYAN
Yusuf Çağrı TÜRKSEVEN

TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi Zehra EĞE

AYDIN-2019

T.C
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Yusuf Çağrı TÜRKSEVEN tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarının Stres Kaynaklarının Belirlenmesi ve Motivasyonlarına Etkilerinin Araştırılması: Marmaris Örneği” başlıklı tez, 23.12.2019 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan	Dr. Öğr. Üyesi Zehra EĞE	ADU Turizm Fakültesi	
Üye	Doç. Dr. Adem KARAKAŞ	ADU Uluslararası Tic. Ve İşletmecilik Anabilim Dalı	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi UĞUR KILINÇ	MAKU Turizm İşletmeciliği Otelcilik Yüksek Okulu	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun tarih.....sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Ahmet Can BAKKALCI

Enstitü Müdürü

T.C

**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN**

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

31 / 08 / 2019

Yusuf Çağrı Türkseven

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE ÖN BÜRO ÇALIŞANLARININ STRES KAYNAKLARININ BELİRLENMESİ VE MOTİVASYONLARINA ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI: MARMARİS ÖRNEĞİ

Yusuf Çağrı TÜRKSEVEN

Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Zehra EĞE

2019, XVI+121 sayfa

Hizmete dayalı otel işletmelerinde sunulan hizmetler çalışanlar aracılığıyla verilmektedir. Otel işletmelerinde üretilen ürün genellikle hizmet olduğundan, otel işletmeleri ancak hizmet sunum süreciyle farklılaşabilmektedir. Otel işletmelerinde ön büro departmanı misafir ile çalışanın birebir iletişim kurduğu; misafirin karşılandığı, uğurlandığı ve misafire ilk izlenimin verildiği bölümdür. Ayrıca, ön büro departmanı, otel işletmelerinde departmanlar arasındaki bilgi akışından ve misafir memnuniyetinden sorumludur. Misafir memnuniyet düzeyi yüksek olan otel işletmeleri rekabetçi ortamda avantaj sağlayabilmektedir. Memnun ayrılan misafir, bir sonraki konaklamasında aynı otel işletmesini tercih edebilmektedir.. Dolayısıyla, otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının performanslarının yüksek olması, kaliteli hizmet verebilmeleri; motivasyonlarının yüksek olması ve en az stres düzeyi ile çalışmaları çok önemlidir. Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının yüksek motivasyonla çalışması; stres kaynaklarının işletme tarafından belirlenerek; koşulların iyileştirilmesi ile mümkün olabilmektedir.

Otel işletmelerinde misafir memnuniyetinin sağlanmasında büyük rol oynayan ön büro çalışanlarının ele alındığı bu çalışmanın temel amacı; Marmaris'te faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan ön büro personelinin stres kaynaklarının belirlenmesi ve stres kaynaklarının ön büro personelinin motivasyonuna etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca çalışmada ön büro personelinin cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir durumu, pozisyon, otelcilik sektöründeki tecrübe, aynı otel işletmesindeki çalışma süresi ve turizm eğitimi alıp almama durumu gibi demografik özelliklerine göre stres kaynakları ve motive olma durumları arasındaki farklılıkları ortaya koymak alt amaç olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında verilerin toplanması için Marmaris ilçesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan ön büro çalışanları üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Araştırmanın yapıldığı 2019 yılı Temmuz - Ekim ayları arasında toplam 420 ön büro çalışanına ulaşılarak veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının stres kaynaklarının motivasyonları üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Stres, Stres Kaynakları, Motivasyon, Otel İşletmeleri, Ön büro Departmanı



ABSTRACT

DETERMINATION OF STRESS FACTORS OF FRONT OFFICE EMPLOYEES AND INVESTIGATION ITS EFFECTS TO MOTIVATION: AN EXAMPLE OF MARMARIS

Yusuf Çağrı TÜRKSEVEN

MSc Thesis at Tourism Management

Supervisor: Dr. Zehra EĞE

2019, XVI+121 pages

The services that are provided at hotels are mostly provided through employees. Hotels can differ only with their employees. Since the product which is being produced is service at the hotels. The front office department at the hotels is where employees make direct contact with guests, welcomed, sent off and given the first impression to the guests. Moreover, the front office department is responsible for the flow of information among the other departments and satisfaction of the guests. The hotels with a high level of guest satisfaction are gained advantages in a competitive environment. The guests who are satisfied can choose the same hotel for their next stay. Therefore it is crucial that front office employees provide good quality of service, work with a high performance, minimum stress level and a high motivation. It is possible for front office employees to work with a high performance when the managers determined stress factors and making better conditions for them.

The aim of this study is to determine stress factors of front office employees who have a major role ensuring the guest satisfaction at the hotels in Marmaris and its effects to motivation. It's also determined as a subgoal purpose of this study that to find the differences between stress factors and motivation according to the demographic characteristics; such as; gender, age, marital status, income status, position, experience in the hotel sector, working time in the same hotel and receiving tourism education.

A survey was conducted in order to collect the data from front office employees in Marmaris who were working at 4-5 star hotels. The surveys had been conducted on 420 front office employees between July and October 2019. These collected surveys were

included to the study and analyzed. In the result of the study it has been found that the stress factors of front office employees have effects on motivation.

KEY WORDS: Stress, Stress Factors, Motivation, Hotels, Front Office Department



ÖNSÖZ

Yüksek Lisans öğrenimim süresince bilgi ve birikimleriyle bana yol gösteren, tezimin başlangıç aşamasından sonuç aşamasına kadar yardımını hiçbir zaman benden esirgemeyen danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Zehra EĞE'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitime başlama konusunda beni yönlendiren, cesaretlendiren, bilgi ve birikimlerinden yararlandığım Sayın Öğr. Gör. Çağatay Han TÜRKSEVEN'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Tezimin analiz kısmında bana yardımcı olan Arş. Gör. Büşra Kutlu KARABIYIK'a ve Muhammed BAYKAL'a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca öğrenimim boyunca benimle paylaştıkları bilgi ve birikimlerinden dolayı üzerimde emeği olan bütün değerli hocalarıma en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin veri toplama aşamasında, Marmaris'te bana evlerini açan değerli arkadaşlarım İlkyaz Nuray ILGIN'a, Görkem SAKA'ya ve Yiğit KARACAN'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Sezon yoğunluğunda çalışmama katılmayı içtenlikle kabul eden Marmaris'te faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan ön büro çalışanlarına sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Manevi destekleri ile bana güç veren eşim Hatice Gül TÜRKSEVEN'e ve varlığıyla beni motive eden kızım Aylin TÜRKSEVEN'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Son olarak, bugünlere gelmemde emeği geçen, verdikleri öğütlerle doğru yolda ilerlememi sağlayan, bugüne kadar desteklerini sürekli üzerimde hissettiğim ve haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim annem Sevim TÜRKSEVEN'e ve babam Ali TÜRKSEVEN'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	III
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	X
ÖZET	XI
ABSTRACT	XIII
ÖNSÖZ.....	XV
ŞEKİLLER DİZİNİ	XIX
TABLolar DİZİNİ.....	XX
EKLER DİZİNİ	XXI
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ	XXII
GİRİŞ.....	1
1.BÖLÜM	3
OTEL İŞLETMELERİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE ÖN BÜRO DEPARTMANI.....	3
1.1. OTEL İŞLETMELERİ.....	3
1.1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı	3
1.1.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri.....	4
1.1.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	5
1.1.4. Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısı ve Departmanlar	7
1.1.5. Odalar Departmanı	10
1.2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖN BÜRO DEPARTMANI	11
1.2.1. Ön Büro Departmanında Bilgi Alışverişi	13
1.2.2. Ön Büro Departmanının Görevleri.....	13
1.2.3. Oda Satışları	14
1.2.4. Misafir Hesaplarının Tutulması.....	14
1.2.5. Misafire Sürekli Bilgi Aktarımı	15
1.2.6. Ön Büro Departmanında Organizasyon Şeması.....	15
1.2.7. Ön Büro Departmanının İş Süreci	17
1.2.8. Ön Büro Personelinin Davranış Özellikleri.....	20
1.2.9. Ön Büro Yöneticisinin Davranış Özellikleri	21

1.2.10. Ön Büro Departmanında Görev Tanımları.....	23
2. BÖLÜM	31
STRES VE MOTİVASYON KAVRAMLARINA GENEL YAKLAŞIM	31
2.1. STRES KAVRAMI.....	31
2.1.1. Stresin Tanımı	33
2.1.2. Stresin Aşamaları	34
2.1.3. Stresin Belirtileri	35
2.1.4. Stresin Benzer Kavramlarla Olan İlişkisi	36
2.1.5. Stres Kaynakları	37
2.2. MOTİVASYON KAVRAMI.....	45
2.2.1. Motivasyonun Tanımı	45
2.2.2. Motivasyonun Önemi	46
2.2.3. Motivasyon Süreci.....	47
2.2.4. Motivasyon Teorileri.....	48
2.2.5. Motivasyon Araçları.....	54
3. BÖLÜM	60
OTEL İŞLETMELERİNDE ÖN BÜRO ÇALIŞANLARININ STRES KAYNAKLARININ BELİRLENMESİ VE MOTİVASYONLARINA ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI: MARMARİS ÖRNEĞİ	60
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	60
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	61
3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	64
3.3.1. Evren ve Örneklem.....	64
3.3.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	65
3.3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Analizi.....	65
3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI	69
3.4.1. Demografik Verilerin İncelenmesi	69
3.4.2. Faktör Analizi.....	71
3.4.3. Demografik Özelliklere Göre Stres Kaynaklarının Farklılık İncelemesi	77
3.4.4. Demografik Özelliklere Göre Motivasyon Araçları Farklılık İncelemesi.....	79

3.4.5. Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres Kaynakları Farklılık İncelemesi	81
3.4.6. Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Kaynakları Farklılık İncelemesi	82
3.4.7. Demografik Özelliklere Göre İş Ortamındaki Fiziksel Şartlardan Kaynaklanan Stres Kaynakları Farklılık İncelemesi	84
3.4.8. Demografik Özelliklere Göre İşin Yapısı ile İlgili Stres Kaynakları Farklılık İncelemesi.....	86
3.4.9. Demografik Özelliklere Göre Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Kaynakları Farklılık İncelemesi	87
3.4.10. Demografik Özelliklere Göre Ast Üst ile Örgütsel İletişim Düzeyi Yaklaşımları Farklılık İncelemesi	89
3.4.11. Demografik Özelliklere Göre Ücret Sistemi Yaklaşımları Farklılık İncelemesi.....	89
3.4.12. Demografik Özelliklere Göre Karar Verme Süreci Yaklaşımlarının Farklılık İncelemesi.....	91
3.4.13. Demografik Özelliklere Göre Teşvik ve Değerlendirme Sistemi Yaklaşımları Farklılık İncelemesi	92
3.4.14. Stres Kaynakları Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	94
3.4.15. Stres Kaynakları ile Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	94
3.4.16. Stres Kaynaklarının Motivasyon Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi	95
3.4.17. Araştırmanın Temel ve Alt Hipotezlerinin Genel Değerlendirilmesi	96
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	99
5. KAYNAKLAR	107
6. EKLER	118
ÖZGEÇMİŞ	121

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Otel Organizasyon Şeması.....	9
Şekil 1.2. Ön Büro Departmanının Organizasyon Şeması.....	16
Şekil 2.1. Genel Uyum Sendromu.....	34
Şekil 2.2. Stresin Belirtileri.....	35
Şekil 2.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	49



TABLolar DİZİNİ

Tablo 3.1. Merkezi Eğilim Ölçütleri.....	67
Tablo 3.2. Ön Büro Çalışanlarının Demografik Değişkenlerine İlişkin Bilgiler.....	69
Tablo 3.3. Stres Kaynakları Boyutlarına İlişkin KMO ve Bartlett's Test Bulguları.....	72
Tablo 3.4. Motivasyon Araçları Boyutlarına İlişkin KMO ve Bartlett's Test Bulguları.....	72
Tablo 3.5. Stres Kaynakları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bileşen Tablosu.....	73
Tablo 3.6. Motivasyon Araçları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bileşen Tablosu.....	75
Tablo 3.7. Stres Kaynakları ile Demografik Değişkenlerin Farklılık İncelemesi.....	78
Tablo 3.8. Motivasyon Araçları ile Demografik Değişkenlerin Farklılık İncelemesi.....	79
Tablo 3.9. Örgütsel Politikalardan Kaynaklanan Stres Puanı İle Demografik Değişkenlerin Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 3.10. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Kaynakları ile Demografik Değişkenlerin Farklılık İncelemesi.....	82
Tablo 3.11 İş Ortamındaki Fiziksel Şartlardan Kaynaklanan Stres Kaynakları ile Demografik Değişkenler Farklılık İncelemesi.....	84
Tablo 3.12. İşin Yapısı ile İlgili Stres Puanı ile Demografik Değişkenler Arasındaki Farklılık İncelemesi.....	86
Tablo 3.13. Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Puanı ile Demografik Değişkenler Arasındaki Farklılık İncelemesi.....	87
Tablo 3.14. Ast Üst ile Örgütsel İletişim Puanı ile Demografik Değişkenler Arasındaki Farklılık İncelemesi.....	89
Tablo 3.15. Ücret Sistemi Puanı ile Demografik Değişkenler Arasındaki Farklılık İncelemesi.....	90
Tablo 3.16. Karar Verme Süreci Puanı ile Demografik Değişkenler Arasındaki Farklılık İncelemesi.....	91
Tablo 3.17. Teşvik Ve Değerlendirme Sistemi Puanı ile Demografik Değişkenler Arasındaki Farklılık İncelemesi.....	93
Tablo 3.18. Örgütsel Stres Kaynaklarının Boyutları Arasında Korelasyon Analizi.....	94
Tablo 3.19. Örgütsel Stres Kaynakları ile Motivasyon Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	94
Tablo 3.20. Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	95
Tablo 3.21. Araştırmanın Temel ve Alt Hipotezlerinin Genel Değerlendirilmesi.....	96

EKLER DİZİNİ

Ek 1. Anket Formu.....118

Ek 2. Özgeçmiş.....121



KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

B	: Beta
Çev.	: Çeviren
Df	: Serbestlik Derecesi
İİBF	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
H	: Hipotez
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
N	: Birey Sayısı
r	: Korelasyon
R ²	: Regrasyon Kareler Toplamı
SS	: Standart Sapma
Sig.	: Anlamlılık
Vd.	: Ve diğerleri
Ort	: Ortalama
Min	: Minimum
Max	: Maksimum
Median	: Medyan
p	: Anlamlılık

GİRİŞ

Turizm sektöründe önemli bir bileşen olan otel işletmelerinde üretilen ürünün hizmet olması, teknoloji ve otomasyonun sınırlı olarak kullanılması, insan faktörünü ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda, misafirlerin şikayetlerini ve isteklerini bildirdiği; sürekli olarak iletişimde bulunduğu ön büro departmanı ve ön büro çalışanları otel işletmelerinde önemli bir yere sahiptir. Misafir ile birebir etkileşimin yoğun olarak gerçekleştiği ön büro departmanında çalışanların moralinin yüksek olması, ruhsal olarak rahat hissetmeleri, üretilen ürünün kalitesine olumlu olarak yansımaktadır. Otel işletmelerinde başarı, misafire sunulan hizmetin kalitesi ve niteliği ile yakından ilişkilidir. Kaliteli hizmet alan misafir sonraki konaklamasında aynı işletmeyi tercih edebilmekte ve yakın çevresine tavsiyede bulunabilmektedir. Böylece otel işletmesinin çevresiyle rekabet edebilirliği artacak ve varlığını sürdürmeye devam edecektir.

Günümüz dünyasının sürekli değişen yaşam koşullarına uyum gösterme çabası iş hayatında ve sosyal hayatta meydana gelen değişimler, çağımızın hastalığı olarak nitelendirilen stres kavramını ortaya çıkarmıştır. Stres, iş dünyasında bireyi baskı altına alan, performans ve motivasyon üzerinde etkileri olan bir kavramdır (Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 147). Çalışanların iş ortamında motivasyonlarının ve verimliliklerinin artması, işletme ve yöneticiler tarafından çalışanların stres kaynaklarının belirlenip, bunlara yönelik önlemler alınmasıyla gerçekleştirilmektedir. Strese neden olan kaynaklar amaçlarına ulaşmaya çalışan otel işletmelerinin önünde bir engel olarak durmaktadır. (Akova ve Işık, 2008: 18). Stres kaynakları fazla olan bir çalışanın yüksek motivasyona sahip olduğunu söylemek mümkün değildir.

Motivasyon, çalışanların bilgi ve deneyimlerinden en üst seviyede yararlanmak, işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamak amacıyla gerekli olan şartları oluşturmaktır (Karakaya ve Ay, 2007: 55). Yöneticiler, çalışanların gereksinimlerini belirleyip çalışanlara özgü motivasyon araçlarını kullanmalıdır. Böylece, performans ve verimlilik arttırılabilmektedir.

Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının davranışları misafirler üzerinde olumlu/olumsuz etkiye neden olmaktadır. Otel işletmelerinde; üretilen hizmetin stoklanamaması, emek-yoğun özellik taşıması gibi nedenlerle çalışanlar üzerinde stres yoğun olarak hissedilebilmektedir. Otel işletmesinin amaçlarına ulaşmasında sorumlu olan

yöneticiler, çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlar doğuran stres kaynaklarını belirleyip azaltıcı stratejiler uygulamalıdır. Böylece motivasyonları yükselen çalışanların olumlu davranışlarında devamlılık sağlanabilmektedir. Motivasyon düzeyleri yüksek olan ön büro çalışanları karşılaşılabilecekleri stres oluşturan olumsuz durumlardan en az düzeyde etkileneceklerdir. Böylece hedeflenen yüksek misafir memnuniyetine ulaşılabilecektir.

Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının stres kaynaklarının belirlenmesi ve motivasyonlarına etkilerini ortaya koyma amacı taşıyan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; otel işletmeleri ve otel işletmelerinde ön büro departmanının önemine ilişkin literatürden oluşmaktadır. Bu bölümde otel işletmeleri detaylı olarak anlatılmış ve otel işletmelerinde ön büro departmanının önemi vurgulanmıştır. İkinci bölüm; stres kaynakları ve motivasyon kavramlarına ilişkin literatürden oluşmaktadır. Bu bölümde stres kavramı ve motivasyon incelenmiş; ağırlıklı olarak örgütsel stres kaynaklarına ve motivasyon araçlarına, motivasyon teorilerine yer verilmiştir. Son olarak üçüncü bölümde ise konuya ilişkin araştırma analizlerine ve bulgularına yer verilmiştir.

1.BÖLÜM

1. OTEL İŞLETMELERİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE ÖN BÜRO DEPARTMANI

Turizm sektörü dünyada en hızlı gelişen ve birçok farklı bileşeni şemsiyesi altına alan en geniş sektörlerin başında gelmektedir (Walker, 2004: 70). İnsanların çeşitli sebeplerle sürekli olarak ikamet ettikleri bölgeden başka bir bölgeye yapmış oldukları seyahatler turizm faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Bu seyahatler sonucunda oluşan turizm ürününün temel yapı taşları; ulaştırma hizmetleri, konaklama ve yeme içme hizmetleridir. Konaklama işletmeleri arasında en yaygın olanı da otel işletmeleridir. Oteller, insanların en temel ihtiyacı olan güvenli barınma ve yeme içme gereksinimlerini karşılamaktadırlar. Diğer tüm işletmeler gibi temel amacı kar elde etmek olan otel işletmeleri, hizmete dayalı bir sektördür ve çoğunlukla insan emeğine ihtiyaç duymaktadır (Aktaş, 1989: 19). Otel işletmelerinde konaklayan veya konaklayacak olan konuklar ilk olarak ön büro departmanı ile temasta bulunurlar. Konuk otele vardığı andan itibaren ön büro hizmetleri başlar. Ön büro departmanında çalışan personelin konuğu karşılama şekli, hizmeti üretirken oluşturduğu ilk izlenim önemlidir. Otel işletmesinin amaçları doğrultusunda iyi organize olmuş, eğitilmiş ön büro personeli, misafir memnuniyetini ön planda tutacak ve misafirlerin tekrar aynı otel işletmesine gelmesini sağlayacak; memnun ayrılan misafirler çevresine tavsiyelerde bulunacak, otel işletmesinin bir anlamda pazarlamasını yapacaktır.

1.1. OTEL İŞLETMELERİ

Konaklama işletmeleri arasında önemli yer tutan otel işletmelerinin ele alındığı bu bölümde; otel işletmelerinin tanımı, özellikleri, sınıflandırılması, organizasyon yapısı ve departmanlar anlatılmıştır.

1.1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı

Konaklama işletmeleri arasında en eski ve yaygın olanı otel işletmeleridir."Otel; yapısı, donatımı, konforu, müşteriye hizmet kalitesi gibi elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama, yeme-içme, eğlence ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılayan en az 10 odalı bir konaklama tesisidir" (Akat, 2000: 81). "Oteller, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de

bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir" (Kozak vd., 2009: 48). Uluslararası turizm akademisi tarafından yapılan tanıma göre, "Otel, insanların seyahat süresince ücret karşılığı konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir" (Aktaş, 1989: 19). Otel işletmeleri: "İnsanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu, öncelikle konaklama daha sonra yeme-içme ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına hitap ederek sunan ticari nitelikli işletmelerdir" (Şener, 2010: 6). Diğer bir tanıma göre otel; "yapısı, teknik donatımı konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış, bir işletmedir" (Olalı ve Korzay, 1993: 25).

1.1.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri

Turizm endüstrisinde önemli bir yere sahip olan otel işletmeleri hizmet sektörü içerisinde yer almaktadır. Otel işletmelerinin özellikleri aşağıdaki gibidir.

- Otel işletmelerinde hizmetler misafirlerin istekleri ile başlamaktadır. Örneğin, talebi olmayan bir yiyeceğin mutfakta hazırlanması ve depolanması mantıksızdır. Bir otel odasının satışının başka bir güne aktarılması söz konusu değildir. Kısaca otel işletmelerinde sunulan hizmetlerin zaman ile yakın bir ilişkisi vardır ve stoklanma imkanları yoktur. (Şener, 2010: 17)
- Otel işletmeleri temel işlevlerini yerine getirirken çok büyük oranda insan gücüne ihtiyaç duyar. Bunun nedeni otel işletmelerinde üretimin hizmet ağırlıklı yapılmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle otel işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir (Aktaş, 1989: 20).
- Otel işletmeleri; mutfak, çamaşırhane gibi bölümlerde kullanılan makineler ön büro gibi bölümlerde kullanılan bilgisayarlar nedeniyle tekno-yoğun işletmelerdir. (Kozak, 2002: 9).
- Otel işletmeleri kuruluş aşamasında ve sonrasında faaliyetlerini devam ettirebilmek için büyük bir sermayeye ihtiyaç duymaktadır. Bunun nedeni; otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı bina, makineler gibi duran varlıklara bağlanmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993: 10).

- Otel işletmelerini farklı kılan en önemli özelliklerinden bir tanesi istihdam edilen personellerdir. Zira, otel işletmelerinin başarısını büyük oranda çalışanları belirlemektedir. Otel işletmelerinde hizmet üreten ve hizmeti sunan personeldir. Bu durum otel işletmelerinde diğer sektörlere göre çok daha fazla olarak takım çalışmasını beraberinde getirmektedir (Şener, 2010: 18).
- Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetlerin aynı anda tüketilmesi nedeniyle sabit giderlerin kontrolünün diğer işletmelere nazaran daha zor olduğu söylenebilir. Otel işletmelerinde gün içerisinde oluşan gelirlerin ve muhasebesel işlemlerin kontrolünün gece yapıyor olması ve misafir folyolarının her an hazırda tutulma zorunluluğu düzgün ve disiplinli bir raporlama ve muhasebe çalışmalarını zorunlu kılar (Kozak, 2002: 11).
- Otel işletmelerinde talebin önceden kestirilememesi, ekonomik ve siyasi dalgalanmalardan çok çabuk etkilenen kırılğan bir yapısının olmasından dolayı riskli bir yatırım alanı olduğu söylenebilir (Olalı ve Korzay, 1993: 10).
- Otel işletmeleri, çok çeşitli amaçlarla seyahat eden misafirlerine en konforlu ve özel hizmeti vererek memnun ayrılmalarını sağlamak için günün her saati hizmet sunmakla yükümlüdür (Aktaş, 1989: 20).
- Otel işletmeleri kurulduğu ülkenin uluslararası ve yurtiçi politik, ekonomik olaylarından; ülkenin kendi toplumsal durumlarından ve olayların yıkıcı etkilerinden en yüksek derecede olumsuz etkilenecek olan işletmelerdir (Kozak, 1998: 11).

1.1.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmelerinin sınıflandırılması; farklı ihtiyaç ve kültür yapılarından dolayı ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Dünya'da en çok kullanılan sınıflandırma sistemleri yıldızlama sistemidir (Özel, 2016: 7). Sınıflandırma yapılırken genellikle kullanılan birkaç temel unsur vardır. Bunlar: Büyüklüklerine göre yapılan sınıflandırmalar, buldukları yere göre yapılan sınıflandırmalar, faaliyet sürelerine göre yapılan sınıflandırmalar, bulunulan yer, karşıladıkları konaklama ihtiyaçlarına göre yapılan sınıflandırmalar, oda kapasitelerine göre yapılan sınıflandırmalar, hizmet kalitesine göre ve fiyat düzeyine göre yapılan sınıflandırmalardır (Şener, 2010: 22-23; Özel, 2016: 7).

a) Karşılıkları Konaklama İhtiyacı Açısından Otel İşletmeleri

Otel işletmesinin verdiği konaklama hizmetinin belli bir amaca yönelik olarak gerçekleştiği işletmelere göre yapılan sınıflandırmalardır. Bunlar: Sağlık turizmi için inşa edilmiş; kaplıca, ılıca gibi şifalı suların yer aldığı kaplıca-kür otelleri, genellikle bir turistik çekicilik unsura yakın yerde kurulan sayfiye otelleri, kongre, seminer amaçlı kurulmuş olan kongre otelleri, dağ havası almak ve kış sporu ile ilgilenenler için kurulmuş olan dağ ve spor otelleri bu alanda yapılan sınıflandırmalara örnek oluştururlar (Kozak vd., 2009: 50)

b) Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmeleri büyüklüklerine göre; orta, küçük ve büyük otel işletmeleri olarak sınıflandırılabilir. Otel işletmelerinin büyüklüklerini tespit etmek için kullanılan bazı kriterler vardır. Bunlar: Otel işletmesinin oda sayısı, otel işletmesine aktarılan sermayenin büyüklüğü, istihdam edilen otel personeli sayısı ve bu personellere ödenen ücret miktarı, otel binası içerisinde yer alan ve kiraya verilen alanların hacmi gibi kriterlerdir (Şener, 2010: 23). Otel işletmelerinin büyüklükleri belirlenirken niceliksel özelliklerin yanında; hizmetin kalitesi, misafirin zihninde yer alan otelin imajı, işletme politikaları, kurumsallık gibi niteliksel özellikler de kullanılmaktadır. Otel işletmeleri büyüdükçe finansal, yönetsel, satın alma gücü, reklam ve pazarlama faaliyetleri açısından üstün konuma geçebilmektedir (Olalı ve Korzay, 1993: 53).

c) Faaliyet Sürelerine Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmelerinin gösterdikleri faaliyet sürelerine göre genellikle bütün yıl açık olan otel işletmeleri ve mevsimlik faaliyet gösteren otel işletmeleri şeklinde sınıflandırılırlar. Bütün yıl açık olan otel işletmeleri genellikle büyük şehir merkezlerine ve ulaşım güzergahlarına kurulurlar ve misafirlerinin farklı ihtiyaçlarına cevap verirler. Mevsimlik faaliyet gösteren otel işletmeleri ise genellikle kuruldukları bölgenin doğal şartlarına göre belirli bir mevsim faaliyet gösteren otel işletmeleridir. Sadece yaz aylarında hizmet veren kıyı otelleri ile kış sporları için tasarlanmış dağ otelleri bu sınıflandırmadaki otel işletmelerine örnek olarak verilebilir (Özel, 2016: 8).

d) Uygulanan Fiyat Düzeyine Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmelerinde uygulanan fiyata göre sınıflandırma yapılırken genellikle misafirlerin gelirleri göz önüne alınır. Bu anlamda otel işletmeleri; ucuz, orta gelir grubuna yönelik ve lüks olmak üzere üç temel kritere göre sınıflandırılırlar (Kozak vd., 2009: 51).

e) Otel İşletmelerinin Buldukları Konuma Göre Yapılan Sınıflandırmalar

Otel işletmelerinin bu sınıflandırmasında ulaşım araçlarına erişilebilirliği ön planda tutulmaktadır. Bu otel işletmeleri: Havaalanı otelleri, istasyon otelleri, kent merkezindeki oteller ve liman otelleridir (Özel, 2016: 8-9).

f) Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri

Turizm bakanlığı turizm işletme belgeli otel işletmelerini gözetimi altında tutmaktadır. Bu sınıflandırmaya tabii olan otel işletmeleri dünya standartlarına uygun olarak beş yıldızla ayrılmıştır. Yıldızlama, önceden belirli olan kriterlere göre otel işletmelerindeki birimlere Turizm Bakanlığı tarafından verilen puanlama sonucu ortaya çıkmaktadır; ancak otel işletmelerinde çalışan personellerin niteliksel özelliklerinin bu puanlamada etkisiz kalması gözden kaçmamaktadır (Kozak, 2002: 14). 1983 yılında yürürlüğe girmiş olan " Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği"ne göre Türkiye'deki otel işletmeleri tek yıldızlı (en az on oda), iki yıldızlı (en az yirmi oda), üç yıldızlı (en az kırk oda), dört yıldızlı (en az seksen oda), beş yıldızlı (en az yüz yirmi oda) otel işletmeleri olarak sınıflandırılmaya tabii tutulmuştur (Kozak vd., 2009: 52-56).

g) Belediye Belgeli Otel İşletmeleri

Türkiye'de yerel yönetimler tarafından denetime tabi tutulan turizm işletme belgesine sahip olmayan bütün tesisler bu sınıflandırmada yer almaktadır. Bu otellerin fiyatlandırmasını da belediyeler belirler (Şener, 2010: 26).

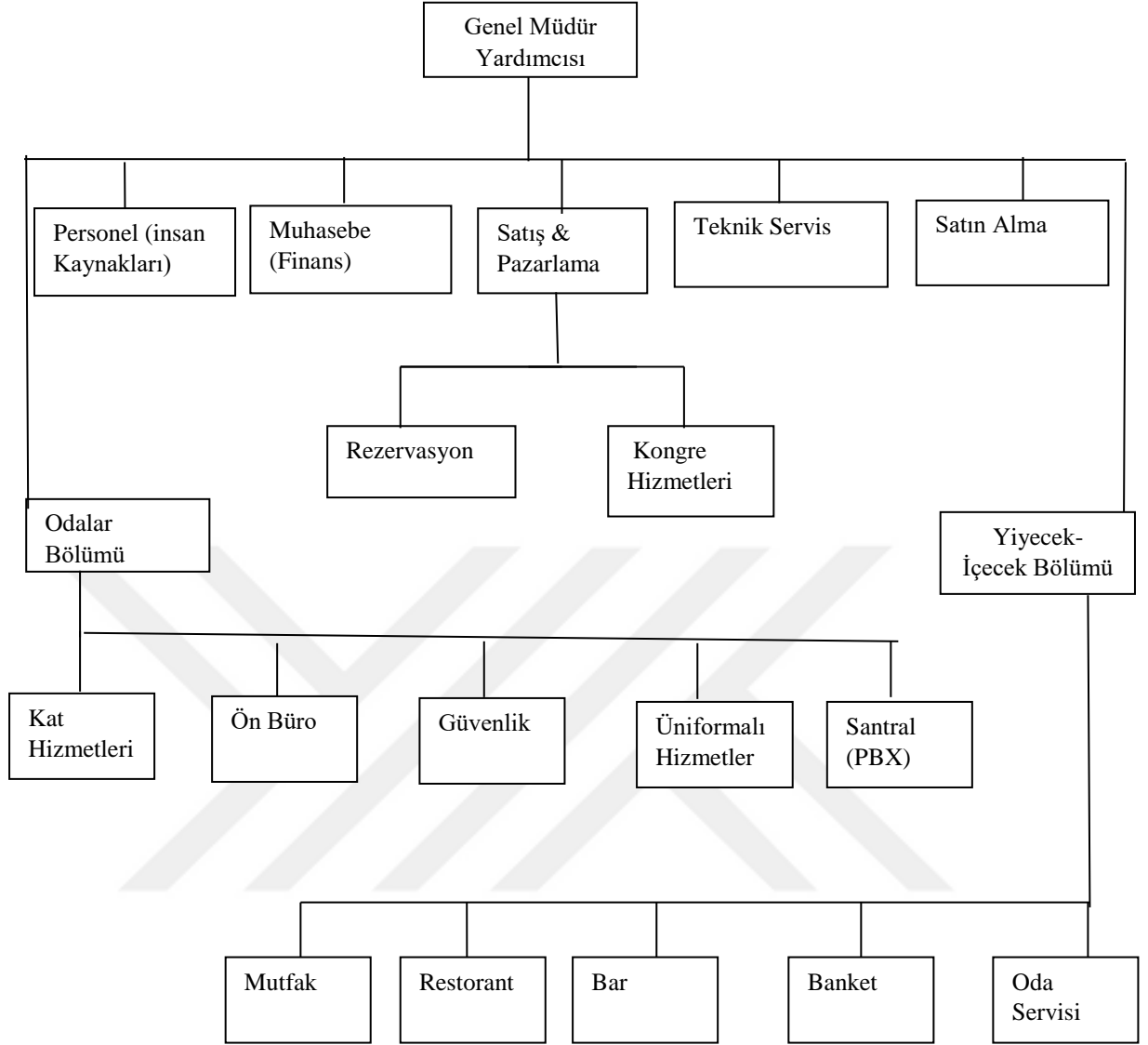
1.1.4. Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısı ve Departmanlar

Her işletmenin önceden belirlenmiş örgütsel amaçları vardır. Bu amaçlara ulaşabilmek için ve faaliyetlerini sürdürebilmek için işletme içerisindeki bütün departmanların ve

Çalışanların bu amaçları özümseyerek çalışmalarını sağlayacak bir organizasyon yapısına ihtiyaı vardır (Kozak, 1998: 11).

Özellikle yirminci yüzyılın ilerleyen dönemlerinde gelişme gösteren konaklama sektöründe yer alan otellerde konaklayan konuk sayısı her geçen gün artmış ve daha fazla çalışana ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Önceden tek bir personelin ya da mülk sahibinin otel işletmelerinde işleri yürütebildiği görülmekteydi; fakat daha sonradan gelişme gösteren konaklama sektöründe sadece mülk sahibinin ya da az sayıdaki çalışan personelin işleri yürütemeyeceği anlaşıldı. Böylece alanında uzman personellere duyulan gereksinimin artmasıyla beraber ilk defa otel işletmelerinde departmanlar oluşmaya başladı. Otel departmanları bu şekilde gelişme gösterdikçe; yiyecek içecek departmanı ve odalar departmanı organizasyon şemaları içerisinde kendine yer bulmaya başlamıştır (Akova ve Karakaya, 2003: 10).

Otel işletmelerinde organizasyon yapısı ve personellerin bir takım ruhuyla uyum içerisinde örgütsel amaçları bilerek çalışması hayati bir önem taşımaktadır. Otel işletmeleri; amaçları, istihdam ettiği personel, verdikleri hizmetin niteliğine göre birbirlerinden farklı organizasyon yapısına ihtiyaç duyar. Bu organizasyon yapılarında yer alan departmanlar kendi içerinde bağımsız olarak faaliyet gösterirken; birbirleri ile yaptıkları alişverişlerde kaliteli ve eksiksiz bir iletişim yapısı kullanırlar. Bu anlamda otel işletmeleri genellikle büyüklüklerine ve ihtiyaçlarına göre alanında uzman çalışanlara; başka bir deyişle departmanlaşmaya gereksinim duyar (Gökdeniz ve Din, 2009: 15). şekil 1.1'de otel organizasyon şeması gösterilmiştir.



Şekil 1.1. Otel Organizasyon Şeması (Rutherford, 2002: 38).

Beklentilerin üzerinde hizmet vermeyi ilke edinmiş lüks otellerde, üç yüz ve daha fazla odalı tesislerde departmanlaşma ve koordinasyon daha belirgin bir şekilde görülmektedir. Departman müdürlerinin üzerinde genel müdüre bağlı; büyük yetki ve sorumluluğa sahip direktörler yer almaktadır. Bu direktörler yönetim kurulunda da söz sahibi olabildikleri için "executive committee" yani tepe yöneticileri olarak adlandırılmaktadırlar. Genel müdüre bağlı direktörler otel operasyonu ile ilgili en kritik kararları almakla yetkilidirler. Direktörler, haftada bir ya da iki kez otel operasyonu üzerinde etkili olan kritik konuları tartışmak üzere yönetim toplantısı yapmaktadırlar (Walker, 2004: 157). Tepe yöneticilerinin katıldığı operasyon toplantılarında; tesis doluluğu, gelirler, karlılık, gelecek aylarda gerçekleşecek olarak rezervasyon tahminleri

(forecast), bütçe hedefleri gibi konular ele alınır. Otel operasyonun durumuna ve belirli şartlara göre genel müdür tarafından tepe yöneticilerine yetki devredilebilir. Bu sayede tepe yöneticileri otel operasyonunu doğrudan etkileyebilecek bazı önemli kararları alabilirler (Rutherford, 2002: 50).

Bu çalışmada ön büro çalışanlarının stres kaynakları ve motivasyona etkileri araştırıldığından odalar bölümü altında yer alan ön büro departmanı üzerinde durulmuş, diğer bölümler ihmal edilmiştir.

1.1.5. Odalar Departmanı

Odalar departmanı, otel işletmelerini temel işlevi olan konaklama hizmetlerinin misafire sunulduğu alandır. (Rutherford, 2002: 46). Ön büro departmanı otelin tam kalbinde yer almaktadır. Misafirlerin tesise ilk giriş yaptığı andan, çıkış yapacağı zamana kadar edineceği tüm tecrübelerden ilk haberdar olan, diğer departmanlarla koordinasyonu sağlayan, misafir tecrübelerini iyi yönde etkileyebilme yetkinliğine sahip olan ve personellerinin kalitesiyle öne çıkabilen hayati önem taşıyan bir departmandır. Ön büro personelinin özenle seçilip eğitilmesi bir zorunluluktur (Olahı ve Korzay, 1993: 356). Ön büro departmanında faaliyet gösteren resepsiyon bölümünde yapılan oda satışları, misafirlerin hesaplarının her daim hazır tutulması ve muhasebeleştirilmesi, misafir folyolarının ödeme takibi, ve misafire verilecek temel bilgiler resepsiyon bölümünün işlevleridir (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 17). Ön büro departmanında görev yapan üniformalı personeller; bellboy ve doorman'ler, misafire taşıma hizmeti veren; gerektiğinde odalarına eşlik eden, ulaşım araçlarına götüren, çıkışları esnasında resepsiyona eşlik eden personellerdir (Kozak, 1998: 23).

Odalar departmanına; kat hizmetleri, ön büro ve genellikle güvenlik departmanları bağlıdır. Kat hizmetleri departmanı, misafir odalarının ve genel alanların temizliğinden tertip ve düzeninden sorumludur. Ayrıca otel işletmesinde yer alan tüm odaların durumlarının tespitinden ve ön büroya raporlanmasından; odaların satışa hazır hale getirilmesinden sorumludur (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 17). Kat hizmetleri departmanında çalışan personellerin mesleki bilgi ve tecrübelerinin yeterli olması ve departman yöneticileri tarafından geliştirilmeleri gerekmektedir. Çıkış yapan odaların temizliklerinin yeterli hızda ve kalitede yapılıp bir sonraki misafire zamanda verilmesi çok önemlidir. Kat hizmetleri personeli katlarda temel görevlerini yerine getirirken yüksek sesle konuşmamalı, günlük

temizlik ve yatak açma hizmeti için (turndown) girdikleri odalarda misafirlerin özel eşyalarına saygı göstererek, yerlerini değiştirmeden görevlerini yerine getirmelidirler. Ayrıca kat hizmetleri personeli giriş ve çıkış yapacak odalar ile ilgili ön büro departmanı; odalar ile ilgili arıza gördüklerinde teknik servis departmanı; katlarda ve odada yiyecek içecek departmanına ait malzemeler gördüklerinde ise oda servisi ile hızlıca iletişime geçmelidirler (Öztürk ve Seyhan, 2005).

Otel işletmelerinde güvenlik bölümü; otel genel alanlarını devriye gezme, sürekli olarak gözetleme, misafirlerin can ve mallarını korumakla yükümlüdürler. Ayrıca otel işletmelerinde meydana gelebilecek yangın, ölüm, kaza, hırsızlık, misafirlere ait olan değerli eşyaların kaybolması, otel demirbaşlarına misafirler tarafından verilecek zararlar gibi olaylara karşı tedbir almakla ve faaliyete geçmekle görevlidirler (Olalı ve Korzay, 1993: 373). Otellerde bu önemli görevleri üstlenen güvenlik görevlileri, özel güvenlik memurlarından ya da emekli polislerden seçilebilirler (Kozak, 1998: 26). Büyük ve geniş alanlara sahip olan, genellikle turizm ürünü deniz, kum, güneş olan turizm işletmelerinde güvenlik departmanının organizasyon şeması daha geniş boyutlardadır. Sahil alanlarında görevli sabit personel bulunmaktadır. Sürekli devriye görevini yürüten güvenlik personelleri ve kamera odasında çevreyi gözetleyen ve gerektiğinde raporlama yapan güvenlik personelleri mevcuttur. Ayrıca iş sağlığı ve güvenliği konusunda güvenlik müdürleri geniş bilgi sahibi olmalıdır.

1.2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖN BÜRO DEPARTMANI

Ön büro departmanı, misafirlerin konaklayacakları otele vardığı zaman ilk olarak karşılandığı, giriş ve kayıt işlemlerinin yapıldığı, daha sonrasında konaklama için önceden atanmış odalara yönlendirildiği bölümdür (Rutherford, 2002: 46). Büyük ölçekli otel işletmelerinde ön büro departmanı genellikle odalar departmanının şemsiyesi altında faaliyetlerini yürütmektedir. Ön büro departmanı, misafir üzerinde ilk etkinin bırakıldığı, misafirin kalış süresi boyunca ihtiyacı olan bilgi ve hizmetleri edindiği merkezi bir konumdur. Olumlu bir ilk izlenim başarılı ve hedeflenen misafir tecrübesi için oldukça kritik bir öneme sahiptir (Walker, 2004: 160).

Herhangi bir otelin ön büro departmanı, otel işletmelerinde farklı seviyelerde gerçekleşen tüm operasyonun merkezi konumundadır. Misafire sunulacak olan hizmetlerde, misafirin ilk ve muhtemelen son temas noktasıdır (Ball vd., 2011: 113). Dolayısıyla ön büro

departmanının otelin veri bankası olduğu söylenebilir. Zira, tesiste konaklayan misafirlerin konaklama esnasında ya da tesisten ayrılırken doldurdukları anketler hizmet kalitesini geliştirmek isteyen üst yönetim için temel bilgileri oluşturmaktadır (Kurgun, 2016: 209).

Ön büro departmanı aracılığıyla misafirler diğer departmanlar ile ilgili bilgi sahibi olurlar. Bu durum, ön büro departmanını diğer departmanlar içinde merkez olarak konumlandırmıştır. Öyle ki, misafir ile ilgili bilgiler girişte ön büro tarafından kayıtlandırılır. Bu esnada ne kadar ayrıntılı bilgi alınır, diğer departmanlara iletilecek bilgi o denli artacaktır ve diğer departmanların misafire sunacakları hizmette operasyonlarını kolaylaştıracaktır (Kozak, 1998: 37). Ön büro departmanının misafirin giriş aşamasından itibaren sergileyeceği iyi bir karşılamanın misafire diğer departmanlardan alacağı hizmetlerin kalitesi hakkında ipucu verecektir. Misafirin diğer departmanlardan istediği kalitede hizmet alamadığı zamanlar olacaktır. Bu durumda misafir edindiği olumlu ilk izlenim sayesinde, beklentisinin altında kalan hizmeti görmemezlikten gelebilmektedir. Yani, olumsuz gelişen eden olaylar, geçireceği tatil deneyimini kötü yönde etkilemeyecektir (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 23).

Ön büro departmanı, otel şletmelerinde çalışan diğer personeller için de bilgi akışının sağlandığı merkez konumundadır. Tesisin doluluk oranları, ücretsiz konaklayan odaları (complimentary), varsa önemli misafirler hakkındaki bilgileri günlük olarak gönderilen raporlardan edinirler. Ayrıca, sonraki tarihlerde tesise gelecek olan misafir sayısını, grup girişlerini, konferansları, eğence aktivitelerini ve tesiste gerçekleşecek olan toplantıların bilgileri yine ön büro aracılığıyla diğer departmanlara servis edilir (Ball vd., 2011: 113).

Ön büro departmanının misafir alanları dışında kalan bölümleri arka ofis çalışmaları için uygun dizayn edilmelidir (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 24). Misafir alacağı hizmetin haricinde ilk olarak otelin atmosferinden etkilenir. Bu nedenle ön büronun konumu ve otelin ihtişamı ilk olarak önemlidir (Şener, 2010: 186). Ön büro departmanının otel içerisinde konumlandığı nokta misafir açısından en kolay ulaşılabilecek yerdedir. Dolayısıyla hizmette aksayan yönlerin, ya da memnuniyetsizliklerin iletildiği bölüm ön bürodur. Ayrıca ön büro departmanı otelin santral hattına sahip olması bakımından merkez iletişim noktasıdır (Ball vd., 2011: 113).

Otel şletmelerinde ön büro personeli, misafire sunulan hizmetin kalitesi ve niteliği açısından en önemli yeri işgal etmektedir. Bu nedenle departman müdürlerinin, şeflerinin ve

diğer yöneticilerin daha iyi bir hizmet kalitesi için ön büro personelini destekleyerek oluşabilecek iletişim problemlerini ortadan kaldırmaları gerekmektedir. Bunun için ortak güvene dayalı ilişkiler geliştirilmeli ve çalışanların işlerine en iyi şekilde odaklanabilecekleri bir iş ortamı yaratılmalıdır (Rutherford, 2002: 54).

1.2.1. Ön Büro Departmanında Bilgi Alışverişi

Otellerde oda satış işlemlerinden ve kayıtlarından sorumlu olan rezervasyon departmanı satışı gerçekleşen veya satış aşamasında olan odalar ile ilgili ön büroya bilgi verir. Aynı şekilde ön büro da rezervasyonsuz olarak tesise gelen (walk-in) misafirlere oda sattığında rezervasyon departmanına bilgi vermelidir. Böylece satılabilir olan oda sayısı, misafir odaları ve müsait odaların gelecekteki durumları ile ilgili bilgiler odalar departmanında bulunan bölümler tarafından takip edilecektir (Rutherford, 2002: 46).

1.2.2. Ön Büro Departmanının Görevleri

Ön büro personelinin iş tanımlarında yapılacak işler detaylandırılmıştır. İş tanımını Bingöl (2016) şöyle tanımlamıştır: "Bir işgörenin yaptığı şeyi, işin nasıl yapıldığını ve işin nerede ve ne zaman ifa edildiğini açıklayan ve iş analizi sonucu geliştirilen yazılı bir ifadedir." Büyük otel işletmelerinde ön büro operasyonu hatırı sayılır miktarda personel tarafından gerçekleştirip birçok görevi bulunmaktadır (Kozak, 1998). Bu görevler aşağıdaki gibidir (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 29; Kozak, 1998: 41):

- Rezervasyon taleplerini yanıtlamak,
- Tesise giriş yapan misafirlerin karşılanması ve kayıt işlemlerinin yapılması,
- Misafir şikayetlerini dinlemek ve çözüme kavuşturmaya çalışmak; gereken durumlarda üst yöneticiye konuyu aktarmak,
- Misafir memnuniyeti için diğer departmanlarla en üst seviyede iletişim kurmak,
- Misafirlere tesisin yer aldığı bölgede gerçekleşen kültürel etkinlikler, sanatsal olaylar hakkında bilgi vermek,
- Gerektiğinde ya da misafirden talep geldiğinde misafir eşyalarının emanet kasalarda saklanması sağlamak,
- Döviz bozma işlemlerini ön kasada gerçekleştirmek,
- Misafir odalarına özel ikramların (amenity) gönderilmesini sağlamak,

- Misafir oda anahtarlarının (kartlarının) takip edilmesi, gerektiğinde oda kartlarının prosedürlere uygun olarak güncellenmesini sağlamak,
- Konaklama yapan misafirlerle ilgili geniş bir bilgi datasına sahip olmak, istenildiği zaman bu bilgileri rapor haline getirebilmek.

Ön büronun görevleri daha da genişletilebilir. Bunların haricinde özetle ön büro personelinin aşağıda açıklanan üç temel görevi vardır.

1.2.3. Oda Satışları

Otel işletmelerinde departmanlar temel örgüt amacı çerçevesinde birbirlerine yardımcı olacak şekilde çalışırlar. Rezervasyon ofisinde çalışan personeller rezervasyon taleplerini yanıtlayarak odaların satış işlemlerini sürdürürler. Genellikle akşam saat altıdan sonra tesise gelmesi beklenen misafirlerin sorumlulukları, rezervasyon talepleri, gelen telefonların sorumluluğu ön büroda akşam vardiyasında çalışan personele devredilir (Walker, 2004: 160). Dolayısıyla ön büro personeli oda satışında önemli bir yere sahiptir. Sadece otel odalarını değil, aynı zamanda misafirlere giriş esnasında otelin diğer gelir getiren bölümlerini anlatarak oda gelirlerine ilave kazanç sağlamaktadır (Kozak, 1998:44).

1.2.4. Misafir Hesaplarının Tutulması

Misafir hesaplarının düzenli ve doğru bir şekilde tutulması ön büro departmanının yaptığı en önemli işlerden bir tanesidir. Bu nedenle, misafirin oda hesabına düşen tüketimlerin takibi büyük bir titizlik ve dikkat gerektirir. Örneğin, otelden çıkış yapmış bir misafirin tüketimi aynı odaya giriş yapmış bir misafirin hesabına yanlışlıkla düşebilir. Bu durumda misafir çıkış esnasında tüketimde bulunmadığı hizmetin parasını ödemeyecek ve gereksiz bir zaman kaybı olacaktır. Ayrıca tüketimi gerçekleşmiş bu hizmetin muhasebesel işlemler gereği tahsilatının yapılması gerekecek ve tüketimi yapan misafire ulaşmak gerekecektir. Bu durum hem resepsiyon personeli için hem de misafir için oldukça zahmetli bir süreçtir (Kozak, 1998: 92).

Misafir tesisten çıkış yaptıktan sonra konaklama süresi boyunca yaptığı harcamalar, edindiği tecrübeler ön büro sisteminde kayıtlı olacaktır. Böylece ileride gerçekleşecek satış & pazarlama faaliyetlerinde atılacak adımlarda yol gösterici olacaktır (Ball vd., 2011: 113).

1.2.5. Misafire Sürekli Bilgi Aktarımı

Ön büro personeli otelde konaklayan misafir isteklerini sıcakkanlı bir şekilde yanıtlamalıdır. Misafir için gelen mail, fax, telefon gibi iletişim araçlarından gelen bilgiler misafire ulaştırılmalıdır. Misafirler konaklama esnasında farklı gereksinimlerle ön büro ile iletişime geçmektedirler. Otel prosedürleri dahilinde misafir istekleri yerine getirilmeye çalışılmalıdır (Sökmen, 2002).

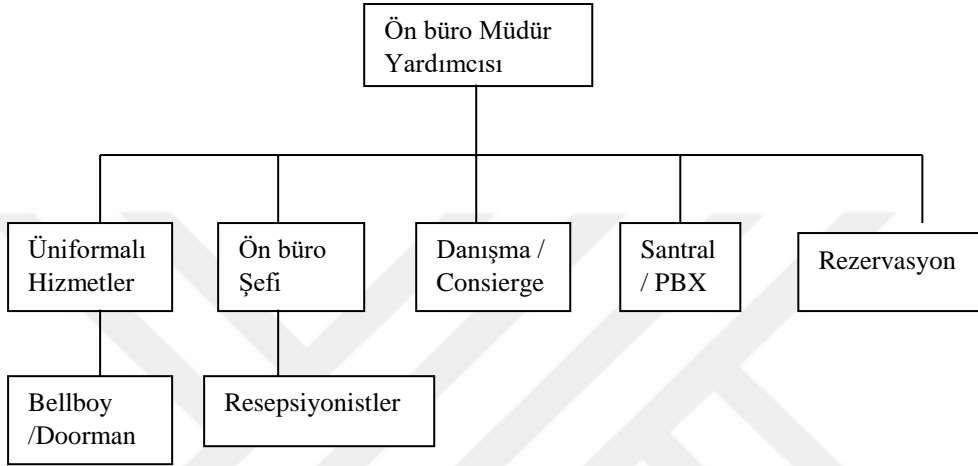
Misafirler sürekli olarak bilgi edinmek amacıyla resepsiyona yönelirler. Bu nedenle özellikle resepsiyon personeli otel aktiviteleri ve çevre hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Misafire sunulan hizmetin kesintiye uğramaması gerektiğinden ön büro departmanı üç vardiya 7/24 faaliyettedir. Vardiya değişimlerinde departman içi iletişim çok önemlidir. Bunun için vardiyalar (shift) arasında handover olarak adlandırılan bilgi teslimat toplantıları yapılmalıdır (Walker, 2004: 163). Ön büroda verimli iletişimin etkin bir biçimde devam etmesi için akıl defteri (logbook) tutulmalıdır (Sökmen, 2002: 48). Her vardiya bir önceki vardiyada hangi olayların olduğunu, detaylı bir şekilde bilmelidir. Bunun için vardiya başlangıcında yapılan toplantılardan önce akıl defterinin okunması gerekmektedir. Böylece bir vardiyada yarım kalan işin takibini bir sonraki vardiya yapacak ve sonuçlandıracaktır. Vardiya değişiminde eksik bilgi aktarımı ya da bilgi aktarımının yapılmaması misafire sunulacak hizmette bölünmüşlüğe yol açacak ve misafirin sorunla ilgili durumu tekrar dile getirmesi iletişimde sorun olduğunu düşünecek ve verilen hizmetin kalitesini olumsuz yönde etkileyecektir.

1.2.6. Ön Büro Departmanında Organizasyon Şeması

Otel işletmelerinde ön büro departmanında organizasyon şeması birçok farklı değişkenin bir araya gelmesiyle her türlü ihtiyaca yanıt verecek şekilde kurgulanmaktadır. Bu değişkenler: Otel işletmesinin büyüklüğü, verilen hizmetin türü, misafir çeşitliliği ve yapısı gibi kriterlerdir (Akova ve Karakaya, 2003: 11). Genellikle otel işletmelerinin büyüklüğü organizasyon şemasının boyutlarını belirler. Büyük ölçekli bir otel işletmesinde yapılacak iş aynı oranda çok olacaktır. Dolayısıyla daha çok sayıda personele ihtiyaç duyulacaktır. Aynı şekilde küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinde daha az personel ile işler yürütülebilecektir (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 24). Aşağıda yer alan şekil 1.2'de büyük ölçekli bir otelin ön büro organizasyon şeması yer almaktadır. Ön büro departmanının organizasyon

yapısı genellikle resepsiyon, ön kasa ve üniformalı hizmetlerden meydana gelmektedir (Kurgun, 2016: 212).

Şekil 1.2'de görüldüğü gibi ön büro operasyonları resepsiyon, rezervasyon, santral, üniformalı hizmetler ve gece muhasebesi olarak ayrı birimlerde yürütülür (Sökmen, 2002: 21).



Şekil 1.2. Ön Büro Departmanının Organizasyon Şeması (Walker, 2004: 161).

Kozak'ın (1998) şemasında yer alan ön büro organizasyonunda şekil 1.2' ye ek olarak üniformalı hizmetlerin orta düzey yöneticisi olarak "bell captain" pozisyonunu eklemiştir. Üniformalı personel misafiri ilk karşılayan ön büro personelidir. Misafirlerin girişlerinde araçlarını park eden, otel işletmesinin büyüklüğüne otel içerisinde ulaşımı sağlayan ve çıkışlarında misafirleri araçlarına götürerek uğurlayan personellerdir. Ayrıca yine aynı şemada, otel işletmelerinin büyüklüğüne göre yer alabilecek santral şefi ve gece kontrolörü (night auditor) pozisyonları bulunmaktadır. Şener'in (2010) organizasyon şemasında ön büro müdürüne bağlı olarak görev yapan gece operasyonundan sorumlu gece müdürü pozisyonu yer almaktadır. Ön büroya bağlı olarak görev yapan gece müdürlerinin ön büro kökenli olmasına dikkat edilmelidir. Bunun nedeni ise gece operasyonlarında sistemle ilgili olabilecek sorunlarda, misafirin oda değişim talebi gibi konularda ön büro sistemini kullanarak sorunlara çözüm üretmesi beklenmektedir.

1.2.7. Ön Büro Departmanının İş Süreci

Birçok kaynak tarafından misafir döngüsü adı verilen bu süreç, misafirin varışından önce başlayıp konakladığı sürede yaşadığı deneyimleri içine alan ve çıkış işlemlerini de kapsayan yılın tüm zamanına yayılan bir süreçtir (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 129).

Misafir döngüsü olarak adlandırılan bu süreç dört aşamadan oluşmaktadır. Bu dört aşamada; varış öncesi, varış, konaklama, ayrılış, ön büro departmanı tarafından yürütülen farklı hizmetler mevcuttur (Kurgun, 2016: 212).

a) Varış Öncesi İşlemler

Misafir döngüsün başladığı süreçtir. Özetle, misafirler aşağıda yer alan durumların etkisiyle çeşitli amaçlarla yapacakları konaklama faaliyetlerini gerçekleştirecekleri otel işletmelerini belirlerler (Sökmen, 2002: 28):

- Misafirin daha önce konaklama yaptıkları otel işletmesi hakkında edindiği tatil tecrübeleri,
- Ağızdan ağıza iletişim yoluyla edinilen bilgiler, tavsiyeler,
- Seyahat acentelerinin tavsiyeleri,
- Otel işletmesinin imajı ve ünü.

Ön büro personelinin satış becerisi bu süreçte önemli rol oynamaktadır. Münferit rezervasyon talepleri genellikle telefon üzerinden gelmektedir. Satış işlemini gerçekleştirecek olan personelin bu aşamadaki tek iletişim kanalının telefon olduğunu, misafirlere beklentilerinin karşılanacağı izleniminin ilk olarak burada verildiğini bilmesi gerekmektedir. Bu aşama, rezervasyon formu kullanımı (backup), rezervasyon iptal veya değişikliklerinin yapıldığı aşamadır (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 129-130). Her otelin kullandığı rezervasyon alma şekilleri farklı olabilir. Büyük ölçekli bazı otel işletmelerinde rezervasyonlar merkez ofisten de alınabilmektedir. Bu durum otel işletmesi ve merkez ofis arasında güçlü bir iletişimi de beraberinde getirmektedir. Alınan rezervasyonlar, bilgileri ve formları misafirler tesise varıncaya kadar düzenli bir şekilde dosyalanmalıdır.

b) Varış Anında (Check in) Yapılan İşlemler

Misafirlerin rezervasyon yaptırdıkları otel işletmesine varış anı yüz yüze etkileşimin başladığı, kayıt ve atanan odalara yerleştirilme aşamasıdır. Misafirler ile otel arasında yasal bir sözleşme niteliği taşıyan konaklama belgesi (registration card) misafir tarafından doldurulup imzalanır. Toplam konaklama ücretinden kalan bir ödeme varsa giriş esnasında tahsis edilir. Daha önceden rezervasyonu bulunan misafirler için bu işlem daha kolaydır. Çünkü, giriş gününden önce misafirlerin konaklama belgeleri resepsiyon personeli tarafından, odaları ise kat hizmetleri tarafından hazırlanmıştır. Misafir konaklama belgesine sadece imzasını atıp (repeat guest), iletişim bilgilerini girdikten sonra (ilk kez konaklayan misafir), kendi isteklerine göre ilaveleri yapılmış (ek yatak vb.) odaya yerleşecektir. Rezervasyonsuz gelen misafirler olduğunda bu işlemler biraz daha fazla zaman alacaktır. Konaklama belgesinin doldurulması, ödemenin alınması, odanın hazırlanması bu süreçte yapılacak işlemlerden en önemlileridir. (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 130-131). Konaklama belgesinde genellikle şu bilgiler yer alır: konaklama sonunda ve süresinde yapılacak ödeme şekli, oda fiyatı, oda numarası, kişi sayısı, kimlik bilgileri, giriş ve çıkış tarihleri, özel istek ve ricalar, tercihe göre tüketimlerin faturalandırılacağı işyeri adresi (çıkışta da verilebilir), iletişim bilgileri ve imzasıdır. Alınan bu detaylı bilgiler misafir tecrübelerinin geliştirilmesinde, misafir hesaplarının doğru tutulmasında önem taşımaktadır (Sökmen, 2002: 29). Konaklama belgesinin şekli ve özelliği otelden otele değişebilir; fakat misafir bilgilerinin bir sonraki konaklamada da kullanılacağı hesaba katılarak doğru ve eksiksiz alınması önemlidir. Giriş esnasında ön büro personeli tarafından yukarıda verilen bilgiler ışığında rezervasyon teyidi yapılmalı ve oluşabilecek uyuşmazlıklar önceden belirlenmelidir (Kozak, 1998).

c) Konaklama Aşaması

Ön büro ve diğer faaliyet departmanları tarafından misafir ile en çok kişisel temas bu aşamada sağlanmaktadır. Konaklama aşamasında göz önünde olan veya arka ofislerde hizmet üretme faaliyetlerini sürdüren her çalışanın tek bir amacı vardır; oda misafir memnuniyetinin en üst düzeyde tutulması ve misafirin bir sonraki konaklama tercihini yine konakladığı tesisten yana kullanmasını sağlamaktır. Bu nedenle misafir şikayetleri özenle ele alınmalı ve misafiri memnun edecek çözümler üretilmeye çalışılmalıdır (Sökmen, 2002: 29).

Bu aşamada misafir mahremiyet kuralları, misafirin can ve mal güvenliği önem taşımaktadır (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 131). Misafirin oda numarasının sesli söylenmemesi, oda anahtarı (kartı) verilirken isim teyidinin yapılması bu duruma örnek olarak verilebilir. Bazen misafirler otelde konakladıklarının bilgisinin dışarıdan öğrenilmemesini isterler. Böyle durumlarda yine misafir mahremiyetinin sağlanması ve diğer departmanlara konunun iletilmesi yine ön büro personelinin görevidir.

Misafirlerin otele giriş yaptığı andan itibaren oda hesabı aktif olur. Tesiste yapılan harcamalar çoğunlukla misafirin oda hesabına yansıtılır. Bu işleme "posting" adı verilmektedir. Konaklama süresince misafir hesaplarına yapılan postinglerin, ön büroya teslim edilen adisyonların, nakitlerin, gün içerisinde kesilen faturaların nihai kontrolü günün operasyon anlamında en sessiz saati olan gece saatlerinde "gece muhasibi" (night auditor) tarafından gerçekleştirilir (Sökmen, 2002: 31). Misafirlerin kredi limitlerinin kontrolü, oda fiyatı kontrolleri günlük olarak gece yapılan işlemlerdendir. Bir sonraki günün sistemsel hazırlığı yine gece işlemlerinde gerçekleştirilir.

d) Ayrılış (Check out) Aşaması

Misafir döngüsünün son aşaması olan bu süreç; misafir hesaplarının kapatıldığı, misafirin yaşamış olduğu tatil deneyimi ile ilgili geri bildirimlerin alındığı, konaklama belgelerinin misafirin çıkışı ile beraber arşive kaldırıldığı süreçtir (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 132). Misafir odadan çıkış işlemini gerçekleştirmek üzere resepsiyona geldiğinde ödeme yöntemini resepsiyon görevlisine söyleyerek ödemeyi gerçekleştirir.

Ön büroda yer alan resepsiyonda çalışan personelin titizlikle ve dikkatle yapması gereken en önemli görevlerden bir tanesi misafirlerin çıkış işlemleridir. Misafir folyosunda yapılan harcamalar (charges) misafir hesabını artırır. Yapılan ödemeler (payment) hesabı düşürür. Bu artış ve azalışlara "balans" denir (Sökmen, 2002). Resepsiyonist, misafir folyosuna baktığında harcamaları ödeme ile sıfırlamalı ve hesabı kapatmaya odaklanmalıdır. Sabah vardiyasına gelen resepsiyon personeli, çıkış saatinde çıkması gereken odaları ve bu odaların folyosunu incelemelidir. Misafir hesaplarında herhangi bir olumsuzluk olması durumunda, misafir resepsiyona gelmeden, gerek adisyon kontrollerini karşılaştırarak gerekse muhasebe departmanında yardım alarak sorunu çözer. Böylelikle çıkış işlemlerinde misafire yansıtılmadan sorun çözümlenerek zaman kaybı önlenir. Misafirden tahsilat yaparken misafirin sisteme düşmemiş harcaması var ise öncelikle bu harcamaların sisteme düşmesi

beklenir. Yani, misafirin açık adisyonu olmadığından emin olunmalıdır. Aksi takdirde misafir otelden ayrıldığında ödeme için misafire ulaşılmak zorunda kalınacak ve bazı zamanlarda ödeme tahsis edilemeyecektir. Böyle durumlarda ilgili personel sorumlu tutulabilecektir.

Özellikle otel işletmelerinin yoğun sezona denk gelen zamanlarında çıkış işlemlerinin zamanında yapılması, kat hizmetlerinin çıkan odaları ön büro ile koordineli bir şekilde belirlemesi ve temizliklerinin yapıp bir sonraki misafire hazır hale getirmesi büyük önem arz etmektedir. Aksi takdirde, rezervasyonlu münferit misafirlerin, giriş saati geldiğinde odaları hazır olmadığına bu durum olumsuz bir ilk izlenim yaratarak otelden memnuniyetsiz ayrılmasına kadar neden olabilir. Yoğun giriş-çıkış operasyonunun olduğu günlerde geç çıkış (late check out) talepleri ön büro müdürünün önceden vereceği karara göre yanıtlandırılır. Envanterde oda sayısının kısıtlı olduğu böyle günlerde kat hizmetlerinin oda temizleme süresi mutlaka hesaba katılmalı ve çıkması beklenen odaların çıkışlarının zamanında yapılması odalar bölümü operasyonunu çok rahatlatacaktır.

1.2.8. Ön Büro Personelinin Davranış Özellikleri

Misafir memnuniyeti, misafirin beklendiği hizmet kalitesi ile tüketimden sonra oluşan tatmin duygusunun misafir tarafından karşılaştırılması sonucu ortaya çıkar (Öztürk ve Seyhan, 2005). Hizmet üretiminde otel işletmelerinde merkez konumda olan ön büro çalışanlarının bu konuda bilgili ve eğitilmiş olmaları şarttır. Dolayısıyla ön büro departmanın iş yükünü kaldırabilecek, zor şartlar altında sağduyulu ve sakin kalabilen, hizmet sunmada yetenekli personeller ön büro departmanında çalışabilmektedirler. Ön büro personeli; kişisel bakımına ve görünümüne özen gösteren, ses tonunu güzel kullanabilen, ekip arkadaşları ile iyi geçinebilen, zor durumlarda sakin kalıp çözüm üretebilen bilgi ve tecrübe sahibi çalışanlardır. (Kozak, 1998).

Ön büro personeli diğer ekip arkadaşlarıyla konuşurken kullandığı kelimelere, hitap şekillerine, mimik ve jestlerine azami özeni göstermelidir. Misafir tarafından gözlemlenen bu davranışlar misafire işletme hakkında olumlu ya da olumsuz izlenim vermektedir (Öztürk ve Seyhan, 2005: 134). Ön büro personeli çalışma alanının aynı zamanda misafir alanı olduğu unutmamalı ve buna göre davranmalıdır.

Misafirler resepsiyon deskine bir şikayetini iletmek amacıyla geldiğinde, görevli resepsiyon personeli misafiri can kulağı ile dinleyip misafirin sözünü asla kesmemelidir.

Yöneltilen eleştirileri çözümde kullanmak üzere not alıp misafire sorun olduğu düşünülen durumu özetlemelidir. Gereksiz özür dilemelerden kaçınarak, çözüme yönelik diğer departmanları yönlendirerek ya da çözemeyeceği bir konuya üst yöneticiye konuyu ileterek harekete geçmelidir. Ön büro personeli asla misafirlerle tartışmaya girmemeli, olan sorunu daha da büyütmemelidir (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 33). Misafirler memnuniyetsizlik yaşadıkları bazı konularda gereğinden fazla sınırlı davranabilirler. Bu tip durumlarda ön büro personelinin bilgili ve tecrübeli olması çok önemlidir. Tecrübesiz bir personel misafirin sınırlı tavırlarını kişiselleştirip durumu daha da olumsuz hale getirebilir. Misafirlerin memnuniyetsizlik yaşadıkları olumsuz durumlar asla kişiselleştirilmemeli, işletme ile ilgili konular olduğu unutulmamalıdır. Konunun takibi yapıp sorun çözüme ulaştığında misafir memnuniyeti sağlanmış olur. Memnun olan misafirin tekrar aynı otel işletmesine gelmesi kuvvetle muhtemeldir.

Otel işletmelerinde çalışan personelin hizmet üretiminde çoğunlukla yoğun bir emeği söz konusudur. Dolayısıyla, personelin işini en iyi şekilde yapabilmesi işini ne kadar çok sevdiği ile doğru orantılıdır. İşini seven ön büro personeli sürekli güler yüzlüdür ve insanlarla güzel etkileşim kurabilmektedir. Bu durum, hem çalışma arkadaşlarıyla iyi geçinmesini hem de misafirlere en iyi hizmeti verebilmesini sağlar (Gökdeniz ve Dinç, 2009). Ön büro personeli kendi hizmet alanında her zaman hizmete hazır olmalıdır.

1.2.9. Ön Büro Yöneticisinin Davranış Özellikleri

Otel işletmelerinde hizmetlerin insan ile veriliyor olması ön büro departmanında yer alan yöneticilerin hem misafirlere hem de çalışanlarına davranışları konusunda kendilerini sürekli olarak geliştirmelerine neden olmaktadır.

a) Çalışanlar ile İlişkiler

Çalışanlar ile daha iyi ilişkiler kurabilmek için yöneticilerin yapması gerekenler aşağıda özetlenmiştir (Öztürk ve Seyhan, 2005: 127-128):

- Misafire sunulan hizmetler sürekli gelişme göstermelidir. Bu nedenle ön büro yöneticisi eğitim kavramının farkında olmalı ve eğitimlerin düzenli olarak yapılmasına katkıda bulunmalıdır.
- Hizmet sürekliliğinin aksamaması konusunda önemli bir nokta olan personellerin iş bilgisinin çeşitlendirilmesi işletmenin amaçlarına hizmet edecektir. Bu nedenle ön

büro yöneticisi çalışanlarına çapraz eğitim vermelidir. Örneğin, resepsiyon memurlarının rezervasyon ofisinde yapılan işleri öğrenmesi, rezervasyon ofisinin kapalı olduğu zamanlarda gelen rezervasyonları yanıtlamasını sağlayacaktır.

- Çalışanları ödüllendirerek motivasyonlarının sağlamalıdır.
- Aynı şekilde otelde gerçekleşen operasyonun iyileştirilmesi konusunda çalışanların fikirlerinin sorulması onları motive edecek ve işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacaktır.
- Ön büro yöneticisi açık pozisyonlara alım yaparken mutlaka uygun personeli seçmeyi bilmelidir. Tecrübe ve yeterlilik ve yetkinlik konularında eksik olan personeller takım içinde düzeni bozabileceklerdir.
- Ön büro çalışanlarının en kaliteli hizmeti sunabilmeleri birçok anlamda yöneticilerinin onları ne kadar önemli hissettirdiği ile ilgili olabilmektedir. Ön büro yöneticisi çalışanlar ile yakın ilişkiler kurmalı onları tanımalıdır.

b) Misafirler İle İlişkiler

Ön büro yöneticisi misafirler ile olan ilişkilerinde sürekli olarak kendilerini geliştirmelidir. Misafirler ile olan ilişkileri geliştirebilmek için:

- Misafir şikayetleri dikkatle ele alınmalıdır. Yöneticilerin şikayet yönetimi konusunda bilgili olması şikayetleri olumlu sonuçlandıracak; olası misafir kayıplarının önüne geçerek misafir sadakatini sağlayacaktır. Bu sayede tesisten memnun ayrılan misafirler ağızdan ağıza iletişim yolu ile çevresine tavsiyelerde bulunarak potansiyel misafirler yaratacaktır (Kılıç vd., 2013).
- Ön büro yöneticisi her misafiri tanımalı ve misafirler için ulaşılabilir olmalıdır. Bu sayede misafirler kendileri ile üst düzey ilgilenildiğini hissedecek ve memnuniyetlerine olumlu katkı sağlayacaktır (Öztürk ve Seyhan, 2005: 126).
- Ön büro yöneticisi çeşitli ülkelerden gelen misafirlerini anlayabilecek yetkinlikte olmalıdır.
- Misafirlerin hizmet ile ilgili geri bildirimleri ön büro yöneticisine ulaştığında mutlaka konunun takibini yapıp, misafire geri dönüş yapmalıdır.

1.2.10. Ön Büro Departmanında Görev Tanımları

Aşağıda ön büro departmanında çalışacak personelin iş tanımları, görev ve sorumlulukları yer almaktadır. İhtiyaçlara göre belirlenecek pozisyonlara alım yapılırken görev tanımlarının iyi yapılmış olması, yetki ve sorumlulukların net olması gerekmektedir.

a) Ön Büro Müdürü

Birçok otel işletmesinde odalar müdürüne ya da doğrudan genel müdüre raporlama yapan ön büro müdürünün temel görevi misafire sunulan hizmetlerin sürekli geliştirilerek devamının sağlanması ve bu anlamda misafir ihtiyaçlarının karşılandığından emin olmaktır (Walker, 2004: 160). Departman içerisinde ise, gerçekleştirilen bütün işlerden haberdar olmak ve görevli tüm personelin denetimini sağlayarak görevlerin en doğru şekilde bitirildiğinden emin olmaktır. Genel olarak ön büro müdürünün sorumluluk ve görevleri aşağıdaki gibidir (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 37; Kozak, 1998: 131; Walker, 2004: 160; Şener, 2010: 189):

- Tüm ön büro çalışanlarının eğitiminden ve gelişiminden sorumludur. Her bir pozisyonun görev tanımlarında yer alan sorumlulukların en yüksek kalitede gerçekleştirilmesi için yüz yüze eğitim verir.
- Bütün ön büro işlemleri konusunda bilgilidir. Çalışanlardan iş ile ilgili gelebilecek sorulara karşı hazırlıklıdır.
- Odalar bölümü, operasyon toplantıları ve departman içi toplantılara katılır.
- Ön büro kadrosunu bütçe planlarına göre programlar. Haftalık personel vardiyaları yaparak her vardiyanın iş yükünü kontrol eder.
- Operasyon gerekliliklerine ve giriş-çıkış yoğunluğuna göre personel ayarlamalarını yapar.
- Oda blokajlarını yapar ya da yapılan blokajların son haline onay verir.
- Rezervasyon ön ödemelerinin takibini yapar.
- Ön büro departmanı ile diğer departmanlar arasındaki ilişkinin koordineli bir şekilde yürüdüğünden emin olur.
- Gece vardiyasında düzenli olarak oluşturulan istatistik raporlarını ve kredi limit raporunu gözden geçirir. Ayrıca diğer departmanlara gönderilen konuk listesini, beklenen misafirleri ve ayrılacak misafir listesini kontrol eder.
- Bir önceki günün oda doluluklarını gözden geçirir.

- En yüksek geliri elde etmek için, iletilen oda durum bilgilerinin doğruluğunu gözden geçirir. Bir önceki günün ortalama oda geliri (ADR) kontrolünü yapar
- Tesiste konaklayan misafirlerin pazar karışımını inceler.
- Ücretsiz (complimentary) konaklayan misafir listesini kontrol eder.
- Çok önemli misafirlerin (VIP) listesini gözden geçirerek ilgili faaliyet departmanlarına iletimini sağlar. VIP misafirler için karşılama formu hazırlattırır. VIP misafir giriş yapmadan önce misafirin giriş yapacağı odayı kontrol eder. Odanın eksikleri var ise ilgili departmanları haberdar eder. VIP misafiri girişte karşılayarak odasına eşlik eder.
- Departman içerisinde en uygun çalışma ortamını yaratmak ve personelden en üst düzey performans alabilmek için motivasyonlarını sağlamakla görevlidir.

Bazı otel işletmelerinde ön büro müdürünün yükünü azaltmak için "ön büro müdür yardımcısı" pozisyonu yer almaktadır. Temel görev ve sorumlulukları ön büro müdürünün sorumlulukları ile paralellik gösterip; raporlamayı ön büro müdürüne yapmaktadır.

b) Ön Büro (Resepsiyon) Şefi

Genel olarak ön büro departmanının resepsiyon bölümünün en önemli yöneticisidir. Bazı otel işletmelerinde üniformalı hizmetlerin sorumluluğu da ön büro şefine yüklenmiştir. Ön büro müdürüne ya da ön büro müdür yardımcısına raporlama yapar. Resepsiyon personelinin denetiminden ve işlerin sağlıklı bir şekilde ilerlemesinden sorumludur. Sorumluluk ve görevleri aşağıdaki gibidir. (Şener, 2010: 189; Sökmen, 2002: 22; Olalı ve Korzay, 1993: 225; Gökdeniz ve Dinç, 2009: 39).

- Misafir memnuniyetinden sorumludur. Bu anlamda misafirleri gözler, memnuniyetlerini sıklıkla sorar.
- Görünümü ve şıklığıyla astlarına örnek olur. Denetler, eksiklik varsa düzeltir.
- Vardiya öncesi toplantılara liderlik eder.
- Otelin tüm hizmetleri, aktiviteler, operasyon saatleri, oda fiyatları, özel paketler, promosyonlar, beklenen giriş-çıkışlar hakkında sürekli bilgi sahibidir.
- Resepsiyon çalışanlarının görevlerini denetler; aksaklık varsa çözüme kavuşturur. Özellikle kasa ve misafir hesaplarının kontrolünü düzenli olarak gerçekleştirir.
- Çalışanların iş ve görev dağılımını operasyona göre düzenler.
- Personelin haftalık çalışma planlarını düzenler.

- Yapılan işlerle ilgili olarak ön büro müdürü ile koordineli çalışır ve raporlama yapar.
- Oda blokajlarını kontrol eder. Rezervasyon notlarına göre misafirlere doğru oda atamalarının yapılmasından sorumludur.
- VIP girişler için ön hazırlık yapar; odalarını kontrol eder, ikramları temin eder, misafirleri karşılar ve odalarına eşlik eder.
- Çalışanlara mesleki eğitim verir ve gelişmelerini önemser. Misafirlerle olan iletişimlerini gözlemler ve kusurlar varsa düzeltilmesine ön ayak olur.
- Ön büro departmanında kullanılan malzemelerin takibini yapar. Eksik malzemeleri depodan temin eder.
- Odaları satışa hazır hale getirmek için kat hizmetleri departmanı ile koordineli çalışır. Geç çıkış olduğu durumlarda bilgisini verir.
- Oda müsaitliğine göre gelen geç çıkış (late check out) taleplerini yanıtlar.
- Misafir şikayetlerini memnuniyeti gözetecek şekilde çözüme kavuşturur.
- Departmanda çalışma performansının yükseltilmesi ve motivasyonun bu oranda artması için uygun bir çalışma ortamı oluşturur.

c) Resepsiyon Memuru

Resepsiyon memuru tüm resepsiyon işlerinin doğru yürütülmesinden ve kusursuz misafir deneyimleri için diğer departmanlarla kurulacak iletişimden sorumludur. Resepsiyon memurunun genel görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir (Sökmen, 2002: 24; Gökdeniz ve Dinç, 2009: 43; Walker, 2004: 164):

- Görev yaptığı tesisin standart operasyon prosedürlerine (SOP) göre hizmetlerini sürdürür.
- Vardiyasına başlamadan önce bağlı olduğu resepsiyon şefi ile beraber yapılan mini toplantılar ile otelin durumunu (doluluk, oda durumları, oda değişiklikleri, takip edilmesi gereken misafir şikayetleri) tam olarak öğrenir.
- Giriş yapacak olan odaların blokajlarını ve bilgi zarflarını kontrol eder.
- Misafirlerin karşılanmasından ve kayıt işlemlerinin yapılmasından sorumludur.
- Kat hizmetleri ile odalar ile ilgili konularda yakın çalışır.
- Misafirlerin herhangi bir sorunu karşısında giriş veya çıkış esnasında hızlı ve doğru bir hizmet verildiğinden emin olur.

- Misafir ilişkileri elemanları müsait değilse misafirlere odalarına eşlik eder. Rezervasyon ofisinin kapalı olduğu zamanlarda rezervasyon taleplerini yanıtlar.
- VIP misafirlerle giriş aşamasından itibaren özel olarak ilgilenmek.
- Misafir çıkış işlemlerini eksiksiz yerine getirmek. Özellikle misafirlerin ödemelerle ilgili durumlarında SOP'lere göre hareket eder.
- Resepsiyonda kullanılan malzemelerin stok kontrolünden sorumludur.
- Çalışma alanlarının temizliğinde tertip ve düzeninden sorumludur.
- Resepsiyonda geçen tüm işlemlerle ilgili raporlama ve dosyalamaları eksiksiz yapar.
- Her türlü olumsuz şartlarda ve panik anlarında baskı altında çalışabilme yeteneğine sahiptir.
- Rezervasyonsuz gelen misafirlere (walk in) oda satışlarını gerçekleştirir.
- Otelin genel alanlarında ya da misafir odalarında olabilecek teknik aksaklıkları için teknik servis ile yakın çalışır. Sorunların takibini yapıp çözüme kavuşturur.
- Misafirlerin kalış esnasında ya da çıkıştan sonra bildirdikleri kayıp eşyaların takibini kat hizmetleri departmanı ile beraber yürütür.
- Misafirlere gelen mail, fax ve mesajları zamanında misafirlere ulaştırır.
- Çıkış günü çıkış yapması gereken misafirleri arayarak valiz yardımı sunar. Odanın bir sonraki girişe hazırlanması için çıkış saatinde misafirlerin odadan çıkmalarını sağlar. Geç çıkış taleplerini ön büro şefine iletir.

d) Santral (PBX) Görevlisi

Telefon ile gerçekleşen bütün iletişimlerden sorumlu, otelin dışarıya açılan ilk sesidir. aşılcı görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir (Sökmen, 2002: 26):

- Otelin santral sistemini en iyi şekilde kullanır.
- Dışarıdan gelen tüm aramaları otelin SOP kurallarına göre yanıtlar; gerektiği zamanlarda ilgili bölümlere hat aktarımı gerçekleştirir.
- Uyandırma hizmetlerinin kurallara uygun olarak verimli bir şekilde gerçekleştirir.
- Telefonla konuşma kurallarına uygun, nazik bir ses tonu ile gelen aramaları yanıtlar

Santral görevlisi asla dışarıdan gelen aramalarda misafirin ismini ya da oda numarasını vermemelidir VIP misafirlerin otel ile gerçekleştirdikleri araç transferinin

takibini ulaştırma bölümünde çalışan şoförlerle yapar. Daha sonra ilgili departman müdürlerine haber vererek en uygun karşılama için hazırlık yapılır.

e) Gece Kontrolörü (Night Auditor)

Otel işletmeleri faaliyet gösterdikleri her iş gününün sonunda bütün işlemlerin muhasebeleştirildiği ve raporlaştırıldığı az sayıdaki işletmelerdendir. Çünkü otel işletmeleri hizmetlerini günün her saati sürdürürler ve belirlenen herhangi bir zaman diliminde hizmetlerin durdurulması söz konusu değildir. Bu nedenle gece kontrolörü işlerin en sakin olduğu zaman, genellikle gece 01:00-02:00 gibi misafir hesaplarında mutabakat işlemlerine başlar (Walker, 2004: 165). Gece kontrolörünün diğer görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

- Bir önceki vardiyadan kalan veya devam eden posting işlemlerini tamamlar.
- Oda durum uyuşmazlıklarını giderir ve sabah vardiya şefine durumu aktarır.
- ilgili günün tüm oda fiyatlarının doğru olduğundan emin olur.
- Oda ücretlerini ve vergilerini misafir hesaplarına işler.
- Diğer departmanlardan gerçekleşen posting işlemlerinin kapatıldığından emin olur
- Gelmeyen rezervasyonları sistemden çıkarır; gerekiyorsa sistem üzerinden no show prosedürlerini uygular.
- Gerekli tüm raporlamaları sistem üzerinden alır ilgili departmanlara gönderir (Sökmen, 2002: 24).

Ön büroda gece kontrol görevini üstlenen personel birçok görevi yerine getirebilecek şekilde eğitim almalıdır. Bunun nedeni ise gece vardiyasına sarkan girişler olduğunda veya walk-in bir misafir tesise giriş yaptığında tüm giriş standartlarını uygulayabilmelidir.

f) Üniformalı Hizmetler Personeli

Misafir için ilk izlenim çok önemli olduğu için üniformalı personelin (guest service) çok önemli sorumlulukları vardır. Çoğu otelde üniformalı hizmetler kapsamında bellboy, doorman, danışma (consierge) gibi pozisyonlar yer alır. Üniformalı hizmetler personeli genellikle bell captain'a ya da varsa danışma şefine (head consierge) bağlıdır. Bell captain ya da danışma şefi ise direkt olarak ön büro müdürüne rapor vermektedir. Üniformalı personel misafirlerin giriş aşamasında temel görevleri üstlenirler. İlk olarak misafiri

karşılaman, araçlarını park eden, bagajlarını teslim alıp odalarına götüren, otel hakkında ilk bilgileri kibar bir şekilde misafire ileten, otel büyüklüğüne göre misafirlerin otel içerisindeki ulaşımını sağlayan, araç transferlerini organize eden üniformalı personellerdir (Walker, 2004: 179).

1) Bellboy

Temel olarak misafirlere eşlik eder, valizleri odalarına çıkartır ya da çıkış esnasında odalarından teslim alır. Genellikle görev sorumlulukları aşağıdaki gibidir (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 49-50):

- Otel standartlarına eksiksiz uygulayarak misafir memnuniyetini hizmetin her aşamasında gözetir.
- Misafir ilişkileri ya da resepsiyon memurlarının yoğun olduğu günlerde odayı misafirlere tanıtır (rooming).
- Misafirlerle temas halindeyken misafir şikayetlerini iletirse; kibarca yardımcı olacağını söyler ve durumu ön büro şefine iletir.
- Araç park yerlerinin, bagaj odasının ve otel içerisinde ulaşım için kullanılan golf arabalarının (buggy) temizlik ve bakımından sorumludur.
- Resepsiyon personeline, adisyonları oda pitlerine yerleştirerek, yardımcı olur.
- Üniformalı personel tesisin bulunduğu bölgede yer alan turistik çekicilikleri, yiyecek içecek işletmelerini bilmelidir. Böylece gerekli olduğu durumlarda otel misafirlerine en uygun tavsiyeyi verebilecektir.

2) Danışma (Concierge)

Çoğu lüks otellerde ayrı bir bankosu bulunan veya ayrı bir katta yer alan danışma bölümü; misafirlerin çeşitli rezervasyon, bilet istekleri, çevre hakkında bilgi edinme gibi isteklerini yerine getirmekle görevlidir (MEB, 2011: 5).

- Danışma personeli misafir istek ve ihtiyaçlarını sezer.
- Otel hakkında, bölge hakkında hatta tesisin bulunduğu ülke hakkında en detaylı bilgilere sahip olur.
- Tesisin bulunduğu en kaliteli restoranlarda her an rezervasyon yaptırmaya hazır yeri vardır.

- Kültürel gezilere, çeşitli gösterilere istek olması halinde bilet temin eder.
- Misafir isteği doğrultusunda uçak bileti rezervasyonları yapar.
- Misafirlerin geli veya dönüş ulaımlarını organize eder

Bir danışma personelinin görev ve sorumluluğu kısaca, mümkün olmak kaydıyla her türlü misafir istek ve arzusudur (Walker, 2004: 183).

g) Rezervasyon Şefi

Rezervasyon Şefi st ilişkilerinde genellikle satış pazarlama müdürüne ya da n büro müdürüne bağlı olarak çalışmaktadır. Ast ilişkilerinde ise rezervasyon memurları ile faaliyette bulunur. Genel görevleri aşağıdaki gibidir (Şener, 2010: 192):

- Bölüm içerisinde yer alan rezervasyon çalışanlarını yönetir, eğitim verir, haftalık çalışma planlarını yapar.
- Rezervasyonları eksiksiz n büro sistemine girer.
- Rezervasyonlar ile ilgili resepsiyon personeli ile yakın çalışır; varsa olumsuzlukları düzenler.
- Seyahat acenteleri ile gerekli i görüşmelerini yapar.
- Telefon ile iletişimde kibar bir ses tonuna sahiptir. Tesis ile ilgili bilgileri telefonda sabırla detaylı bir Şekilde misafire verir.

Rezervasyon ofisinde rezervasyonlar alındıktan sonra rezervasyon onay formunu misafire ulaştırmak rezervasyon Őefinin görevidir. Günümüzde münferit olarak alınan rezervasyonlar kesinletikten sonra mutlaka onaylanmış rezervasyon formu misafire mail olarak gönderilir. Gönderilen bu rezervasyon formunda; giriş-çıkış tarihleri, özel istekler, oda fiyatı, yapılan demeler yer almaktadır. Bu bilgiler giriş esnasında hem misafir için hem de resepsiyon memuru için kolaylıklar yaratacaktır. Misafir oda ile ilgili memnuniyetsizlik yaadığında; örneğin odasının manzarasının deniz görmediğinden Őikayetçi ise rezervasyon formunda misafirin rezerv ettiği oda tipine bakılır. Dağ manzaralı oda satın alınmışsa misafire deniz manzaralı oda satılarak memnuniyetsizlik giderilmeye çalışılır. Sonuç olarak, misafirler n büro personeli arasında yaşanabilecek bu gibi olumsuzluklarda rezervasyon formlarının incelenmesi büyük önem taşımaktadır.

Otel işletmeleri misafirlere en kaliteli hizmeti verebilmek için departmanlar arasında dayanışmaya ihtiyaç duymaktadır (Rutherford, 2002: 51). Bu anlamda otel işletmelerinde

merkezi konumda yer alan ön büro departmanı, hizmetin kesintiye uğramadan verilmesinde büyük rol oynamaktadır. Misafirler aldıkları hizmeti bir bütün olarak algılamaktadır. Bu nedenle, misafirden gelen taleplere veya şikayetlere diğer departmanlar tarafından zamanında yanıt verilmesi ön büronun zamanında yönlendirmesiyle mümkündür. Satın aldıkları hizmetin kalitesinden tatmin olan misafirler işletmeden memnun ayrılacaklardır. Dolayısıyla ön büro, otel operasyonlarının işleyişinde çok önemli bir yerde konumlanmaktadır.



2. BÖLÜM

2. STRES VE MOTİVASYON KAVRAMLARINA GENEL YAKLAŞIM

Günümüz dünyasında yaşanan gelişmeler ve işletmelerin bu gelişmelere ayak uydurma çabası çalışanlar üzerinde strese neden olmaktadır. Çalışanları olumsuz etkileyen stres dolayısıyla işletmeleri de olumsuz etkilemektedir. Özellikle hizmet unsurunun önemli olduğu otel işletmelerinde misafirle bire bir etkileşim halinde olan ön büro çalışanlarının morallerinin yüksek olması işletmeden beklentilerinin karşılanmasıyla ilişkilidir. Otel işletmelerinde başarı, yüksek verimlilikle hizmet veren çalışanlar aracılığıyla sağlanabilir. Çalışanların ruhsal durumunu etkileyen stres kavramı, misafir memnuniyeti üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle günümüzde diğer işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de çalışanlardan yüksek verim elde etmek için motivasyon araçları kullanılmaktadır. Bu çalışma genelinde stres kavramı incelenmiş; ön büro personelinin stresini azaltmada çözümlenebilecek motivasyon kavramı üzerinde durulmuştur. Çalışma hayatında motive olmuş çalışanların düşük stres ile verimli çalışmaları motivasyon araçlarının araştırılmasına yol açmıştır.

2.1. STRES KAVRAMI

Stres, günümüz modern dünyasında yaşayan bireylerde sıklıkla görülen hareketli ve hızlı yaşamın, değişimin, sanayileşme ile başlayan lüks tüketimin ve iş hayatının bir sonucu olarak psikolojik dengenin bozulmasıyla ortaya çıkan çoğunlukla olumsuz bir durumdur. Bireyler; örgütsel, kişisel ve çevresel nedenlerden ileri gelen stresi yaşamaktadırlar. Bunun sonucunda bireysel olarak; ruhsal çöküntü, alkol ve sigara kullanımı, zihinsel aktivitelerde yavaşlamalar, unutkanlık gibi etkiler ortaya çıkarken örgütsel anlamda ise; düşük performans, verimlilikte azalma, işe devamsızlık, işgücü devir oranında artış, tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Güney, 2011: 407; Gümüştekin ve Öztemiz; 2005). Bireylerin içinde buldukları bu psikolojik hal işletmeye olumsuz etkileri olabileceğinden özellikle çalışma yaşamında stres sıklıkla incelenmeye başlanmıştır.

Zamanının büyük bir kısmını iş yerinde geçiren çalışanlar, işletmelerin karmaşık organizasyon yapısı içerisinde rollerini yerine getirmeye çalışmaktadır. Yoğun iş temposunda çalışana yüklenen iş yükü, işin zorluğu ve karmaşıklığı, insan ilişkileri gibi nedenler çalışma hayatında bireyleri baskı altında tutarak strese maruz bırakabilir (Güney,

2011: 407). Tutar'a (2016) göre çalışma hayatında stres ilk olarak rutin iş hayatının bir yansıması olarak çalışanda iş baskısı oluşturmaktadır. Bu durum, çalışanda strese neden olmaktadır. İkinci olarak oluşan stres öngörülemeyen durumların fazlaca yaşandığı işletmelerde, çalışanların ne yapacağını bilememesi ve değişen bu olağan üstü koşullarda daha önce rutin olarak uyulan kuralların geçerliliğini yitirmesi bireylerde yoğun bir stres oluşturmaktadır.

Günümüzde strese "çalışanların hastalığı" denmesinin sebebi bireylerin çoğunlukla iş hayatında stres altında olmalarından kaynaklanmaktadır. İş hayatı genel olarak tüm meslek dallarında stresli olsa da bazı meslekler yapılan araştırmalarda daha stresli olarak değerlendirilmektedir. İş adamları, yöneticiler, hizmet sektöründe çalışanlar, itfaiyeciler gibi daha bir çok meslek stresli mesleklere örnek olarak verilebilir (Aytürk, 2010: 333).

Güney'e (2011) göre çalışma yaşamında stres, işgücü devrinin artmasında ve devamsızlığın oluşmasında etkindir. Çalışma hayatı ile stres beraber değerlendirildiğinde arzu edilen hedeflere ulaşmada dört temel işlevsel ilişki mevcuttur:

- İşin kendisi bir stres kaynağıdır. Çalışanların potansiyelleri ortaya çıkarmasında engelleyici rolü vardır.
- İş dışında gelişen stres kaynaklarının işyerine etkisi olabilmektedir.
- Çalışanlar yaptığı işle birlikte stresli durumlara son vermek için mücadele edebilir.
- İş başarımında meydana gelen azalmalara stresin neden olduğu söylenebilir. Bu durumda yapılan iş stresin göstergesi olarak düşünülebilir.

Konaklama endüstrisi; emek yoğun bir özellik taşıması, hizmetin süreklilik gerektirmesi, aşırı iş yükü, sosyal hayatı saf dışı bırakan yoğun çalışma saatleri, misafirlerle yakın bir temas kurulması gibi nedenlerle oldukça stresli bir sektördür (Tsaur ve Tang, 2012: 1039). Konaklama işletmelerinde iş stresinin yoğun olması bireylerin işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etki yapabilmektedir. Turizm sektörünün büyük oranda insan sermayesi gerektirmesi, işgören devir hızının diğer sektörlerle göre daha fazla olduğu dikkat çekmektedir. Bireyler, psikolojik ve davranışsal bir çok farklı nedenle işlerinden ayrılabilir; fakat işten ayrılma oranını en çok yükselten faktör bireylerin işyerinde yaşadıkları stresten kaynaklanmaktadır (Rehman ve Mubashar, 2017: 63).

2.1.1. Stresin Tanımı

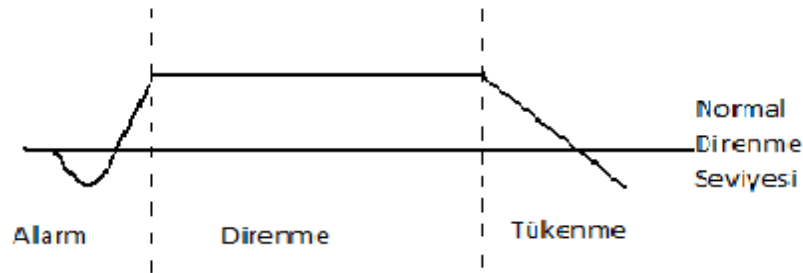
Latince kökenli "estricia" kelimesinden türetilen stres kavramı genel olarak bireyin içinde bulunduğu psikolojik durumun, maruz kaldığı baskı ya da kendini tehlikede hissetmesine sebep olacak dış kaynaklara maruz kaldığında normalin dışında seyir göstermesi ve bu psikolojik durumun normale döndürülme çabalarında yaşanan gerilimi ifade eder (Tutar, 2016: 121). Robbins'e (1997) göre stres, bireyin kendisi için olumlu olabilecek bir fırsat karşısında ya da kendisini tehlikede hissettirecek bir baskı karşısında bireysel istek ve arzularının bir sonucu olarak uyarılara verdiği dinamik bir tepkidir. Stres kişilik ve duyguların dahil olduğu karmaşık bir konudur. Doğal olarak bireylerin olayları anlamlandırmalarına bağlıdır. Herkesin kendine özgü rahat ve güvende hissettiği bir alan vardır. Bu alanın dışına çıkıldığında stres meydana gelir. Bireyler rahatsız hissettiklerinde birbirinden farklı tepki verirler. Bu anlamda stres ve stresin etkileri kişiden kişiye farklılık gösterir (Mullins ve Dossor, 2013: 54). Başka bir tanıma göre stres, "kişi ile çevresi arasındaki etkileşimden kaynaklanan ve genellikle kişinin fizyolojik ve psikolojik sağlık yapısını etkileyen duygusal gerilim ve gerginliktir" (Aytürk, 2010: 333). Stres konusunda uzman araştırmacı Hans Selye'ye göre stres, dış dünyada meydana gelen olumlu ya da olumsuz değişimlere karşı organizmanın verdiği reaksiyondur. Tehdit edici ortamlarda organizmanın verdiği psikolojik yanıtıdır (Akanji, 2015: 29). Buna göre stres, "vücudun karakteristik özelliği olmayan tepkisi" olarak tanımlanmıştır (Aydın ve Çavuş, 2017: 81). Stres kaynağı çeşitli yerlerden tetiklenebilir fakat organizmanın verdiği biyokimyasal tepki değişim göstermez (Güney, 2011: 406). Stres organizma içerisinde belirsiz miktarda oluşan biyokimyasal değişimlerin belirtileri olup bünyenin zorunlu olarak yıpranmaya maruz kalmasıdır. Hans Selye'nin çalışmalarına göre bu yıpranmalar uzun vadede çeşitli rahatsızlıklara sebep olup yaşlanmayı hızlandırdığı saptanmıştır (Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 148). Stresin neden olduğu bu süreçte organizma, savaş ya da kaç anlamına gelen bazı fizyolojik değişimleri; kalp atışlarının hızlanması, gözbebeklerinin büyümesi, stres hormonları aracılığıyla salgılar ve vücut kendini savunmaya hazırlar (Aşık, 2005: 2). Strese karşı her birey farklı reaksiyon gösterebilmektedir. Bunda bireylerin olaylara bakış açısından, yaşadığı sosyal çevreye kadar bir çok kriter etkilidir (Tavlı ve Ünsal, 2016: 10).

Bunca olumsuz etkilerine rağmen stresin insan vücudunu teşvik edici etkileri yönünden olumlu olarak etkileyen stres kaynakları vardır. İyi stres olarak adlandırılan bu duruma yol açan; evlenmek, terfi etmek, çocuk sahibi olmak gibi faktörler bireyleri harekete

geçirici etki yapabilmektedirler. Bu bağlamda son zamanlarda yapılan araştırmalarda bireyleri işe teşvik edici, verimliliği yükseltebilecek stres kaynakları ve çalışanların işlerinden uzaklaşmasına neden olabilecek genellikle örgütsel politikalardan kaynaklanan engelleyici stres kaynakları yer almaktadır (Çolak, 2017: 800). Heyecan verici bazı olaylar karşısında da organizma aynı stres reaksiyonunu gösterir. Organizmanın verdiği bu tepki olumsuz durumlarda verilen tepkiden farklı değildir (Şener, 2010: 409). Stres kavramı günümüzde genellikle olumsuz sonuçlar doğuran bir kavram olarak tanımlanmasına rağmen; makul seviyede var olan stres bireyin iş hayatında itici bir güç oluşturabilir. Dolayısıyla örgütsel anlamda stres makul düzeyde gerçekleştiğinde örgütsel davranışı destekleyebilmektedir (Tutar, 2016: 121). Artı bir değer olarak düşünüldüğünde stres, bireylerin mümkün olan en yüksek potansiyelini ortaya çıkarabilir. Örnek vermek gerekirse, sahne gösterileri kişiler ya da kısa mesafe maraton koşucuları bünyelerinde oluşan stresi yüksek performans için kullanırlar (Robbins, 1997: 653). Bu nedenle bazı araştırmacılar bireyi motive edip hareket geçiren stresi olumlu stres; organizma üzerinde baskı yaratıp organizmayı yıpratıcı stresi olumsuz stres olarak adlandırmışlardır (Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 148).

2.1.2. Stresin Aşamaları

Selye'ye göre organizma stres altındayken "Genel Uyum Sendromu" olarak adlandırılan üç aşamalı reaksiyon gösterir. Bunlar: alarm, direnme ve tükenme aşamalarıdır (Tavlı ve Ünsal, 2016: 10). Şekil 2.1'de stresin aşamaları gösterilmiştir.



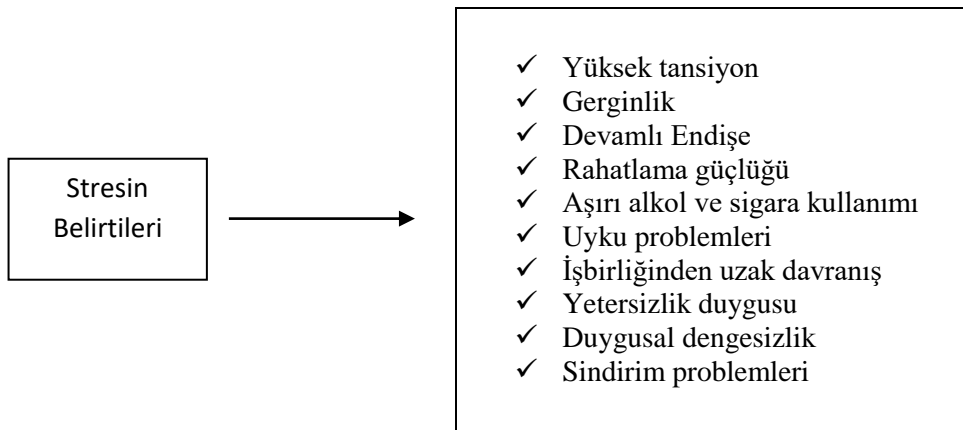
Şekil 2.1. Genel Uyum Sendromu (Kabul, 2016: 10)

Alarm aşamasında organizma stres kaynağına maruz kalır ve çeşitli hormonlar salgılayarak organizmayı korumaya çalışır. Bu aşamada strese neden olan durumun olumlu

ya da olumsuz olması organizma tarafından önemsenmez. Vücudun stres kaynağına verdiği tepki alarm aşamasında aynıdır. Bireyin stres kaynağı ile yüzleştiği ya da stresi oluşturan kaynaktan kaçtığı aşama alarm aşamasıdır (Kabul, 2016: 8). Direnme aşamasında genellikle strese neden olan durum çözülmüştür ve vücut tekrardan normale dönmeye çalışmaktadır. Bu aşama stres kaynağına uyum gösterme aşamasıdır. Stres kaynağına karşı alarma geçen stres hormonları normale dönmeye çalışır. Stres kaynağı ile mücadele edildiği halde çözüm getirilemez ise organizmanın alarm durumu vücut enerjisini düşürür (Erdoğan, 2005: 7). Direnme aşamasında organizma normal durumuna geri döner ya da bir sonraki aşamaya geçer. Tükenme aşaması stres yaratan durumun çok ciddi olduğu durumlarda görülür. Bireyde derin bir kaygı durumu hakimdir ve organizmanın verdiği reaksiyonlar sonucu enerji oldukça azalır ve tükenme aşamasına gelinir. Bu aşamada yorgunluk ve ruhsal çöküntü görülebilmektedir. Stres kaynağı bertaraf edildiğinde organizma yeniden uyum ve denge sürecine gelecektir. Ancak stres kaynaklarına fazlaca maruz kalınması bireyin bağışıklık sistemi üzerinde olumsuz etkiler yaparak çeşitli rahatsızlıklara yol açabilmektedir (Aşık, 2005: 3).

2.1.3. Stresin Belirtileri

Bireylerin stres altında olduğunu gösteren fiziksel, psikolojik, sosyal bir çok belirtileri olabilir (Erdoğan, 2005: 9). Stres oluşturan kaynağına karşı verilen yanıt kişiden kişiye değişkenlik gösterir. Buna bağlı olarak uzun süre stres altında kalan bireyler çeşitli rahatsızlıklara yakalanabilirler. Bu rahatsızlıklar; baş ağrısı, yüksek tansiyon gibi fiziksel özelliklere bağlı gelişebileceği gibi; depresyon, kaygı bozukluğu, takıntılı düşünceler gibi psikolojik rahatsızlıklar olarak da kendini gösterebilir. Genellikle stres altında ortaya çıkan belirtiler şekil 2.2'deki gibidir (Güney, 2011: 422).



Şekil 2.2. Stresin Belirtileri (Güney, 2011: 422).

Bireyin stres altında olduğunu gösteren belirtilerden bazıları şunlardır (Erdoğan, 2005: 9-10):

- Önceden kolaylıkla verilen kararları vermede yaşanan zorluklar,
- Değersiz, yetersiz, terkedilmişlik ve güvensizlik hissedilmesi,
- Sıradışı davranışlar gösterilmesi,
- En iyi olanı değil garanti olanı seçmek,
- Baskı altında hissedilen yoğun öfke, düşmanlık ve kızgınlık dalgaları,
- Sigara ve içki gibi kötü alışkanlıklara yönelimin artması,
- Hata ve başarısız anların sürekli düşünülmesi,
- Konuşma ve yazıda belirsizlik veya kopukluk,
- Hayal dünyasına dalmak,
- Yakın çevreye karşı duyulan aşırı güven ya da güvensizlik,
- Ciddi problemler karşısında kayıtsız ve ilgisiz kalınması; fakat görece olarak basit sorunlar karşısında aşırı endişe duyulması,
- Sağlığa aşırı ilgi veya uyku bozukluğu,
- Ölüm ve intihar fikirlerinin sıklıkla hatıra gelmesi.

2.1.4. Stresin Benzer Kavramlarla Olan İlişkisi

Stres ile ilgili yapılan tanımlar, günlük hayatımızda kapsadığı alan, gerek bireysel gerekse örgütsel anlamda etkileri düşünüldüğünde, stresin karmaşık bir kavram olduğu söylenebilir (Robbins, 1997). Bu nedenle stresin yerine kullanılan ancak anlam olarak tam manasıyla örtüşmeyen engellenme, kaygı, çatışma gibi kavramlar bulunmaktadır (Kırel, 1991: 10).

a) Engelleme

Birey varmak istediği hedefe toplumsal, bireysel, kültürel veya daha farklı nedenlerden dolayı varamadığında engellenme durumu gerçekleşmiş olur. Bu durumda bireyde kızgınlık, asabiyet, karamsarlık, içine kapanma gibi belirtiler ortaya çıkabilir. Engellenme stresin alt bir aşaması olarak değerlendirilebilir (Erdoğan, 2005: 4).

b) Kaygı (Anxiety)

Stres yerine sıklıkla kullanılan bir kavram kaygıdır. Kaygı, gelecekte gerçekleşmesi muhtemel olumsuz bir durum için duyulan tedirginlik halidir. Kaygılı olmak her ne kadar stresi tetiklese de kavram olarak birbirlerinden farklıdırlar (Kabul, 2016: 13). Bireyin duygu durumunda hoş olmayan değişikliklere yol açan kaygılı ruh hali gereğinden fazla olduğunda bireyin ruhsal yaşantısını bozarak panikli bir ruh haline bürünmesine yol açar (Köknel, 2013: 35).

c) Çatışma

Çatışma, bireyler arasında ya da birey grup arasında görülebilen taraflarda farklı taleplerin olduğu durumlarda ortaya çıkar. Bireylerin olaylara bakış açısı, geldikleri yerler çatışmaların oluşmasında etkindir. Çatışma kavramı bir stres tetikleyicidir (Kırel, 1991: 15). Örgütlerde sıklıkla görülen çatışma bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarmasında engel teşkil etmektedir. Aşırı iş yükü, anlaşmazlıklar, rol belirsizliği gibi nedenler örgütte çatışmaya neden olabilir (Erdoğan, 2005: 6).

2.1.5. Stres Kaynakları

Stres, bireye etki eden değişimlerin yaşadığı gündelik hayatta kaçınılmaz bir olgu durumuna gelmiştir. Toplum içerisinde varlığını sürdüren bireyler değişen koşullara uyum sağlamak, yaşam kalitesini korumak ve arttırmak için kendilerini baskı altında hissedebilmektedirler. İş, aile ve sosyal çevre döngüsü içerisinde bir çok açıdan strese maruz kalabilirler (Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 148). Öyle ki, bireyin psikolojik ve fizyolojik durumunu etkileyen stres kaynakları; bireyin kendisi ile ilgili, yaşadığı çevreyle ilgili ve iş hayatında oluşan stres kaynakları gibi çok çeşitli olabilir (Göksel ve Tomruk, 2016: 320). Stres yapabilme potansiyeline sahip olan her etken stres kaynağı olarak değerlendirilebilir (Aslan ve Bakır, 2018: 351).

Bireyin zamanının büyük bir kısmını geçirdiği işyerinde oluşan stres kaynakları bunların en önemlisidir (Saldamlı, 2000: 291). Nitekim, işyerinde görülen stres, örgüt içerisindeki havayı ve çalışanların performansını etkilediğinden sosyal bilimcilerin ilgisini çekmiştir (Kaya ve Kaya, 2007: 43). İş stresi işin karakteristik yapısından doğan tehditlere karşı bireylerin verdikleri tepkilerdir (Tsaur ve Tang, 2012). Stresin en yoğun hissedildiği çalışma ortamlarında birey; ses, ısı, ışık gibi çevresel faktörlerden ya da fazla yüklenen

sorumluluk, fazla denetim gibi yönetsel eksikliklerden etkilenir. İş hayatında her bireyin stresi karşılama ve baş edebilme durumları birbirinden farklıdır. Bazı bireylerde iş hayatında meydana gelen stres; endişe, depresyon ve çaresizliğe sebep olabilir (Aydın ve Çavuş, 2017: 81). Strese bağlı olarak oluşabilen bu rahatsızlıklar çalışanlarda motivasyon düşüklüğü, iş yavaşlatma, yaratıcılığın körelmesi, performans ve verimliliğin azalması gibi sonuçlarla neden olarak işletmeye büyük zararlar verebilir (Akova ve Işık, 2008: 18). Bireyin hem kendisine hem de örgüte birçok olumsuz etkisi olan stres kaynakları önce belirlenip daha sonra kontrol altına alınmalıdır (Aytaç, 2017: 3). İşletmenin uygulayacağı stres yönetiminin amacı, stresi tamamen yok etmek değil, uygun düzeyde stresle çalışanların motivasyonlarını yükselterek işletme amaçları doğrultusunda kullanmak olmalıdır (Enhassi ve Swaity: 2015: 55).

Yapılan çalışmalarda ve araştırmalarda belirlenen stres kaynakları her örgütte aynı düzeyde etkili değildir. Dolayısıyla bu kaynaklara potansiyel stres kaynakları olarak bakmak daha faydalı olacaktır. Çalışanlarda stres düzeyinin işletme için faydalı olabilecek, çalışanların örgüte değer katabilecek yeteneklerini geliştirecek ve örgütsel yaratıcılıklarını arttıracak bir düzeyde tutulması örgütsel stres kaynaklarının ne ölçüde etki ettiği ile ilgilidir (Çolak, 2017: 801).

Stres kaynakları; örgütsel, çevresel ve bireysel olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

2.1.5.1. Örgütsel stres kaynakları

Çalışanlar, iş hayatında rollerine göre görevlerini yerine getirirken kaçınılmaz bir şekilde stresle karşılaşır. İş hayatında bu strese "iş stresi" ya da "örgütsel stres" denir (Yirik vd., 2014: 6224). Örgütsel stres kaynakları bir çok yazar tarafından farklı sınıflandırmalara tabii tutulmuştur. Aydın ve Çavuş (2017) örgütsel stres kaynaklarını beş başlık altında sınıflandırmıştır. Bunlar; iş yapısından kaynaklanan stres faktörleri, örgüt yapısından kaynaklanan stres faktörleri, örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörleri, işyerindeki fiziki koşullardan kaynaklanan stres faktörleri ve örgüt içerisinde çalışan bireyler arasındaki ilişkiler sonucu ortaya çıkabilen stres faktörleridir. Saldamlı (2000), iş yerinde oluşan stres kaynaklarının ve iş tatminin; iş yükü, fiziksel değişkenler, işin statüsü, işin doğurduğu sorumluluk, icra edilen görevin karmaşıklığı, işten dolayı oluşan beşeri ilişkiler, işin fiziksel ve zihinsel zorlukları gibi değişkenlere bağlı olduğunu belirtmiştir.

Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetin emek yoğun bir özellik taşıması, hem örgüt içerisinde gelişen insan ilişkileri, hem de çalışanlar ile misafirler arasında hizmet sunumu esnasında yakın bir ilişkinin olması, sunulan hizmetin beğenilip beğenilmemesi noktasında çalışanlar ve yöneticiler üzerinde baskı kuran stres kaynaklarıdır (Şener, 2010: 412). Akova ve Işık (2008) İstanbul'da üç otel işletmesinde çalışan toplam üç yüz seksen çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada sırasıyla; maaş ve ödemelerin azlığı, iş yükünün fazlalığı ve zaman darlığı, aile ve sosyal hayata yeterli zaman ayıramama, işyerinde gelişme ve terfi imkanlarının azlığı gibi örgütsel stres faktörlerini tespit etmişlerdir. Aşık (2005), yüz yetmiş bir otel çalışan üzerinde yaptığı çalışmada sırasıyla; işin mevsimlik ve yorucu olması, çalışma saatlerindeki belirsizlikler ve aşırı iş yükü, müşteri ile birebir temasın getirdiği sorunlar ve düşük ücret, yönetim baskısı ve dayatması, kötü iletişim, kararlara katılmanın mümkün olmaması gibi örgütsel stres kaynaklarına ulaşmışlardır.

a) İşin Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

İş yükünün fazla ya da az olması çalışanlar için stres kaynağı olabilmektedir. Niteliksel olarak iş yükü, belirli bir işi yapması için görevlendirilen çalışanın bilgi, deneyim ve becerilerinin o işi yapmak için yeterli olmaması strese neden olabileceği gibi, niceliksel olarak da, belirli bir zamanda yapabileceğinden çok daha fazla sayıda işten sorumlu tutulması stres yaratabilir. Ayrıca iş yükünün normalden düşük olduğu durumlarda çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerini kullanamaması sonucunda iş sıkıcı hale gelebilmekte ve bu durum strese neden olabilmektedir (Kaya ve Kaya, 2007: 47). Genel olarak örgütsel stres faktörleri şu şekilde sıralanabilir:

- Genellikle yönetici pozisyonunda çalışan bireylerde işlerin yetiştirilme kaygısına bağlı olarak zaman baskısı önemli bir stres faktörü oluşturmaktadır. Zamanında bitirilmesi gereken işler örgüt içerisinde çeşitli nedenlerden dolayı zamanında bitirilemediğinde bireyin aile ve arkadaş ilişkilerinde yetersizliklere neden olarak strese yol açmaktadır (Avcı, 2005: 42).

- Teknolojinin ilerlemesi ile beraber günümüz işletmelerinde otomasyon önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle kalifiye olarak istihdam edilen çalışanların işlerinin rutin olması, yeni fikirlerle üretim sürecine müdahale edememeleri yaratıcılıklarını köreltmekte ve strese neden olabilmektedir.

• Monoton olarak devam eden iş süreci çalışanlarda yılgınlığa ve gerginliğe sebep olabilmektedir (Güney, 2011: 411).

• Çalışanlar için ücret örgütsel açıdan stres faktörü oluşturabilmektedir. Öyle ki, yetersiz verilen ücret bireyin ihtiyaçlarını karşılayamamasına neden olmaktadır. Bu durum birey üzerinde baskı yaratarak strese neden olabilmektedir. Ayrıca adil olarak verilmeyen ücret; çalışanda yaptığı işin karşılığını alamama izlenimi oluşturarak stres altında hissetmesine neden olabilmektedir (Tutar, 2016: 129).

• Örgüt içerisinde çalışanların belirli istek ve ihtiyaçları vardır. İşlerinde yükselme, gelirini arttırma, saygınlık gibi ihtiyaçlarının karşılanmaması bireylerde strese neden olabilmektedir. Kariyer ve terfi imkanlarındaki yetersizlikler ve eksiklikler işletme tarafından incelenip geliştirilmelidir (Aşık, 2005: 14).

• Çalışanlarının yeteneklerinin işin yapısına ve gereklerine uygun olmaması, yapılan işin niteliklerine göre uygun araç ve gereçlerin olmaması, yapılan işin karşılığının işletme tarafından verilmemesi gibi durumlarda örgütsel stres faktörleri oluşmaktadır (Güney, 2011: 414).

• Çalışma saatlerinin uzun olması ve vardiyalı çalışma sistemi çalışanları ruhsal ve fiziksel yönden etkileyerek strese neden olabilmektedir. Uzun çalışma saatleri çalışanların iş ve aile arasında kalmalarına sebep olarak çatışmaya yol açabilmektedir (Enhassi ve Swaity: 2015: 55). Özellikle hizmetin sürekliliğinin gerekli olduğu çalışma alanlarında gece vardiyası düzenlenmektedir. Gece vardiyası insan doğasına aykırı bir çalışma zamanı olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle sosyal ve özel yaşamda sıkıntılara neden olarak strese neden olabilmektedir (Kaya ve Kaya: 48). Bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerinde özellikle sezonda gerçekleşen fazla mesailer diğer sektörlerle kıyaslandığında daha uzun olabilmektedir. Bu nedenle uzun çalışma saatleri çalışanlar üzerinde baskıya neden olarak bir stres unsuru olarak değerlendirilebilmektedir (Gedik vd., 2017: 113).

• Çalışma ortamının fiziksel şartlarının işin yapısına uygun olmaması örgütsel anlamda stres yaratan faktörlerdendir. Isıtma, havalandırma, aydınlatma gibi fiziksel koşulların sağlanamaması çalışan üzerinde psikolojik etkileri yol açabilecektir. Dolayısıyla çalışanlarda yorulmalar, işten tatmin olamama, çalışma ortamından uzaklaşma gibi etkilere neden olabilmektedir (Güney, 2011: 412).

b) Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres Kaynakları

Örgütsel Politikalarından kaynaklanan stres kaynakları şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütlerde çalışan bireyler değişen koşullara ayak uydururken sürekli olarak kararlar verme zorunluluğu içerisindedir (Tutar, 2016: 130). Performans değerlendirmeleri, ücretlerin ayarlanması, çalışılacak işletmenin doğru seçilmesi gibi karar verme aşamaları çalışanlar ve yöneticiler üzerinde baskı oluşturan stres faktörleridir (Güney, 2011: 412). Ayrıca çalışanları ilgilendiren konularda alınan kararlara çalışanların katılmaması çalışan üzerinde strese neden olacak ve verimliliği düşürecektir (Gürbüzler 2004: 71).

- Yetki yetersizliği ve fazla yüklenen sorumluluk, çalışanların çalışma isteğini kıran ve stres yaratan faktörlerdendir. Çalışanlara yüklenen sorumlulukların yerine getirilmesi için karar verilmesi gereken noktalarda yetkilerinin olması üretim süreçlerine olumlu olarak yansıtacaktır (Avcı, 2007: 76).

- Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres faktörleri arasında en önemlilerinden bir tanesi çalışanları değerlendirmede yapılan hatalar, haksızlıklar ve buna bağlı olarak ortaya çıkan kariyer sorunlarıdır. Değerlendirmede yapılan bu hatalar örgüt içerisinde liyakat ilkesinin sorgulanmasına neden olacak ve kişiler arası çatışmaları doğuracaktır (Soysal, 2009: 340). Ayrıca değerlendirme kriterlerinin çalışanlar tarafından bilinmemesi belirsizliklere ve örgütsel adaletsizliğe yol açabilecek bir stres faktörüdür (Tutar, 2016: 130)

- Yöneticilerin çalışanların yaptıkları işi görmezden gelmeleri ya da tarafsız kriterlerle değerlendirilen, beğenilen işi taktir ve teşvik etmemeleri çalışanlar üzerinde baskı oluşturarak motivasyonlarında azalmaya yol açacaktır. Başka bir ifadeyle, taktir etme çalışanları işe teşvik ederek iş doyumunu arttıracaktır. Aksi durumda ise yöneticilerin astlarının desteklememesi bir stres faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır (Güney, 2011: 413).

- Organizasyonda çalışan bireylerin rollerinde belirsizlik ya da çatışma olması örgütsel strese neden olmaktadır. Rol, organizasyonda çalışan bireylerin pozisyonları itibariyle yetkilerini belirleyen kriterlerden bir tanesidir (Aydın ve Çavuş, 2017: 83). Organizasyonun amaçlarına giden yolda çalışanların davranışları, sorumlu olduğu alanların net olmaması ya da farklı çalışanlarda aynı yetkilerin olması, iş tanımlarında netlik olmaması rollerde çatışmaya sebebiyet vererek strese neden olabilmektedir (Kaya ve Kaya, 2007: 48). Bir

örgütte çalışanların rol belirsizliği ve rol çatışması algıları yüksek olduğunda hissedilen stres düzeyi artarak örgütsel bağlılık, iş tatmininde düşüklük gibi bir çok örgütsel çıktıyı olumsuz etkileyebilmektedir (Yıldırım, 2008: 100). Bireyin hangi rolde üretim icra edeceğini bilememesi giderek artan bir baskıya sebep olarak rol çatışmasına yol açabilmektedir. Ayrıca bireye yüklenen işin gereklerini yerine getirebilmesi için kendisine eksik verilen bilgiler rol belirsizliğine yol açarak örgüt içerisinde strese neden olabilmektedir (Ekinci ve Ekici, 2003: 98).

c) Örgütün Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri

Ekinci ve Ekici'ye (2003) göre, işletmelerde yöneticiler ve çalışanlar üzerinde strese neden olan ve performanslarında azalmaya yol açan faktörler; örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel alan, örgüt içerisindeki pozisyon ve genel örgüt yapısına gösterilen uyum olarak gruplandırılmıştır. Örgüt kültürü, bireylerin işe alım süreçleriyle başlayan ve iş hayatı boyunca devam eden örgüt çalışan ilişkileri ile bir temele oturmaktadır. Çalışan performanslarının ödüllendirilmesi, çalışanların önemli olduklarının hissettirilerek motivasyonlarının artırılması örgüt kültürü ile alakalıdır. Örgüt iklimi ise örgütün kişilik yapısının çalışanlar tarafından algılanma biçimini ifade etmektedir (Özen, 2013: 101). İşin gereklerine uygun olmayan örgütsel kültür ve örgütsel iklim, işletmede bulunan departmanlar arasındaki çatışmalar, baskı, abartılmış denetim, kararlara iştirak edememe başlıca stres kaynaklarını oluşturmaktadır (Tutar, 2016: 130).

İşletme içerisindeki hiyerarşik yapıdaki dengesizlikler, iletişimden kaynaklanan problemler, ast-üst ilişkilerinde gerilimlere yol açarak örgütsel strese neden olabilmektedir (Soysal, 2009: 340). İşletme içerisinde belirli bir grupta yer alan bireylerin hepsinin kişilik yönünden uyum göstermesi mümkün olmayabilir; ancak yöneticiler ile astları arasında büyük oranda kişilik uyumsuzluğu varsa bu durum astlar tarafından olumsuz değerlendirilerek zamanla ilişkilerin kötüye gitmesine, iş tatminsizliğine yol açabilmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 275).

d) Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri

İşyerinde çalışan bireyler arasındaki beşeri ilişkilerden ileri gelen ve çözümlenemeyen sorunlar örgütte grupsal stres faktörlerine yol açmaktadır (Avcı, 2007: 58). Grup içerisinde çalışan bireylerin bir takım olamaması, mutlukları ve sorunları paylaşmamaları (sosyal

destek eksikliği), grup içerisinde ve bireyin kendi içerisinde çatışmalara sebep olarak işletme içi faktörlerden oluşan stres kaynaklarını oluşturmaktadır (Kaya ve Kaya, 2007: 47). Bireyler arasındaki rekabetin gereğinden fazla olması, olduklarında daha güçlü görünme çabaları, birbirlerini anlayamamaları stres faktörleri yaratarak bireylerde fiziksel ve ruhsal anlamda yıpranmalara sebebiyet verebilmektedir (İştar, 2012: 5).

Zorbalık (mobbing) olarak adlandırılan, genellikle başarılı görülen bir çalışan üzere tek kişinin ya da bir grubun çeteleşerek düzenlik bir şekilde uyguladıkları psikolojik şiddet örgüt içerisinde önemli bir stres faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır (Soysal, 2009: 342). Örgüt içerisinde huzurlu bir iş ortamı çalışanların stres seviyelerini düşürecektir (Yamuç ve Türker, 2015: 402). O'Neill ve Davis (2011) turizm sektöründe yapmış oldukları bir araştırmada işyerinde çalışan bireylerin birbirleri arasındaki ilişkilerden kaynaklanan gerginliklerin en önemli stres kaynakları arasında olduğunu belirtmişlerdir.

İşyerinde dedikodu yapılması çalışanların güvensizliklerini arttırarak örgütsel strese neden olabilmektedir (Altan, 2018: 143). Kişilerin birbirlerini kıskanmaları, takım içerisinde dışlanmak gibi unsurlar bireylerin birbirleri hakkında çoğunlukla gerçekleri yansıtmayan ve algılamaları sonucunda ortaya çıkmış düşünceleri birbirlerine aktarmaları dedikodu kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum çalışanların enerjisini düşürerek strese neden olabilmektedir (Güney, 2011: 417).

2.1.5.2. Çevresel stres kaynakları

İşletmeler ve bu işletmelerde çalışan bireyler çevreleriyle sıkı bir etkileşim halindedir. Bu nedenle bireylerin ve işletmelerin çevrelerinde süregelen; ekonomik, siyasal, teknolojik ve kentsel olaylarla ilgili kayıtsız kalmaları söz konusu değildir. Dolayısıyla bu unsurlar bireyler üzerinde çevresel stres kaynaklarını oluşturmaktadır (Kabul, 2016: 44).

Teknolojik gelişmelerin sonucunda, teknolojiyi kullanabilecek nitelikli personele duyulan ihtiyaç vasıfsız personelin iş alanlarını daraltmaktadır. Ayrıca iş hayatında bir çok alanda kullanılmaya başlanan teknolojik gelişmeler insan emeğinin yerine ikame edilmeye başlanarak işletmelerde personel sayısının azaltılması gibi sonuçlara neden olabilmekte ve potansiyel stres kaynağı oluşturabilmektedir (Soysal, 2009: 26).

Ekonomik ve politik belirsizlikler sonucunda iş hayatında meydana gelebilecek; işten çıkarılma, çalışma saatlerinin azaltılması, düşük ücret gibi olumsuz gelişmeler çalışan

bireyler üzerinde oluşabilecek çevresel stres kaynakları olabilmektedir (Şener, 2010: 413). Çalışma ortamının uygun sıcaklıkta olmaması, ışıklandırma yetersizliği, araç-gereç eksikliği, ulaşımda yaşanan zorluklar fiziksel ortamdaki kaynaklanan stres kaynaklarına örnek olarak verilebilir. Ayrıca sosyal ve kültürel hayatta meydana gelen değişimler stres kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Örneğin; kırsal yaşamdan kentsel yaşama geçiş sürecinde yaşanan uyum sorunları, üretim toplumundan tüketim toplumuna geçişin getirdiği kültürel değişimler bireyler üzerinde stres kaynağı oluşturabilmektedir (Kaya ve Kaya, 2007:50).

2.1.5.3. Bireysel stres kaynakları

Bireysel stres kaynakları genellikle bireylerin huyları, yetenekleri, mizaçları ve karakterleri ile yakından ilgilidir (Tutar, 2016: 125). Stresi oluşturan duygular olaylara yüklenen anlamları ile yoğunlaşmaktadır. Bireysel bakış açısı genellikle hislerin ve stresin temelini oluşturur. Bireylerin kişilik özellikleri, düşünceleri yorumlama şekilleri kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Olaylara karşı bakış açısı değiştirildiğinde birey üzerinde baskı yaratan olumsuz duygular değişebilmektedir (Tuncer vd, 1980/2017). Bu anlamda bireylerin kişilik özellikleri, tehdit edici durumu algılama biçimleri ve baş edebilme yetenekleri bireysel stresin oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır (Göksel ve Tomruk, 2016: 320). Ayrıca bireylerin biyolojik yapısı, yaşı ve cinsiyeti, aile hayatı, yaşam tarzı, alışkanlıkları, tekdüzelik, kariyer değişiklikleri bireysel stres kaynaklarından bazılarıdır (Gürbüzler, 2004: 57).

Bireylerin davranış biçimlerini ve kişilik tipleri, A tipi kişilik özellikleri ve B tipi kişilik özellikleri olarak sınıflandırılmıştır (Güney, 2011: 418). A tipi kişilik özelliği temelde aceleciliktir. Bu tip davranış özellikleri gösteren bireyler saldırgan, hareketli, içe dönük, hırslı ve rekabetçi kişilerdir. B tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler ise yavaş, kırılmaz kuralları olmayan, sabır sahibi, keyfine düşkünlük gibi özellikleri gösteren bireylerdir (Ekinci ve Ekici, 2003: 100). A tipi kişilik özellikleri gösteren bireyler sürekli zamanla yarışmak, bir yarış içerisinde yaşamak gibi davranışsal özellikleri nedeniyle daha çok strese maruz kalmaktadırlar (Erdinç, 2005: 20). İşletmeler için en uygun kişilik tipleri karma kişilik özelliği gösteren bireylerdir. Her iki özelliği de gösterebilen, kimseyle yarış halinde olmadan işini en iyi şekilde yapıp görevi tamamlama eğiliminde olan profesyonellerdir (Güney, 2011: 420).

Günümüzde strese neden olan birçok faktör bulunmaktadır. İş hayatı, bireyler üzerinde stres yaratan faktörlerin başında gelmektedir. Özellikle emek-yoğun özelliği nedeniyle otel işletmelerinde çalışan bireyler üzerinde stres daha fazla etkili olabilmektedir. Dolayısıyla, misafirle doğrudan kurulan iletişim çalışan için stres faktörü olabilmektedir. Bu nedenle, otel işletmelerinde çalışanların ruhsal olarak iyi hissetmeleri, misafirler memnuniyeti için önemlidir. Stresin olumsuz sonuçlarından etkilenmemek için yöneticilerin çalışanlar üzerinde etkili olan stres kaynaklarını tespit etmeleri ve önlemler almaları gerekmektedir. Böylece, çalışanların verimlilik ve motivasyonları yükseltilecek hizmetin niteliği artırılabilir.

2.2. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon; istenilen hedefler doğrultusunda bireyleri harekete geçiren güçtür. Yüksek motivasyonla çalışan bireyler örgüt hedefleri doğrultusunda verimli çalışmaktadırlar. Çalışanların bilgi ve deneyimlerinden maksimum düzeyde yararlanabilmek çalışanların yöneticileri ve işletme tarafından motive edilmesiyle mümkün olmaktadır. Düşük motivasyon ile çalışan bireyler verimli olamamaktadırlar (Aytürk, 2010). Bu bağlamla işletme yöneticileri çalışanları motive eden faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. Çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörler birbirinden farklı olabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler bu faktörleri belirleyerek en uygun motivasyon araçlarını uygulamalıdır (Gün, 2016: 191).

2.2.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon, "hareket etmek" anlamında kullanılan Latince "movere" sözcüğünden türetilmiştir (Önen ve Kanayran, 2015: 49). Türkçe'de güdü veya güdülenme olarak karşılığı bulunan motivasyon kavramı; bireyi ihtiyaçları doğrultusunda harekete geçiren bir güçtür (Küçüközkan, 2015: 100). Keser'e (2006) göre motivasyon: "bireyi davranışa sevk eden içsel bir güçtür". Buna göre motivasyon, "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri" şeklinde tanımlanmıştır (Koçel, 2018: 639). Örgütsel amaçlar doğrultusunda verimliliği sağlamak için değişken bir anahtar olan motivasyonun amacı, bireylerin bu yönde kendi istekleriyle ilerlemesini sağlamaktır (Macdonald, 2019: 34). Motive olmuş çalışanların daha iyi ve daha verimli çalıştıkları göz önüne alındığında motivasyon, iş dünyasında hayati bir öneme sahiptir (Abyad, 2018: 20). Bu anlamda, çalışanların işi yaparken göstermiş oldukları performans,

ihtiyaçlarının ne denli karşılanmış ve anlaşılmış olmasıyla yakın ilişkilidir. Buradan yola çıkarak düşük performans gösteren bir çalışanın, ihtiyaçları karşılanmamış; yani motive edilmemiş olduğu söylenebilir (Barutçugil, 2015). İşletmelerde motivasyon, ulaşılabilecek amaçları göz önünde tutarak çalışanların ihtiyaçlarını gözeten ve işletme amaçları doğrultusunda uygun iş ortamı sağlayarak çalışanları harekete geçirmektir (Ünsar vd, 2010: 250). Harekete geçen çalışanlar motivasyon sayesinde duygularını ve enerjilerini, işletmenin gösterdiği hedef doğrultusunda, işin başlangıcından sonlandırılmasına kadar olan süreçte kullanırlar (Doğan, 2005: 117). Örgütlerde çalışanların işlerine ne derece motive oldukları davranışlarından gözlemlenebilmektedir. Çalışanları motive eden faktörler bireyseldir. Yani, bir çalışana motive eden bir etken diğer bir çalışana motive etmeyebilir (Koçel, 2018: 640). Bu nedenle yöneticiler, astlarının ihtiyaçlarının neler olduğunu saptamalı ve onları motive etmek için kişiye özgü yöntemler geliştirmelidir (Karakaya ve Ay, 2007: 56).

2.2.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyon, işletme başarısını doğrudan etkilediğinden, işletme başarısından sorumlu olan ve bu bağlamda çalışanların verimlilik ve performanslarından sorumlu yöneticiler açısından işletme hedeflerine ulaşmada, çalışanları harekete geçirmek önemlidir (Hodgetts ve Luthans, 2000). İşletmelerin gösterdikleri başarıda bu denli öneme sahip olan motivasyon, çalışanların bilgi ve becerilerini maksimum derecede kullanabilmesi açısından önem arz etmektedir. İşletme lehine gösterilen olumlu davranışlarının sürekliliğini sağlamak yöneticinin temel amacıdır (Karakaya ve Ay, 2007: 56). Sürekliliği sağlanan bu davranışlar; belirli aralıklarla gözden geçirilerek çalışanların önemsendiklerinin hissettirilmesi, sorumluluklarının arttırılması yoluyla motivasyonlarının devamı sağlanmalıdır (Şimşek, 2004: 278). Bu durum ayrıca organizasyonlar içerisinde yönetici liderliğinin de bir göstergesidir (Kheirkhah vd, 2018: 368).

Çalışanların misafir memnuniyetine doğrudan etki yaptığı otel işletmelerinde motivasyon, yöneticilerin dikkatle üzerinde durması gereken konuların başında gelmektedir. Bu bağlamda, yöneticiler çalışanların kişilik özelliklerini ve karşılanması gereken ihtiyaçlarını bilmelidir. Böylece, belirlenen ihtiyaçlara göre düzenlemeler yapılabilir. Sonuçta, ihtiyaçları giderilen tatmin olmuş bir çalışan yüksek motivasyonla çalışıp misafir memnuniyetine büyük katkıda bulunacaktır (Demir, 2017: 47). Çalışanların ihtiyaçları giderilmediğinde, işletmeye zarar veren olumsuz iş tutumları gelişecektir. İşletme içerisinde gerilim var olacaktır (Önen ve Kanayran, 2015: 50). Bu nedenle, hizmet sektöründe

başarının anahtarı olan çalışanların motive edilmesi çok önemlidir. Misafir memnuniyetinde önemli rol oynayan otel çalışanlarının başında ön büro çalışanları gelmektedir. Memnuniyeti sağlanan misafir hem otel işletmesinin varlığını sürdürmesine katkıda bulunacak hem de çalışanların otel işletmesindeki yerini sağlamlaştıracaktır. Bu nedenle, ön büro çalışanlarının motivasyonunun yüksek olması ve olumlu iş tutumları otel işletmelerinin başarısına katkı yapan faktörlerdendir (Öztürk ve Seyhan, 2005: 134-140).

Çalışanların, yöneticilerinden ve işletmelerinden bazı beklentileri vardır. Bunlar: onaylanma, takdir edilme, kararlara katılma, geribildirim almak, maddi teşvikler, zamlar, kişisel gelişimine destek, kendisini geliştirebilmek için kendisine ayıracağı zaman ve terfi gibi beklentilerdir. (Barutçugil, 2015: 41). Günümüzde işletmeler, amaçlarına ulaşabilmek için çalışanların beklentilerini gerçekleştirmeye çalışmalıdır. Böylece, çalışanların işletme lehine davranışlar göstermesi sağlanabilir. Uzun vadede mutlu çalışanlar, sağdık müşteriler oluşturarak işletme amaçlarına hizmet etmektedir. Çalışanların beklentilerini gerçekleştirmeyen işletmeler rekabet üstünlüğü sağlama noktasında zorluk yaşayabileceklerdir. İşletme içerisinde var olan uygulamalar, teknoloji ve otomasyon bir şekilde diğer işletmeler tarafından taklit edilerek kullanılabilir. Ancak, çalışanların beklentilerini yerine getirip onları motive eden işletmeler, taklit edilmesi mümkün olmayan bir hizmet kalitesi oluşturarak rekabet üstünlüğü sağlayabilirler (Doğan, 2005: 464).

2.2.3. Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci, dört temel aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

- İhtiyaç aşaması, doyurulması gereken bir gereksinimle motivasyon süreci başlamaktadır.
- Uyarılma aşaması, bireyin ihtiyacını karşılayabilmesi gereken gücün oluşmasıdır.
- Davranış aşaması bireyin duyduğu ihtiyacı gerçekleştirebilmek için yaptığı hareketlerdir.
- Doyum aşaması, bireyin ihtiyacı karşılamak için gösterdiği davranışların sonucunda oluşan tatmin durumudur (Selen, 2016: 40).

Motivasyon (güdülenme) süreci psikolojik olarak incelendiğinde oldukça karmaşık bir süreçtir (Başaran, 2000: 80). Bireyleri aynı davranışa sevk eden nedenler farklı güdülerden

kaynaklanabileceği gibi; aynı güdüler bireylerde farklı davranışlara neden olabilecektir. Davranışların temelinde tatmin edilmemiş ihtiyaçlar yer almaktadır (Eren, 2009: 531). Bu ihtiyaçlar bireyde gerilime neden olduğu için ihtiyacı tatmini amacıyla itici bir güç oluşturarak bireyi harekete geçirirler. Çaba gösterme davranışı bireyin sadece motive olduğunda yaptığı ve bundan mutluluk duyduğu bir davranıştır. Sonuçta, ihtiyaç tatmin edilirse doyuma ulaşıp motivasyon süreci tamamlanmaktadır. Doyuma ulaşılmadığında gerilim devam eder. (Başaran, 2000).

2.2.4. Motivasyon Teorileri

Motivasyon, bireyleri örgütsel amaçlar paralelinde harekete geçiren nedenlerin neler olduğu konusunda sorulan sorulara yanıtlar arama sürecidir (Alkış ve Öztürk, 2009: 215). Motivasyon teorileri, yöneticilere çalışanları belli bir davranışta bulunmaya iten nedenleri anlama noktasında yardımcı olmuştur (Akgündüz, 2013: 134). Çalışanları motive eden nedenleri bilmek ve işletme lehine davranışların sürekliliğini sağlamak için yöneticilere yol gösterecek teoriler: kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak ikiye ayrılmaktadır (Tutar, 2016:33).

2.2.4.1. Kapsam teorileri

Kapsam teorilerinin temelinde bireyi davranışa iten içsel ihtiyaçlar yer alırken; süreç teorilerinin temelinde ise dışsal faktörler yer almaktadır (Barutçu ve Sezgin, 2012: 91). Bir kişinin bir işi yaparken içten gelen ödül sonucunda hissettiği güzel duygular içsel motivasyondur (Reece ve O'Grady, 1987: 188). Başka bir deyişle dışarıdan herhangi bir müdahale olmadan bireylerin içlerinden gelen ihtiyaçlar neticesinde aldıkları aksiyonlar içsel motivasyonlarından kaynaklanmaktayken; dışsal motivasyon kaynakları ise kişinin kontrolü dışında gelişen ve dışarıdaki faktörlerden oluşan motivasyondur (Yılmaz, 2018: 47).

Kapsam teorileri; ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, çift faktör teorisi, başarıma ihtiyacı teorisi ve ERG (varolma, ilişki kurma, gelişme kelimelerinin İngilizce başharfleri) yaklaşımı olmak üzere dört başlık altında incelenebilir.

a) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Abraham Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı motivasyon teorileri arasında en çok bilinenidir (Önen ve Kanayran, 2015: 51). Wisconsin Üniversitesinde bir akademisyen olan Harry Harlow, çalışma verimini yükseltmek amacıyla ödüllendirme yöntemi ile şempanzeler üzerinde yaptığı deneylerde, ödül verilen şempanzelerin üçüncü ödülünden sonra giderek zorlaşan görevlerini yavaşlatmaya başladığını; ödül verilmeyen şempanzelerin ise sonraki görevlerini daha hızlı ve başarıyla yaptıklarını görmüştür. Bu deneyden etkilenen doktora öğrencisi A. Maslow bir canlının yemek, ödül, para gibi dışsal kaynakların dışında içten gelen bir güçle motive olduklarını görmüş ve ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını geliştirmiştir (Yılmaz, 2018: 45-47).

Yaklaşımına göre bireyleri harekete geçiren davranışların temelinde ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçların giderilme isteği vardır; sözgelimi motivasyonun şiddeti ihtiyacın birey için önemine bağlıdır (Koçel, 2018: 643). Maslow'a göre bireylerin hissettikleri ihtiyaçlar, giderilmesi en hayati olan açlık, susuzluk, uyku gibi (fizyolojik) ihtiyaçlardan başlayarak; bir hiyerarşi doğrultusunda üst basamaklara doğru yol alır (Adair ve Reed, 2012: 31). En alt basamaktaki ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir sonraki ihtiyaç için motivasyon sağlanamayacaktır. Bir ihtiyaç tam anlamıyla tatmin edilmediğinde, diğer ihtiyaçlar için oluşacak motivasyonun şiddeti düşük olacaktır (Abyad, 2018: 21). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini şekil 2.3'te izlemek mümkündür.



Şekil 2.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kaynak: (Tutar, 2016: 41).

b) Çift Faktör (Hijyen-Motivasyon) Teorisi

Hijyen ve motivasyon olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir. Hijyen faktörleri iş yerinde bulunması gereken asgari faktörlerden oluşur. Çalışan memnuniyetsizliğini ve şikayetlerini önleyerek iş ortamında olumsuz duyguların yer almasını engeller. Fakat gerçek bir memnuniyet ve motivasyon yaratmaz. Diğer taraftan, çalışanları motive eden, onları geliştiren ve doyuma ulaştıklarını sağlayan faktörler yöneticilerin asıl olarak üzerinde durması gereken faktörlerdir (Demir, 2017: 52). Frederic Herzberg tarafından gündeme getirilen teoriye göre işyerinde bireylerin motivasyonlarını sağlamaya zemin oluşturabilmek için hijyen faktörleri adını verdiği; iş güvenliği, maaş, uygun çalışma koşulları gibi asgari unsurların eksiksiz olması gerekmektedir. (İbicioğlu vd, 2013: 95). Bu faktörler bireyleri motive etmez; ancak bireylerin iş hayatında verimliliklerinin düşmesini engelleyerek motive olmaları için gerekli ortamı hazırlayacaktır (Yeşil, 2016: 170). Hijyen faktörlerini tam anlamıyla sağlamış işletmelerde işyeri ile ilgili şikayet etme durumları gözlemlenmeyecektir (Güzel, 2010).

Herzberg'e göre asgari şartlar sağlandıktan sonra bireyleri motive eden; sorumluluk alma, başarıma duygusu, tanınma, kişisel gelişme ve ilerleme gibi motive edici faktörler yer almaktadır (Şener, 2010: 396). Hijyen faktörleri Maslow'un hiyerarşisinde yer alan alt basamaktaki fizyolojik ihtiyaçlarla ilişkilidir. Motive edici faktörler ise hiyerarşinin daha üst basamaklarındaki ihtiyaçlar ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle yöneticiler iş ortamında asgari şartları eksiksiz oluşturup; bireyleri harekete geçiren, motive edici faktörler üzerinde durmalıdırlar (Abyad, 2018: 21).

c) Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland tarafından geliştirilen yaklaşım insanı harekete geçiren davranışların üç temel ihtiyaçtan doğduğunu savunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Tutar, 2016: 46):

- **Başarma ihtiyacı;** karmaşık ve zor görevlerin üstesinden gelerek öne geçme ihtiyacıdır.
- **Güç kazanma ihtiyacı;** diğer çalışanları kontrol etme isteği ve üzerlerinde otorite kurma ihtiyacıdır.
- **İlişki kurma ihtiyacı;** iş ortamındaki çatışmalardan ve gerilimlerden uzaklaşma ihtiyacından kaynaklanan yakın ilişkiler kurma gereksinimidir.

Başarma ihtiyacı yüksek olan çalışanlar, kendilerine zor ama ulaşılabilir hedefler seçerek ilerlerler. Doyuma ulaşmanın yolu, başarıya ulaşmaktan geçmektedir. Bu nedenle, çalışanlar başarma ihtiyacını yerine getirmek için gerekli olan bilgi ve becerileri kolaylıkla kazanabilir. İşyerinde gösterilen performansın yüksek olması, çalışanın başarma ihtiyacı olduğu konusunda bilgi verebilir. Güç kazanma ihtiyacına sahip çalışanlarda ise, diğer çalışanlar üzerinde otorite sahibi olma isteği vardır. Bu nedenle, hiçbir zorlukla mücadele etmekten kaçınmazlar ve güç ile motive olurlar. Son olarak, ilişki kurma ihtiyacına sahip çalışanlar, diğer çalışanlardan onay alma ihtiyacı içindedirler. Dolayısıyla, çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurup sevilme isterler. Bireysel çalışmak yerine, ekip olarak çalışmayı tercih ederler (Macit, 2001: 34-38).

Bu yaklaşımın işletme yöneticileri tarafından taşıdığı önem daha çok insan kaynakları uygulamalarında kendini göstermektedir. İhtiyacı doğru belirlenen çalışanlar, daha verimli ve motive olabilecekleri uygun işlere yerleştirilmektedir (Küçüközkan, 2015: 105). Ayrıca yöneticiler, çalışanın başarma ihtiyacının diğer iki ihtiyaçtan düşük olduğu durumlarda, eğitim yoluyla başarı ihtiyacına olan gereksimi güçlendirmelidir (Macit, 2001: 35).

d) ERG Yaklaşımı

Alderfer tarafından geliştirilen teori, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin bir benzeri konumundadır. Aynı şekilde ihtiyaçlar, alt basamaktan üst basamaklara doğru ilerlemektedir. Alt basamaktaki ihtiyaçlar karşılandıkça önemini yitirir ve üst basamaktaki ihtiyaçlara geçer. Üst basamaktaki ihtiyaçlar ise önemini yitirmez. Çünkü, çalışan kendini geliştirdikçe yeni ihtiyaçlara gereksinimi artacaktır (Selen, 2016: 51).

Bu ihtiyaçlar, İngilizce kelimelerinin baş harfleri olan ERG adı altında gruplanmışlardır.

- Varolma (Existence) ihtiyacı,
- İlişki kurma (Relatedness) ihtiyacı,
- Gelişme (Growth) ihtiyacıdır (Alkış ve Öztürk, 2009: 217).

Alderfer'e göre üst basamaktaki bir ihtiyaç tatmin edilemez ise, daha önceki giderilmiş alt basamaklardaki ihtiyaçlara geri dönüşler olabilir. Bu durum farklı olarak hiyerarşide iki yönlü hareketlerin olabileceğini göstermektedir (Küçüközkan, 2015: 103).

2.2.4.2. Süreç teorileri

Süreç teorilerinin odak noktası, bireyleri davranışa yönelten içsel ihtiyaçların yanında dışsal faktörlerin de bireylerin isteklendirilmesi üzerindeki etkilerini saptayarak işletme için olumlu davranışsal tekrarlamayı sağlayabilmektir. Süreç teorileri; davranış şartlandırma (sonuçsal şartlanma - edimsel şartlanma) yaklaşımı, bekleyiş (beklenti) teorileri, eşitlik teorisi ve amaç teorisi olmak üzere dört başlık altında incelenecektir (Koçel, 2018: 647).

a) Davranış Şartlandırma Yaklaşımı

Bu yaklaşım ilk olarak Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı davranışsal deneylerde söz konusu olmuştur. Dışarıdan zil sesi ile beslenen köpekler zamanla zil sesi duyduklarında yemek yemeye başlamışlardır. Klasik şartlandırma adı verilen bu durumda asıl amaç dışsal uyarıların davranışlar üzerindeki etkileridir (Önen ve Kanayran, 2015: 52).

Davranış şartlandırma bir motivasyon yaklaşımı olarak ele alındığında; davranışın sonucunda bir ödülle karşılaşılıyorsa gösterilen davranış tekrarlanır, bir ceza ile karşılaşılıyorsa gösterilen davranış tekrarlanmaz. Sonuçsal yaklaşım adı verilen bu yaklaşımda tekrar edilmesi istenilen davranışlar yöneticiler tarafından çeşitli yöntemlerle ödüllendirilmelidir (Tutar, 2016: 50).

b) Bekleyiş (Beklenti) Teorileri

Vroom tarafından geliştirilen Bekleyiş Teorisi daha sonra Lawler - Porter tarafından daha detaylı bir model haline getirilmiştir. Vroom'a göre çalışanın bir işi yapmak için harekete geçmesi çalışanın çabalarının sonucunda elde edeceği ödülü isteme yoğunluğuna (valens) ve bekleyişine; emeklerinin ödüllendirilme olasılığına bağlıdır (Omirtay, 2009: 40). Çalışanın isteyerek tüm bilgi birikimi ve enerjisi ile çalışabilmesi için hem valensinin hem de bekleyişinin yüksek olması şarttır. Bekleyiş teorisinin özünde çalışanın motive olması, emeklerinin sonucunda bir ödül olduğunu düşünmesi ve bu ödül aracılığıyla ikinci kademe hedeflere ulaşabilmek vardır (Kaplan, 2007: 45).

Lawler ve Porter Modeli de ilk aşamada Vroom'un yaklaşımı ile aynı doğrultuda motivasyonun valens ve bekleyiş yoğunluğu kadar olduğunu savunmaktadır; fakat Lawler ve Porter Modeline göre her çaba ve gayret işin başarılması ile sonuçlanmaz. Performansın yüksek olması için çalışanın işle ilgili gerekli yetkinliklere sahip olması gerekmektedir.

Ayrıca, işletmenin çalışana verdiği rol ile çalışanın algıladığı rol aynı olmalıdır (Koçel, 2018: 653).

c) Adalet Teorisi

Bireyler toplumsal yaşamda, karşılaştıkları durumlarda ortaya koydukları emek ve kazanımları için diğer bireylere göre bir kıyaslama yaparak hak etme değeri belirlerler. Ortaya koydukları çabayla elde ettikleri kazanımlarının orantılı olması, adalet algılarının yüksek olmasını sağlamaktadır. Belirledikleri değerin altında kazanım elde ettiklerindeyse, adaletsizlik algılamaktadırlar. Benzer şekilde, işyerinde çalışan bireyler çabaları ile ödüllerini karşılaştırarak adalet algısına sahip olurlar (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 198-199). İşletme içerisinde; çalışanların kazanımlarının adaletli dağılımı, yöneticilerin çalışanlara yaklaşımları, sosyal ve ekonomik alanda adalet dağılımı, tarafsız uygulanan kurallar ve davranışların çalışanlarca algılanış biçimi örgütsel adalet kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda, örgütsel adalet kavramı; çalışanların elde ettikleri ücret, terfi gibi ödüllerin kıyaslamasını yaptıkları dağıtım adaleti, dağıtımın gerçekleşme şeklini değerlendirdikleri prosedür adaleti ve prosedürler uygulanırken çalışanların gösterdikleri davranış ve tutumların niteliğini gösteren etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta incelenebilir (İyigün, 2012: 59). Bu bağlamda eşitlik teorisinin, dağıtım adaletine dayandığı söylenebilir.

• Eşitlik Teorisi

İşyerinde yöneticilerin önemle dikkate alması gereken bir teori olan eşitlik teorisine göre; çalışanlar öncelikle kendilerinin ortaya koydukları çaba ile, aynı ortamdaki diğer çalışanların ortaya koydukları çabayı ve elde ettikleri çıktılarını karşılaştırarak bir zihin hesaplaması yaparlar. Bunun sonucunda, motivasyonlarını ve davranışlarını etkileyen eşitlik veya eşitsizlik algısına sahip olurlar. Eşitlik denkleminde çalışanlar tarafından hesaba katılan girdiler genellikle; eğitim, zeka, tecrübe, yetenek, kıdem, yaş, çaba ve alınan risklerden oluşur. Çıktılar ise elde ettikleri ödüller ve getirilerdir. Bunlar; maaş, prim, statü, güç, saygı, tanınma gibi değerlerdir (Nash, 1985: 15-16). Teorinin özünde çalışanların işyerinde yaptıkları katkılar ve bu katkıların üstleri tarafından nasıl karşılandığı ve ödüllendirildiğidir. Diğer çalışanların yaptıkları katkılarla elde ettikleri ödüllerini kıyaslama eğilimindedirler. Sonuç olarak eşitlik teorisi, çalışanın algıladığı eşitlik ilkesinin iş ile ilgili bir çok davranışın sebebi olduğunu varsaymaktadır (Pinder, 1984: 114).

Çalışan, işyerinde kendi yaptığı katkılarla elde ettiklerini, çalışma arkadaşlarının yaptıkları katkı ve elde ettikleri ile kıyasladığında, kendi getirilerinin fazla olduğuna inanıyorsa bu durum çalışanda tatminsizliğe yol açabilmektedir. Girdi ve sonuç oranında eşitlik varsa tatmin duygusu oluşmaktadır. Çalışan, elde ettiklerinin göstermiş olduğu çabaya göre diğerlerinden eksik olduğuna inanıyorsa; öfke, tatminsizlik gibi duyguları açığa çıkartır. Dolayısıyla çalışan, gerilimini azaltmak için bazı davranışlarını değiştirecektir (Kantar, 2008: 53-55).

d) Amaç Teorisi

Edwin A. Locke ve Gary P. Latham tarafından ortaya atılan teoride, çalışanların belirledikleri amaçlara ulaşabilmesi ve bu amaçları başarabilmenin getireceği ödül sonucunda daha motive olarak çalışacaklardır (Çetinkanat, 2000: 28). Dolayısıyla amaçlar "elinden gelenin en iyisini yap" gibi bir söylemden daha etkili bir motivasyon aracıdır (Smither, 1997: 224). Amaç; çalışanların elde etmek, kazanmak ve tamamlamak için performans gösterdikleri değerlerdir (Pinder, 1984: 160). Amaç belirlemenin ve amaçlara doğru hareket etmenin çalışanların performansını ve motivasyonlarını arttırdığını araştırmacılar bir çok kez yapmış oldukları araştırmalarda göstermişlerdir. Teoriye göre çalışanlar; koymuş oldukları amaçlar ne kadar yüksekte ise o oranda motive olacaklardır. Kolay amaçlar ya da amaç koymadan ilerleyen çalışanlara göre zor amaçlar belirleyen çalışanların motivasyon dereceleri daha fazla olacaktır (Smither, 1997: 226).

2.2.5. Motivasyon Araçları

Yöneticiler çalışanlarını motive olmaları için zorlayamaz; ancak çalışanlar nelerin motive edeceğini bildiğinde onlara organizasyon amaçlarına uygun iş ortamı yaratarak motive olmalarını sağlayabilir (Simons ve Enz, 1995). Yöneticiler çalışanların beklenti ve isteklerini, ihtiyaçlarını iyi analiz ederek bireylere veya gruplara özgü motivasyon araçları kullanmalıdır. Bunun nedeni motivasyon araçlarının ters etki yapmasını önlemektir (Tunçer, 2013: 100). Her ne kadar bireylere, gruplara ve işletmelere özgü motivasyon araçları geliştirmek zor olsa da bir çok araştırmacı tarafından geçerliliğini koruyan motivasyon araçları; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir (Ünsar vd, 2010: 252; Şimşek vd, 2001: 117).

2.2.5.1. Ekonomik araçlar

Çalışanların finansal araçlar kullanılarak işe teşvik edilmesi ve performansının artırılması Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı ile yaygınlaşarak kullanılmaya başlanmıştır (Wiley, 1997: 263). Ücret, çalışanın ortaya koyduğu performansın sonunda elde ettiği maddi getiridir. Çalışanın motive olmasını, toplumdaki yerini sağlamlaştırması ve en önemlisi kişinin geçimini sağlaması için gereklidir (Şimşek, 2004). Çalışanlar için etkili bir motivasyon aracı olan ücret; işletmede gösterilen performansın büyüklüğüne göre ve çalışanın aldığı terfi doğrultusunda artırılabilir (Aytürk, 2010: 116). Ayrıca örgüt içerisinde yüksek performansı sonucunda parasal ödüllerin verilmesi; örgütlerin elde ettikleri karı belirli dönemlerde çalışanları ile paylaşması; çalışanların sabit gelirlerinin dışında gösterdiklere performansa göre işletme tarafında uygulamaya konulacak primli ücret sistemi fazladan bir motivasyon sağlayabilir. (Tunçer, 2013: 100). Ekonomik araç olarak kullanılan kara katılım ve primli ücret sisteminin bazı olumsuz sonuçları da olabilmektedir. Kara katılım teşvik sisteminde daha çok çabası olan, çalışkan ve yüksek performanslı çalışanların yanında; tembel ve performansı düşük çalışanların da eşit pay alması, işletmenin kar elde edemediği durumlarda çalışanların yönetime tavır alması gibi istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir (Deniz, 2005: 160). Primli ücret sistemi, çalışanları daha çok çalışmaya teşvik etmesi, bazen iş kazaları veya verimin düşmesi gibi olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir (Şimşek vd, 2001: 118).

Maddi ihtiyacı tamamlanmamış bir çalışan gerilim sürecine girerek bu ihtiyacın tatmin edilmesi için farklı davranışlarda bulunacaktır. Çalışanın motive olabilmesi için mutlaka çalışan tatmin edilmelidir; aksi taktirde düşük tatmin düşük verime sebep olacaktır (Keser, 2006). Günümüzde bazı davranış bilimcileri ekonomik araçların önemini ikinci plana iterek çalışanların daha çok kararlara katılım, değerli hissetme, geri bildirim, amaçlar gibi faktörlerle motive edilebileceğini savunmaktadır. Ancak paranın olmadığı bir ortamda diğer tüm faktörler önemini yitirecektir (Robbins, 1997: 196).

2.2.5.2. Psiko-sosyal araçlar

Çalışanları motive eden ekonomik araçların önemi bilinmektedir. Bunun yanında çalışanların psikolojik olarak anlaşılması, onlara uygun çalışma ortamlarının sağlanması gibi manevi araçların da önemi yavaş yavaş anlaşılacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 156). Psiko-sosyal araçları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- **Çalışmada bağımsızlık;** çalışanlara işletmenin organizasyon ve hiyerarşik yapısının zedelemeyecek sınırlar dahilinde baskı altında olmadan özürce çalışıp gerektiğinde sorumluluk alabilecekleri ve işletmeye değer katabilecekleri ortamların sağlanmasıdır (Deniz, 2005: 160).
- **Sosyal katılma;** çalışanlar üretime başladıkları ilk günden itibaren işletmede kendiliğinden oluşmuş olan gruplara girme ihtiyacı hissetmektedir. Çalışanın ilk önce pasif olarak katıldığı bu gruplara kabul edilmesi daha verimli çalışmasını sağlayacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 156).
- **Değer ve statü;** çalışanların işletme ve yöneticileri tarafından değerli olduklarını hissetmeleri motivasyonlarını arttıracaktır. Çalışanlar organizasyon içerisinde söz sahibi olmak, diğerlerinden önde olmak, yani sosyal statü için emek harcarlar. Örgüt içerisinde iş arkadaşlarından, yöneticilerinden görmüş oldukları taktir ve itibar çalışanın motivasyonunu arttıracaktır (Genç, 2004: 237).
- **Yükselme olanakları;** çalışanların işyerinde önem verdiği konulardandır. İşyerinde görevlerini, yetki ve sorumlulukları dahilinde yerinde getiren çalışanlar zamanla tecrübe sahibi olacak, yaptıkları işte ilerleyerek bir sonraki basamağa geçmek isteyeceklerdir. Bu nedenle çalışanların sorumluluklarının artması ve motivasyonlarının devamlılığının sağlanması için terfi ve yükselme imkanları yöneticilerin özveri ile yaklaşması gereken konulardandır (Eren, 2009: 549).
- **Çevreye uyum;** çalışanların bir an önce grup ile kaynaşarak üretime başlaması açısından önem arz eder. Bu noktada temel görev yöneticilere düşmektedir. Oryantasyon eğitimleri verilmeli ve çalışanın grup dışında kalması önlenmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 162).
- **Psikolojik güvence ve sosyal uğraşlar;** çalışanların kendilerini işe verebilmeleri için önemli motivasyon araçlarındandır. Psikolojik güvence örgüt iklimi ile ilgilidir. Çalışanların duygusal açıdan rahat olmalarıdır. Sosyal uğraşlar ise sportif etkinlikler, geziler, özel günlerde yapılan eğlenceler çalışanların takım ruhunu geliştirecektir (Deniz, 2005: 162).

2.2.5.3. Örgütsel-yönetimsel araçlar

Çalışanları motive etmek için kullanılan; yöneticilerin göz önünde bulundurması gereken örgütsel-yönetimsel araçları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- **Kararlara katılma olanağı sağlama;** işin gerçekleştirilmesinde temel rol oynayan çalışanların, kendileri ve işleri ilgili uygulamaya konulacak yeni kararlar alınırken kendilerine sorulması, işin uzmanı olduklarını düşündüklerinden dolayı, çalışanlar için bir motivasyon aracıdır. Aksi durumlarda çalışanlar kendilerini önemsiz hissederek "biz" kavramını sorgulayacaklardır. Bu durum motivasyon düzeylerini düşürerek verimliliklerini etkileyecektir (Eren, 2009: 553).
- **Yetki devri;** çalışanların örgüt içerisinde daha motive ve yüksek performans göstermesini sağlamaktadır. Özellikle orta kademe yöneticiler, üstlerinden daha geniş yetkileri kendilerine devretmeleri beklemektedirler. Böylece daha yüksek sorumluluk sahibi olan çalışanlar, örgüt amaçlarına daha güçlenmiş bir şekilde hizmet edeceklerdir (Genç, 2004: 238). Ayrıca yöneticiler yetki devrettikleri çalışanları ara sıra kontrol ederek onlara geri bildirimler vererek motivasyonlarını sağlamayı sürdürmelidirler (Keser, 2011: 95).
- **Amaç birliği;** işletme amaçlarının ve çalışanların çıkarlarının ortak bir paydada buluşması gereken önemli konudur. Örgütsel verimliliğin sağlanması noktasında işletmeler uzun vadede çalışanlarını tanımalı, onlara uygun ortamlar yaratarak işletme amaçlarıyla çalışanların amaçlarının aynı olduğunu göstermelidir. Bu noktada yöneticilerin bu konuyu iyi analiz etmeleri ve çalışanlarına gösterecekleri yüksek performansın hem kendi yararlarına hem de işletmenin amaçlarına hizmet ederek kendilerini de yükselteceğini anlatmalıdırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 165-166).
- **Eğitim ve yükselme imkanları;** çalışanların ve işletmelerin ortak çıkarlarına hitap eden etkisi yüksek motivasyon araçlarından. İşletmelerin sürekli değişen yapısı, yeni bilgilerin ya da işletme amaçlarının çalışanlarca özümsemesi, istenilen davranış standartlarının oluşturulması ve çalışan tatmininin sağlanması eğitimle mümkündür (Deniz, 2005: 165). Yükselme, kişinin aldıklarını eğitim ve tecrübe sonucunda başka bir göreve atanması anlamına gelmektedir.
- **Etkili iletişim kurma;** genellikle yöneticilerin astlarını motive ederken bilmesi gereken konu başlıklarındandır. Çalışanların bir ihtiyaç veya çıkar uğruna çaba sarf ettikleri göz önüne alınmalıdır. Ayrıca çalışanların etkili kurulan iletişim yoluyla yetkinliklerinin kendilerine söylenmesi ve o işin en iyi kendisinin yapabileceğinin hissettirilmesi, çalışanı motive edecektir. Son olarak yöneticiler ve

liderler bireylerin duygu ve inançlarına hitap ederek onları amaçlar doğrultusunda davranışta bulunmaya yönlendirebilmektedirler (Aytürk, 2010: 124).

- **İş genişletme;** uzmanlaşmanın getirdiği tek düze çalışma ortamının ortadan kaldırılarak çalışanın motivasyonu üzerindeki olumsuz etkiyi kırmayı amaçlamaktadır. Çalışanın yaptığı farklı işler ve bu işlerin ne kadar tekrar edildiği iş hacmini oluşturmaktadır. İş genişletme programlarında yapılmak istenen iş hacmini arttırarak monotonluğu azaltmaktır. Ancak burada kişinin farklı işleri yerine getirebilmesi uzmanlaşma düzeylerini azaltarak zaman kaybına neden olacaktır (Bingöl, 2016: 105-106).
- **İş zenginleştirme;** işin kendisinin bir motivasyon faktörü olduğu görüşünden yola çıkmaktadır. Bu bağlamda, bir çok işletme işin kendisinin bir motivasyon kaynağı olduğu görüşünü benimseyerek konunun üzerinde yoğunlaşmışlardır. Araştırmalar sonrasında iş koşullarının çalışanların davranışlarını olumlu yönde şekillendirdiği tespit edilmiştir. Bir çok işletme esas amaçları çoğunlukla rutin işleri gerçekleştirmek olan çalışanlarına sorumluluk ve rahat hareket etme alanı sağlayarak işleri daha zorlu ve ilgi çekici hale getiren iş zenginleştirme programları başlatmışlardır. İş zenginleştirme, bir otel işletmesinde bir resepsiyon görevlisine malzeme siparişi konusunda sorumluluk vermek kadar basit olabilir (Reece ve O'Grady, 1987: 188-189).
- **İş rotasyonu;** stres içeren görevlerden belirli sürelerle önceden planlanan bir programa uygun olarak farklı görevlere getirilmeleridir (Bingöl, 2016: 105). Bir çok işletme çalışanlarına işletme ve üretim süreçleri hakkında daha geniş bir bakış açısı kazandırmak amacıyla iş rotasyonu sistemini kullanırlar. Çalışanın bir işten diğer bir işe rotasyon olmadan önce, yaptıkları işte uzmanlaşmıncaya kadar zaman geçirmeleri gerekmektedir (Reece ve O'Grady, 1987: 189).
- **Yarı otonom çalışma grupları;** çalışanların grup içerisinde performans göstererek moralini arttırmayı amaçlamaktadır. Çalışanların bireysel olarak farklı işleri yapmak yerine, grup içerisinde kendilerine verilen görevleri yarı bağımsız bir düzende (yönetimin belirlediği hedefler doğrultusunda) daha verimli ve güdülenmiş bir şekilde yapmaları sağlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 173).

Her bir çalışanın iş ortamında karşılamak istediği ihtiyaçlar farklılık gösterebilir. Dolayısıyla çalışanları motive eden araçlar çoğunlukla kişiye özgüdür. Bu nedenle,

yöneticiler işletme hedeflerini göz önünde bulundurarak çalışanlara uygun iş ortamı yaratmalıdırlar. Böylece, çalışanların istenilen davranışlara yönlendirilmesi sağlanabilir. Motive edilmiş çalışanlar iş ortamındaki olumsuzluklardan etkilenmeyerek hedefe yönelmeyi sürdüreceklendir (Ünsar vd, 2010: 251). İş yerinde çalışanın motive edilmesi, yöneticilerin en önemli sorumluluğudur (Kheirkhah vd, 2018: 368). Bu durum hizmete dayalı otel işletmelerinde de aynıdır. Otel yöneticileri, çalışanları motive eden araçları anlayarak onları memnun ettiğinde, uzun vadeli ve sürdürülebilir misafir memnuniyeti sağlayacaklardır (Maroudas vd, 2008: 259). Misafirlerle birebir etkileşimde olan otel çalışanlarının işletme hedefleri doğrultusunda motive edilmiş olması işletmenin gelecekteki yerini belirlemektedir (Alkış ve Öztürk, 2009: 214).



3. BÖLÜM

3. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖN BÜRO ÇALIŞANLARININ STRES KAYNAKLARININ BELİRLENMESİ VE MOTİVASYONLARINA ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI: MARMARİS ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İnsan faktörünün öne çıktığı hizmete dayalı otel işletmelerinde, misafirlerin ilk olarak karşılandığı, ilk izlenimin oluştuğu ve diğer departmanlarla koordinasyonu oluşturarak hizmetin bir bütün olarak misafire sunulmasını sağlayan departman ön büro departmanıdır. Dolayısıyla ön büro personelinin misafir üstünde bıraktığı ilk izlenim misafirin tatil deneyimini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyecektir. Bu nedenle, ön büro personelinin ürettiği hizmetin kalitesi misafir memnuniyetinde büyük rol oynayacaktır (Rutherford, 2002: 46).

Verilen hizmetin niteliği personelin moral durumu ile yakından ilişkilidir. Bu bağlamda, çalışanların fizyolojik ve psikolojik durumları verilen hizmete etki edecektir. Bu durum genel anlamda otel işletmelerinin verimliliğini etkileyebilecek ölçüde önemlidir. Personelin moral ve motivasyonu ne kadar yüksek olursa ürettiği hizmetin kalitesinin de aynı doğrultuda yüksek olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle olumsuz sonuçlara yol açabilecek durumlar tespit edilip yok edilmelidir. Bu olumsuz durumlardan en önemlisi personelin motivasyonunu negatif yönde etkileyebilecek olan stres kaynaklarıdır. (Aydın, 2004: 153).

Otel işletmelerinde çalışan personellerin stres kaynaklarını belirlemeye yönelik bazı çalışmalar yapılmış olsa da otel işletmelerinde ön büro personelinin stres kaynaklarının personelin motivasyonu üzerindeki etkisini ortaya koymaya yönelik bir araştırma yapılmamıştır. Çalışmanın bu yönüyle literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir. Rekabetin üst düzeyde yaşandığı otelcilik sektöründe fark yaratmak isteyen işletmeler ancak çalışanlarıyla öne çıkabilmektedirler. Dolayısıyla bu araştırmanın otel yöneticilerine yol göstereceği öngörülmektedir. Ayrıca, otel işletmelerinde stres kaynaklarının belirlenmesi ve motivasyon konularında gelecekte yapılacak araştırmalara yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Bu doğrultuda, çalışmanın temel amacı Marmaris'te faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan ön büro personelinin örgüt içerisindeki stres kaynaklarının belirlenmesi ve stres kaynaklarının ön büro personelinin motivasyonuna etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca çalışmada katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir durumu, pozisyon, otelcilik sektöründeki tecrübe, aynı otel işletmesindeki çalışma süresi ve turizm eğitimi alıp almama durumu gibi demografik özelliklere göre stres kaynakları ve motive olma durumları arasındaki farklılıkları ortaya koymak alt amaç olarak belirlenmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Otel işletmelerinde ön büro personelinin stres kaynaklarının belirlenmesi ve motivasyonlarına etkilerinin ortaya konulmasını amaçlayan araştırmanın temel ve alt hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının stres kaynaklarının çalışanların motivasyonları üzerinde etkisi vardır.

H₂: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının stres kaynakları ile motivasyonları arasında ilişki vardır.

H_{2a}: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının stres kaynaklarına ait boyutlar arasında ilişki vardır.

H₃: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının demografik özellikleri ile stres kaynaklarına ait boyutlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃₋₁: Otel işletmelerinde ön büro çalışanların stres kaynakları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃₋₂: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının stres kaynakları ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃₋₃: Otel işletmelerinde ön büro çalışanların stres kaynakları ile pozisyonları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃₋₄: Otel işletmelerinde ön büro çalışanların stres kaynakları ile turizm eğitimi alma durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3.5: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının örgütsel politikalardan kaynaklanan stres puanı ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3.6: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının örgütsel politikalardan kaynaklanan stres puanı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3.7: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının örgütsel politikalardan kaynaklanan stres puanı ile turizm eğitimi alma durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3.8: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının örgütsel yapıdan kaynaklanan stres kaynakları ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3.9: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının örgütsel yapılardan kaynaklanan stres puanı ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3.10: Otel işletmelerinde ön büro çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan stres kaynakları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3.11: Otel işletmelerinde ön büro çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan stres kaynakları ile pozisyon arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3.12: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının fiziksel şartlardan kaynaklanan stres puanı ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3.13: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının fiziksel şartlardan kaynaklanan stres puanı ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3.14: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının fiziksel şartlardan kaynaklanan stres puanı ile işyerindeki pozisyon arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3.15: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının fiziksel şartlardan kaynaklanan stres puanı ile aynı işyerinde çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3.16: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının işin yapısından kaynaklanan stres puanı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3.17: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının işin yapısından kaynaklanan stres puanı ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3-18: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının işin yapısından kaynaklanan stres puanı ile turizm eğitimi alma durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3-19: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres puanı ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3-20: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres puanı ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3-21: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres puanı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3-22: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres puanı ile turizm eğitimi alma durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının motivasyonları ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4-1: Otel işletmelerinde ön büro çalışanların motivasyonları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4-2: Otel işletmelerinde ön büro çalışanların motivasyonları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4-3: Otel işletmelerinde ön büro çalışanların motivasyonları ile sektör deneyimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4-4: Otel işletmelerinde ön büro çalışanların motivasyonları ile turizm eğitimi alma durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4-5: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının ast üst örgütsel iletişim düzeyi puanı medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4-6: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının ast üst örgütsel iletişim düzeyi puanı ile sektör deneyimi süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4-7: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının ücret sistemi puanı ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4-8: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının ücret sistemi puanı aynı iş yerinde çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4-9: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının karar verme süreci puanı ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4-10: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının karar verme süreci puanı ile işyerindeki pozisyon arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4-11: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının karar verme süreci puanı ile sektör deneyimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4-12: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının teşvik ve değerlendirme sistemi puanı ile sektör deneyimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4-13: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının teşvik ve değerlendirme sistemi puanı ile aynı iş yerinde çalışma süresine arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4-14: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının teşvik ve değerlendirme sistemi puanı ile turizm eğitimi alma durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni, Ege bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan ön büro personelidir. Ege bölgesinde yer alan otel işletmeleri; çoğunlukla mevsimsel özellikte olmaları, uluslararası zincir otellerin geniş yer tutması, ön büro departmanında nitelikli personel çalıştırma gerekliliği, organizasyon yapılarının detayları gibi konularla birbirlerine benzerlik göstermektedirler. Türk turizmde önemli bir yere konumlanan ve otel işletmeleri açısından zengin bir envantere sahip olan Marmaris ilçesinin araştırma evrenini temsil edebilecek bir örneklem olduğu varsayılmıştır. Marmaris'te yer alan otel işletmelerinde çalışan ön büro personelinin sayılarının fazlalığı ve nitelikleri göz önün alındığında, güvenilirliği yüksek sonuçların elde edilebilmesi için çalışmanın evreninin Marmaris'teki otel işletmelerinde çalışan ön büro personeli olmasına karar verilmiştir. Araştırmanın yapıldığı 14 Temmuz - 14 Ekim tarihleri arasında 86 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan ön büro personeli araştırmanın örneklemine oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamına 4 ve 5 yıldızlı otellerin dahil edilmesinin nedeni organizasyon yapılarının daha karmaşık olması ve ön büro çalışanlarının görev tanımlarının belirlenmiş olmasıdır. Misafir yoğunluğunun az olduğu otel işletmelerinde ön büro müdüründen izin istenerek yüz yüze görüşme tekniği ile anketler uygulanmıştır. Anketler, ön büro departmanında her vardiyaya uygulanmıştır. Operasyonun yoğun olduğu çoğunlukla 5 yıldızlı otel işletmelerinde anketler insan kaynakları müdürü aracılığıyla ön büro çalışanlarına ulaştırılmıştır. Dağıtılan toplam 500 anketin 447'si geri dönmüş, 27 tanesi amaca uygun doldurulmadığı için araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Geri kalan 420 anketin uygun şekilde doldurulduğu tespit edilerek değerlendirilmeye alınmıştır. Anket geri dönüş oranı %84'dür.

3.3.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamı aşağıdaki gibidir:

- Araştırma 2019 yılı Temmuz-Ekim ayları arasında Marmaris ilçe sınırları içerisinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan ön büro personelini kapsamaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir:

- Araştırmanın yapıldığı zaman diliminin bölgenin turistler tarafından yoğun olarak tercih edildiği Temmuz-Ekim ayları arasında olması ve Dünya Ralli Şampiyonasının Eylül 2019 tarihinde Marmaris'te gerçekleştirilmesi bu bağlamda otel işletmelerinin yoğun operasyona sahip olmaları katılımcılara ulaşmayı zorlaştırmıştır.
- Marmaris'te yer alan otel işletmelerinin farklı bölgelere dağılım göstermesi ulaşım konusunda zorluklara neden olmuştur. Özellikle; Turunç, Bördübet, Yalancı Boğaz, Hisarönü ve Datça Yolu üzerinde yer alan oteller arasındaki uzak mesafe gibi etkenler nedeniyle güçlük yaşanmıştır.

3.3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Analizi

Bu araştırmada birincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Bu kaynaklar ışığında veri toplamak amacıyla nicel yöntemlere ilişkin anket tekniği tercih edilmiştir. Nicel araştırmalar, belirli bir problemin/problemlerin teoriler aracılığıyla sınanması, sayısal olarak

ölçülmesi ve istatistiksel yöntemler aracılığıyla analiz edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Farklı yöntemlerle veri toplama ve istatistiksel analizler kullanılarak ölçme ve değerlendirmeler söz konusudur. Nicel araştırmalarda tündengelim anlayışına göre hareket edilmektedir. Yöntemsel açıdan anketler, deneyler, tarama ve yapılandırılmış görüşmeler nicel araştırma teknikleri arasında bulunmaktadır. Araştırmalarda hipotezlerin bulunduğu veya istatistiksel olarak bir sonuca varmak amaçlandığında, anket tekniğinin tercih edilmesi uygun görülmektedir (Padem vd., 2012: 58).

Araştırma yapılmadan önce Kuşadası'nda yer alan 5 adet 5 yıldızlı otelin ön büro departmanında çalışan 50 kişi üzerinde bir pilot çalışma yapılmıştır. Yapılan pilot çalışma sonuçlarına bakıldığında; ankette yer alan ölçek ifadelerinin çalışanlarca anlaşıldığı, herhangi bir olumsuz duruma rastlanılmadığı görülmüştür. Bu nedenle değiştirilmemesi uygun görülmüştür.

Veri toplama işleminde kullanılan anket ölçeği üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir durumu, pozisyon, otelcilik sektöründeki tecrübesi, aynı otel işletmesindeki çalışma süresi ve turizm eğitimi alıp almama durumu gibi demografik özelliklerini tanımlamaya yöneliktir. Anketin ikinci bölümünde Aydın'ın (2004) çalışmasında ele alınan stres kaynakları ölçeği değiştirilmeden kullanılmıştır. Çalışmada stres kaynaklarının ölçülmesi ve stresin asıl kaynağını detaylı incelemek amacıyla; örgütsel politikalarından kaynaklanan stres kaynakları, örgütsel yapıdan kaynaklanan stres kaynakları, iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres kaynakları, işin yapısı ile ilgili stres kaynakları ve örgütte kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres kaynakları boyutlarını içeren ifadeler 5'li likert ölçeği (1: Çok Az – 5: Çok Fazla) şeklinde oluşturulmuştur. Stres kaynakları ölçeği toplam 35 ifadeden oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde Gürün 'ün (2009) "İşgören Stresinin Motivasyon Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama (Emniyet Teşkilatı)" isimli tez çalışmasında kullandığı motivasyon araçları ölçeği otel işletmelerine göre uyarlanmıştır. Motivasyon araçlarını detaylı ölçmek amacıyla; ast üst ile örgütsel iletişim düzeyi, ücret sistemi, karar verme süreci, teşvik ve değerlendirme Sistemlerini içeren motivasyon araçları boyutlarını içeren ifadeler 5'li likert ölçeği (1: Kesinlikle Katılmıyorum – 5: Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde oluşturulmuştur. Motivasyon araçları ölçeği toplam 18 ifadeden oluşmaktadır.

Çalışmada istatistiksel programlardan olan IBM SPSS STATISTICS 25.0 paket programı kullanılmıştır. Bu bölümde; kullanılan testler, tanımlayıcı istatistikler (frekans

analizi, betimleyici istatistikler, ortalama, standart sapma, minimum, maksimum, medyan, analitik karşılaştırmalar) ve faktör analizi, normallik analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi, bağımsız örneklem t-testi (independent sample t test) ve tek yönlü varyans analizi (one-way anova), Kruskal Wallis analiz testleri yapılmıştır.

Verilerin analizinde; tanımlayıcı istatistik ve demografik özellikler için frekans analizinde faydalanılmıştır ve analitik karşılaştırmalar yapılmıştır. Araştırma verilerinin normal dağılım göstermesi nedeniyle araştırmada parametrik istatistiklere yer verilmiştir. İki değişken grubu arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmamasının incelenmesinde bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. İki'den fazla değişken grubunun niceliksel değişken arasında ilişki bulunup bulunmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Değişkenlerin homojen olarak dağılmadığı; örneklem sayısının 30'un altında kaldığı kategoriklerde tek yönlü varyans analizinin non-parametrik karşılığı olan Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır. Ön büro çalışanlarının stres kaynaklarının motivasyon üzerindeki etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişken sayıları birden fazla olmadığı için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Stres kaynakları ile motivasyon arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca stres kaynakları boyutları arasındaki ilişkinin yönünü belirlemek için korelasyon analizi uygulanmıştır.

a) Normallik Analizi

Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının stres kaynakları ve motivasyon üzerindeki etkilerini araştıran bu çalışmada elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığı incelenmiştir.

Tablo 3.1. Merkezi Eğilim Ölçütleri

Normallik Analizi	Stres Kaynakları Ölçeği	Motivasyon Araçları Ölçeği
N	420	420
Mean	2.3628	3.2484
Median	2.3214	3.3077
Skewness	.351	-.199
Kurtosis	-.525	-.093

Tablo 3.1'de verilen ortalama ve medyan değerlerine bakıldığında; stres kaynakları ölçeği (mean: 2.3628; median: 2.3214) ve motivasyon araçları (mean: 3,2484; median: 3.3077) ölçekleri değerlerinin birbirine yakın olduğu gözlemlenmiştir. Her iki ölçek için

çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelendiğinde stres kaynakları ölçeğinin çarpıklık değeri .351 iken basıklık değeri -.525'tir; motivasyon araçları ölçeğinin çarpıklık değeri -.199 iken; basıklık değeri -.093'tür. Bu değerler, çarpıklık ve basıklığın -1,5 ve +1,5 aralığında değerler olduğunu ortaya koymaktadır. Waternaux'a göre örneklem sayısının 200 olduğu araştırmalarda normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmaz; normal dağılım göstermiş gibi kabul edilmektedir (Tabachnik ve Fidell, 2013: 80). Bu yüzden araştırmada parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

b) Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın güvenilirliği, bir ölçeğin ölçüm sonuçlarının farklı ana kütlelerde veya aynı ana kütlede ait farklı gruplarda aynı sonucu vermesi durumudur (Şencan, 2005: 11). Bir araştırmada güvenilirliği ölçmek için en çok kullanılan istatistik ise Cronbach's Alpha katsayısıdır. Cronbach's Alpha katsayısı, ölçekte yer alan bütün maddeler arasındaki ortalama korelasyonu göstermektedir. Bu değer 0 ile 1 arasında bir değerden oluşmaktadır (Balcı ve Ahi, 2015/2016: 18). Değerin yüksek olması, yüksek güvenilirliği göstermektedir. Bu bağlamda, verilen ifadelerde ölçeklerin ikiden fazla olduğunda ve maddelerin güvenilirliğine bakılmak amacıyla Cronbach Alpha kullanılmıştır. Burada Cronbach Alpha'nın kullanılma nedeni, yapılan anketin güvenilirliğini ölçmek olduğundan, anketten elde edilen verilere uygulanan analizin, daha doğru ve gerçekçi sonuçlar ortaya çıkmasında yol gösterici bir katsayı değeri olarak görülmektedir. Şencan (1999: 128) güvenilirlik katsayısının 0 ile 0.5 arasında olmasını "kabul edilemez", 0.5 ile 0.6 arasında olmasını "zayıf", 0.6 ile 0.7 arasında olmasını "kuşkulu" ve 0.7 ile 0.8 arasında olmasını ise "kabul edilebilir", 0.8 ile 0.9 arasında olmasını "iyi" ve 0.9 ve üzeri olmasını ise "yüksek" olarak ifade etmiştir.

Yapılan incelemeler sonuçlarına göre; Stres Kaynakları Ölçeği ile ilgili yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,942 olarak hesaplanmıştır ve Motivasyon Araçları Ölçeği ile ilgili yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,901 olarak hesaplanmıştır.

3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI

3.4.1. Demografik Verilerin İncelenmesi

Araştırmanın bu bölümünde ön büro çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler verilmektedir.

Tablo 3.2. Ön Büro Çalışanlarının Demografik Değişkenlerine İlişkin Bilgiler

Cinsiyet	N	Geçerli Yüzde	Medeni Durum	N	Geçerli Yüzde
Kadın	161	38	Evli	101	24,0
Erkek	259	62	Bekar	319	76,0
Toplam	420	100	Toplam	420	100
Yaş	N	Geçerli Yüzde	Pozisyonunuz	N	Geçerli Yüzde
18-25 yaş arası	205	48,8	Ön büro müdürü	32	7,6
26-35 yaş arası	151	36,0	Ön büro müdür yard.	17	4,0
36-45 yaş arası	50	11,9	Ön büro şefi	43	10,2
46-55 yaş arası	12	2,9	Ön büro memuru	206	49,0
56-65 yaş arası	2	0,5	Santral memuru	37	8,8
			Üniformalı çalışan	85	20,2
Toplam	420	100	Toplam	420	100
Eğitim Durumu	N	Geçerli Yüzde	Aylık Gelir	N	Geçerli Yüzde
İlkokul	9	2,1	2020 TL'den az	34	8,1
Lise	100	23,8	2020 TL-3000TL	295	70,2
Ön lisans	98	23,3	3001TL-4000TL	62	14,8
Lisans	192	45,7	4001TL-5000TL	18	4,3
Lisansüstü	21	5,0	5001TL ve üzeri	11	2,6
Toplam	420	100	Toplam	420	100
Sektör Deneyiminiz	N	Geçerli Yüzde	Aynı İşletmede Kaç Yıldır Çalışıyor sunuz?	N	Geçerli Yüzde
1 yıldan az	75	17,9	1 yıldan az	191	45,5
1-5 yıldır	182	43,3	1-5 yıldır	178	42,4

Tablo 3.2. Ön Büro Çalışanlarının Demografik Değişkenlerine İlişkin Bilgiler (Devamı)

6-10 yıldır	94	22,4	6-10 yıldır	34	8,1
11-15 yıldır	35	8,3	11-15 yıldır	8	1,9
15 yıldan fazla	34	8,1	15 yıldan fazla	9	2,1
Toplam	420	100	Toplam	420	100
			n	Geçerli Yüzde	
Daha önce turizm eğitimi aldınız mı?	Evet		243	57,9	
	Hayır		177	42,1	
	Toplam		420	100,0	

Tablo 3.2.'de yer alan verilere göre, katılımcıların; (n=161) %38'i kadındır, (n=259) %62'si erkektir. Bu durum, ön büro departmanında üniformalı çalışanların çoğunluğunun erkeklerden oluşması ile ilişkilendirilebilir. Araştırmaya katılan ön büro çalışanlarının büyük çoğunluğunun erkek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların; (n=101) %24'ü evlidir, (n=319) %76'sı bekarıdır. Araştırmaya katılan ön büro çalışanlarının büyük çoğunluğunun bekar olduğu tespit edilmiştir. Ön büro çalışanlarının yaş aralıkları incelendiğinde; (n=205) %48,8'i 18 ile 25 yaş arasındadır, (n=151) %36'sı 26 ile 35 yaş arasındadır, (n=50) %11,9'u 36 ile 45 yaş arasındadır, (n=12) %2,9'u 46 ile 55 yaş arasındadır, (n=2) %0,5'i 56 ile 65 yaş arasındadır. Dolayısıyla ön büro departmanında kadro yapılanmasının çoğunluğunun genç çalışanlardan oluştuğu ve dinamik bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca, işverenlerin daha çok genç yaşta çalışanları tercih ettikleri söylenebilir. Araştırmaya katılan ön büro çalışanlarının pozisyonları incelendiğinde; (n=32) %7,6'sı ön büro müdürüdür, (n=17) %4,0'ı ön büro müdür yardımcısıdır, (n=43) %10,2'si ön büro şefidir, (n=206) %49'u ön büro memurudur, (n=37) %8,8'i santral memurudur, (n=85) %20,2'si üniformalı çalışandır. Dolayısıyla, ön büro departmanında ön büro memuru ve üniformalı çalışanların çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde; (n=9) %2,1'i ilkökul mezunudur, (n=100) %23,8'i lise mezunudur, (n=98) %23,3'ü ön lisans mezunudur, (n=192) %45,7'si lisans mezunudur, (n=21) %5,0'i lisans üstü mezunudur. Lisans ve ön lisans eğitimi tamamlayanların çoğunluğu oluşturması; otel işletmelerinde ön büro departmanında çalışan personelin nitelikli olması gerektiği ve personel alımlarının bu doğrultuda yapıldığının bir göstergesi olabilir. Araştırmaya katılım sağlayan ön büro çalışanlarının; (n=34) %8,1'i 2020TL'den az gelire sahiptir, (n=295) %70,2'si 2020TL ile 3000TL arası gelire sahiptir, (n=62) %14,8'i 3001TL ile 4000TL arası gelire sahiptir, (n=18) %4,3'ü 4001TL ile 5000TL arası gelire sahiptir, (n=11) %2,6'sı

5001TL ve üzeri gelire sahiptir. Lisans ve ön lisans mezunlarının çoğunluğu oluşturduğu ön büro çalışanlarının asgari ücrete yakın veya biraz üstü bir gelire sahip olduğu dikkat çekmektedir. Katılımcıların sektörde çalışma süreleri incelendiğinde; (n=75) %17,9'u sektörde 1 yıldan az süredir çalışmaktadır, (n=182) %43,3'ü sektörde 1 ile 5 yıl süredir çalışmaktadır, (n=94) %22,4'ü sektörde 6 ile 10 yıldır çalışmaktadır, (n=35) %8,3'ü sektörde 11 ile 15 yıldır çalışmaktadır, (n=34) %8,1'i sektörde 15 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. Sektör deneyimi fazla olan çalışan sayısının az olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, ön büro çalışanlarının zamanla farklı sektörlere geçiş yaptığı yorumu yapılabilir. Aynı otel işletmesinde çalışma süreleri incelendiğinde; (n=191) %45,5'i aynı işletmede 1 yıldan az süredir çalışmaktadır, (n=178) %42,4'ü aynı işletmede 1 ile 5 yıldır çalışmaktadır, (n=34) %8,1'i aynı işletmede 6 ile 10 yıldır çalışmaktadır, (n=8) %1,9'u aynı iş yerinde 11 ile 15 yıl süreleri arasında çalışmaktadır, (n=9) %2,1'i aynı iş yerinde 15 yıldan fazla çalışmaktadırlar. Bu durum otel işletmelerinde ön büro departmanında iş gücü devir oranının yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan ön büro çalışanlarının; (n=2433) %57,9'u daha önce turizm eğitimi almışlardır, (n=177) %42,1'i daha önce turizm eğitimi almamıştır. Turizm eğitimi almış olan çalışanların çoğunlukta olması; ön büro departmanında çalışanların turizm sektörü ve otelcilik ile ilgili temel bilgilere sahip olduğunun bir göstergesi olabilir.

3.4.2. Faktör Analizi

Stres kaynakları ölçeğinde yer alan 35 ifade ile motivasyon araçları ölçeğinde yer alan 18 ifade için elde edilen veriler üzerinde analize tabi tutulmadan önce faktör analizi için uygun olup olmadığına bakılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2013: 618) faktör analizinin 300 ve üzeri örnekleme sahip olmasının ön koşul olduğunu belirtmektedir. Faktör analizinde, aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler setinin bir araya getirilmesi suretiyle faktör adı verilen genel değişkenler oluşturulması söz konusudur. Ayrıca, verilerin faktör analizi için uygunluğunu tespit etmek için Bartlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçümü kullanılmaktadır. Bartlett testinin anlamlı olması ($p < .05$) ve KMO değerinin 0.6 ve bu değerden büyük olması ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Balcı ve Ahi, 2015/2016: 201).

Tablo 3.3. Stres kaynakları boyutlarına ilişkin KMO ve Bartlett's test bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,937
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	7033,89
	Serbestlik Derecesi	595
	P	,000

Tablo 3.3' te stres kaynakları verilerinin Bartlett testi sonuçları incelenmiştir. Bartlett testinin sonucuna göre, P değerinin 0,000 çıkmasıyla korelasyon matrisinde değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu anlaşılmıştır.

KMO değeri örneklem yeterliliği ölçütü ile gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştırılacaktır. KMO oranının 0,5 üzerinde olması gereklidir. Oranlar ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir. Stres kaynaklarının KMO değeri 0,937'dir ve oldukça yüksek olduğu için stres kaynakları ölçeği faktör analizine uygundur.

Tablo 3.4. Motivasyon Araçları Boyutlarına İlişkin KMO ve Bartlett's test bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,919
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	3086,32
	Serbestlik Derecesi	153
	P	0,000

Tablo 3.4' te motivasyon araçları verilerinin Bartlett testi sonucunu incelenmiştir. Bartlett testinin korelasyon matrisinin anlamlılığını test etmektedir. Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ki-kare ($X^2(253)=3086.32$; $p<0.01$) değerinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

KMO değeri örneklem yeterliliği ölçütü ile gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştırılacaktır. KMO oranının 0,5 üzerinde olması gereklidir. Oranlar ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir. Motivasyon ölçeğinin KMO değeri 0,919'dur ve oldukça yüksek olduğu için Motivasyon araçları ölçeği faktör analizine uygundur.

Aşağıda tablo 3.5'te stres kaynakları ölçeğinde yer alan beş faktör (sütunlar) ve her bir değişkenin faktörler altındaki ağırlıkları verilmiştir. Sorular sütunlara denk gelen en yüksek ağırlığa sahip faktörlere atanmıştır.

Tablo 3.5. Stres Kaynakları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bileşen Tablosu

Faktörler	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Ortalama	SS
Faktör 1: Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres Kaynakları		5,107	14,592		
Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği	0,553			3,23	1,22
Yetki ve Sorumluluklarda uyumsuzluk	0,585			2,69	1,24
Sık sık işletme içinde yer değiştirme	0,640			1,86	1,14
Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması	0,718			2,33	1,25
Birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak	0,712			2,45	1,36
Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik	0,404			2,70	1,44
Faktör 2: Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Kaynakları		5,012	14,319		
Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma	0,582			2,30	1,28
Karar verme için yeterli yetkiye sahip olamama	0,524			2,66	1,27
Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu	0,495			2,59	1,34
Kararlara katılamama	0,556			2,50	1,26
Görev dağılımındaki adaletsizlik	0,415			2,59	1,36
Faktör 3: İş Ortamındaki Fiziksel Şartlardan Kaynaklanan Stres Kaynakları		3,852	11,005		
Çok gürültülü çalışma ortamı	0,460			2,39	1,28
Işıklandırma yetersizliği	0,632			1,71	1,01
Gerekli araç-gereç eksikliği	0,676			2,21	1,21
İşte tehlikenin varlığı	0,737			1,74	1,07
Faktör 4: İşin Yapısı İle İlgili Stres Kaynakları		2,915	8,329		
İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu	0,520			2,31	1,35
Yaptığımız işin aşırı monoton oluşu	0,415			2,35	1,34
Aşırı iş yükü	0,556			2,77	1,37

Tablo 3.5. Stres Kaynakları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bileşen Tablosu (Devamı)

Müşteri memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu	0,687			2,65	1,32
Vardiyalı çalışma düzeni	0,664			2,46	1,35
Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu	0,556			2,14	1,23
Faktör 5: Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Kaynakları		1,833	5,238		
Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması	0,647			2,35	1,31
Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması	0,709			2,14	1,22
Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması	0,786			2,39	1,40
İş arkadaşlarının düşmanca davranması	0,803			2,25	1,40
Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görememe	0,722			2,52	1,42
İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama	0,723			2,39	1,38
İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu	0,543			3,21	1,48
İş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama	0,406			1,39	0,89

Tablo 3.4'e bakıldığında faktör yüklerinin 0.404 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Faktör analizlerinde, faktör yük değerlerinin en az 0.40 ve üzeri olmasına dikkat edilmiştir (Kozak, 2017: 150). Yapılan analizde birden fazla faktöre yükleme yapan ve faktör yükü 0.40 değerinin altında kalan maddeler analizden çıkarılmıştır. Yapılan Varimax rotasyon analizi sonucunda varyansların sırasıyla %14,592, %14,319, %11,005, %8,329 ve %5,238 olduğu ve özdeğerin 1'in üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu değerlere göre 5 faktör toplam varyansın %54 'ünü açıklamaktadır.

Birinci boyut, örgütsel politikalardan kaynaklanan stres kaynakları olarak adlandırılmış ve altında bulunan soruların rotasyon sonucunda faktör yüklerine dağılan maddeleri bu faktöre eklenmiştir. Bunlar; yetersiz maaş ve ücret dengesizliği, yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk, sık sık işletme içinde yer değiştirme, görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması, birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak, performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik maddeleridir. İkinci boyut, örgütsel yapıdan kaynaklanan stres kaynakları olarak adlandırılmış ve altında bulunan soruların rotasyon sonucunda faktör yüklerine dağılan maddeleri bu faktöre eklenmiştir. Bunlar; yeteneklerin

kullanılmadığı bir bölümde çalışma, karar verme için yeterli yetkiye sahip olamama, örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu, kararlara katılamama ve görev dağılımındaki adaletsizlik maddeleridir. Üçüncü faktör, iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres kaynakları olarak adlandırılmış ve altında bulunan soruların rotasyon sonucunda faktör yüklerine dağılan maddeleri bu faktöre eklenmiştir. Bunlar; çok gürültülü çalışma ortamı, ışıklandırma yetersizliği, gerekli araç-gereç eksikliği, işte tehlikenin varlığı maddeleridir. Dördüncü faktör, işin yapısı ile ilgili stres kaynakları olarak adlandırılmış ve altında bulunan soruların rotasyon sonucunda faktör yüklerine dağılan maddeleri bu faktöre eklenmiştir. Bunlar; işin sürekli göz önünde yapılma zorunluluğu, yaptığımız işin aşırı monoton oluşu, aşırı iş yükü, müşteri memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu maddeleridir. Beşinci faktör ise örgütte kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres kaynakları olarak adlandırılmış ve altında bulunan soruların rotasyon sonucunda faktör yüklerine dağılan maddeleri bu faktöre eklenmiştir. Bunlar;ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması, çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması, çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması, iş arkadaşlarının düşmanca davranması, hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görememe, iş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama, iş yerinde dedikodunun yaygın oluşu ve İş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama maddeleridir.

Otel işletmelerinde ön büro personeli üzerinde stres yaratan faktörlerin çoğunlukla işin yapısı, örgütsel politikalar ve örgüt yapısından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan ön büro çalışanlarının vermiş oldukları cevaplara göre stres puanları incelendiğinde en çok stres yaratan ifadelerin sırasıyla; yetersiz maaş ve ücret dengesizliği, iş yerinde dedikodunun yaygın oluşu, aşırı iş yükü, performans ve terfide adaletsizlik ifadeleridir. En az stres yaratan ifadeler ise sırasıyla arkadaşları ve iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama ve ışıklandırma yetersizliği ifadeleridir.

Tablo 3.6'da motivasyon araçları ölçeğinde yer alan dört faktör (sütunlar) ve her bir değişkenin faktörler altındaki ağırlıkları verilmiştir. Sorular sütunlara denk gelen en yüksek ağırlığa sahip faktörlere atanmıştır.

Tablo 3.6. Motivasyon Araçları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bileşen Tablosu

Faktörler	Faktör Yükü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Ortalama	SS
Faktör 1: Ast Üst ile Örgütsel İletişim Düzeyi		3,977	22,094		
Bağlı olduğum yönetici ile ilişkilerim motivasyonumu etkiliyor.	0,731			3,79	1,31

Tablo 3.6. Motivasyon Araçları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bileşen Tablosu (Devamı)

Şikâyet ve önerilerime zamanında işlem yapılıyor.	0,647			3,26	1,16
Otel içi haberleşme ve iletişim ağı yeterince iyi işliyor.	0,584			3,27	1,13
Örgüt içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişki düzeyi hâkim.	0,647			3,53	1,12
Faktör 2: Ücret Sistemi		2,889	16,048		
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücreti yeterli buluyorum.	0,837			2,61	1,19
Ücretle birlikte verilen tazminat ve yan ödemelerin yeterli olduğunu düşünüyorum	0,828			2,68	1,16
Faktör 3: Karar Verme Süreci		2,114	11,746		
Gerektiğinde inisiyatif kullanıp aldığım kararları uygulayabiliyorum.	0,607			3,36	1,07
Otel içerisindeki yetki ve sorumluluk dağılımından memnunum.	0,643			3,15	1,09
Yaptığım iş itibarıyla aldığım kıdemden ve terfiden memnunum.	0,733			3,13	1,14
Faktör 4: Teşvik ve Değerlendirme Sistemi		1,904	10,575		
Yeterli izin ve tatil durumu imkânı yeterince sunuluyor.	0,703			3,34	1,30
İş arkadaşlarımla uyumlu bir şekilde çalışıyorum	0,625			3,71	1,08
Mesleğimdeki Sosyal ve sağlık hizmetlerini yeterli buluyorum.	0,735			3,43	1,13
İş yerinde normalden fazla çalıştırılmıyorum.	0,745			3,37	1,29
Örgütteki, tüm görev tanımlarının açık olarak belirlendiğini düşünüyorum	0,528			3,32	1,13

Tablo 3.6'ya bakıldığında faktör yüklerinin 0.528 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Yapılan analizde birden fazla faktöre yükleme yapan ve faktör yükü 0.40 değerinin altında kalan maddeler analizden çıkarılmıştır. Varimax rotasyon analizi sonucunda varyansların sırasıyla %22,094, %16,048, %11,746 ve %10,575 olduğu ve özdeğerin 1'in üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu değerlere göre 4 faktör toplam varyansın %60,464 'ünü açıklamaktadır.

Birinci faktör, ast üst ile örgütsel iletişim düzeyi olarak adlandırılmış ve altında bulunan soruların rotasyon sonucunda faktör yüklerine dağılan maddeleri bu faktöre

eklenmiştir. Bu maddeler şunlardır: a) Bağlı olduğum yönetici ile ilişkilerim motivasyonumu etkiliyor. b) Şikâyet ve önerilerime zamanında işlem yapılıyor. c) Otel içi haberleşme ve iletişim ağı yeterince iyi işliyor. d) Örgüt içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişki düzeyi hâkim. İkinci faktör, ücret sistemi olarak adlandırılmış ve altında bulunan soruların rotasyon sonucunda faktör yüklerine dağılan maddeleri bu faktöre eklenmiştir. Bu maddeler şunlardır: a) Yaptığım iş karşılığında aldığım ücreti yeterli buluyorum. b) Ücretle birlikte verilen tazminat ve yan ödemelerin yeterli olduğunu düşünüyorum. Üçüncü faktör, karar verme süreci olarak adlandırılmış ve altında bulunan soruların rotasyon sonucunda faktör yüklerine dağılan maddeleri bu faktöre eklenmiştir. Bu maddeler şunlardır: a) Gerektiğinde inisiyatif kullanıp aldığım kararları uygulayabiliyorum. b) Otel içerisindeki yetki ve sorumluluk dağılımından memnunum. c) Yaptığım iş itibariyle aldığım kıdemden ve terfiden memnunum. Dördüncü faktör, teşvik ve değerlendirme sistemi olarak adlandırılmış ve altında bulunan soruların rotasyon sonucunda faktör yüklerine dağılan maddeleri bu faktöre eklenmiştir. Bu maddeler: a) Yeterli izin ve tatil durumu imkânı yeterince sunuluyor. b) İş arkadaşlarımla uyumlu bir şekilde çalışıyorum. c) Mesleğimdeki Sosyal ve sağlık hizmetlerini yeterli buluyorum. d) İş yerinde normalden fazla çalıştırılmıyorum. e) Örgütteki, tüm görev tanımlarının açık olarak belirlendiğini düşünüyorum.

Çalışanların vermiş oldukları cevaplara göre motivasyon araçları ölçeğine ilişkin puanlara bakıldığında; ast üst ile örgütsel iletişim düzeyi boyutunda yer alan "bağlı olunan yönetici ile ilişkilerim motivasyonumu etkiliyor" ifadesi en yüksek puanı almıştır. Bu bağlamda, otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının yöneticiler ile olan ilişkisi motivasyonlarını ve verimliliklerini etkilemektedir. En düşük puanı alan ifadeler ise ücret sistemi boyutunda yer alan "Yaptığım iş karşılığında aldığım ücreti yeterli buluyorum" ve "Ücretle birlikte verilen tazminat ve yan ödemelerin yeterli olduğunu düşünüyorum" ifadeleridir. Buna göre otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının yaptıkları işe göre aldıkları ücreti yeterli bulmadıkları görülmektedir. Bu durum, otel işletmelerinin ücret konusunda ön büro çalışanlarının beklentilerini karşılayamadıklarının bir göstergesi olabilir.

3.4.3. Demografik Özelliklere Göre Stres Kaynaklarının Farklılık İncelemesi

Aşağıda tablo 3.7'de demografik özelliklere göre stres kaynaklarının farklılık incelemesi yapılmıştır.

Tablo 3.7. Stres Kaynakları ile Demografik Değişkenlerin Farklılık İncelemesi

	Kategori	n	Ort	SS	Min	Max	Median	Test değeri	^a P
Cinsiyet	Kadın	161	2,37	0,84	1,00	4,43	2,32	0,222	^a 0,825
	Erkek	259	2,36	0,75	1,00	4,36	2,32		
Medeni durum	Evli	101	2,19	0,75	1,00	4,25	2,21	-2,519	^a 0,012*
	Bekar	319	2,42	0,78	1,00	4,43	2,39		
Pozisyon	Ön büro Müdürü	32	2,13	0,84	1,00	3,96	1,84	6,350	^b 0,175
	Ön büro Müdür Yardımcısı	17	2,22	0,66	1,14	3,61	2,25		
	Ön büro Şefi	43	2,37	0,67	1,00	3,75	2,32		
	Ön büro Memuru	206	2,33	0,81	1,00	4,36	2,30		
	Santral Memuru	37	2,60	0,82	1,36	4,43	2,43		
	Üniformalı Çalışan	85	2,44	0,72	1,00	3,89	2,57		
Turizm eğitimi aldınız mı?	Evet	243	2,42	0,78	1,00	4,36	2,43	1,797	^a 0,043*
	Hayır	177	2,28	0,78	1,04	4,43	2,25		

^aBağımsız Örneklem T-Testi^bKruskal Wallis Analizi* $p < 0,05$

Cinsiyetlere göre, stres kaynakları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,825$; $p>0,05$). Farklı cinsiyetlere sahip çalışanların stres kaynakları yaklaşımları arasında farklılık yoktur. Bu durumda, **H₃₋₁** hipotezi reddedilmiştir.

Medeni duruma göre, stres kaynakları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,012$; $p<0,05$). Farklı medeni durumlarına sahip çalışanların stres kaynakları yaklaşımları arasında farklılık vardır. Evli çalışanların stres kaynakları puanı, bekar çalışanların stres kaynakları puanından daha azdır. Bu durumda, **H₃₋₂** hipotezi kabul edilmiştir. Evli çalışanların iş ortamından kaynaklanan stres faktörlerinden bekar çalışanlara göre daha az etkilenmelerinin nedeni aile yaşamında elde edilen farklı kazanımlar, evli çalışanların oransal olarak daha yaşlı olması veya daha üst pozisyona/gelire sahip olmasından kaynaklandığı yorumu yapılabilir.

İş yerindeki pozisyon durumuna göre stres kaynakları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,175$; $p>0,05$). Farklı pozisyonundaki çalışma

durumuna sahip çalışanların stres kaynakları yaklaşımları arasında farklılık yoktur. Bu durumda, **H_{3.3}** hipotezi reddedilmiştir. Ön büro departmanında çalışan personel misafirler sürekli iletişim halindedir. Dolayısıyla, misafiri karşılayan üniformalı personelden ön büro müdürüne kadar çalışanlarda stres yaratan faktörler pozisyona göre değişmemektedir.

Turizm eğitimi alma durumuna göre stres kaynakları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,043$; $p<0,05$). Turizm eğitimi alan çalışanlar ile almayan çalışanların stres kaynakları yaklaşımları arasında farklılık vardır. Turizm eğitimi alan çalışanların stres kaynakları puanı, turizm eğitimi almayan çalışanların stres puanından fazladır. Bu durumda, **H_{3.4}** hipotezi kabul edilmiştir. Turizm eğitimi alan ön büro çalışanlarının sektörde devam etmek istemeleri, terfi gibi beklentilerinin olduğu düşünülebilir. Zorlu sektör koşulları ve ön büro departmanının kendine özgü yapısı turizm eğitimi almış çalışanlar üzerinde daha çok strese neden olabilir. Diğer taraftan daha önce turizm eğitimi almamış ön büro çalışanların sektör hakkında bilgilerinin olmadığı, daha alt pozisyonlarda çalışmaları ve her an farklı sektörlere geçiş yapabilme ihtimallerinden dolayı stresten daha az etkilendikleri düşünülebilir.

3.4.4. Demografik Özelliklere Göre Motivasyon Araçları Farklılık İncelemesi

Aşağıda tablo 3.8'de demografik özelliklere göre motivasyon durumlarındaki farklılık incelenmiştir.

Tablo 3.8. Motivasyon Araçları ile Demografik Değişkenlerin Farklılık İncelemesi

	Kategori	n	Ort	SS	Min	Max	Median	Test değeri	^a P
Cinsiyet	Kadın	161	3,26	0,75	1,46	5,00	3,31	0,252	^a 0,802
	Erkek	259	3,24	0,74	1,00	5,00	3,31		
Eğitim durumu	İlkokul	9	3,65	0,54	2,62	4,38	3,69	3,766	^b 0,439
	Lise	100	3,19	0,81	1,31	5,00	3,15		
	Ön lisans	98	3,23	0,75	1,46	4,77	3,38		
	Lisans	192	3,27	0,72	1,00	5,00	3,23		

Tablo 3.8. Motivasyon Araçları ile Demografik Değişkenlerin Farklılık İncelemesi (Devamı)

	Lisans üstü	21	3,27	0,57	1,85	4,08	3,31		
Sektör deneyimi	1 yıldan az	75	3,33	0,72	1,85	5,00	3,38	1,905	*0,109
	1-5 yıl	182	3,14	0,77	1,00	5,00	3,23		
	6-10 yıl	94	3,31	0,67	1,46	5,00	3,27		
	11-15 yıl	35	3,44	0,67	1,77	4,85	3,54		
	15 yıldan fazla	34	3,25	0,80	1,62	5,00	3,42		
Turizm eğitimi aldınız mı?	Evet	243	3,21	0,68	1,31	5,00	3,31	-1,322	*0,187
	Hayır	177	3,30	0,81	1,00	5,00	3,31		

^aBağımsız Örneklem T Testi

^bKruskal Wallis Analizi

^cAnova Analizi

* $p < 0,05$

Cinsiyetlere göre motivasyon araçları puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,802$; $p>0,05$). Farklı cinsiyetlere sahip çalışanların motivasyon araçlarına yaklaşımları arasında farklılık yoktur. Ön büro çalışanlarını motive eden araçlar cinsiyete göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda, **H4-1** hipotezi reddedilmiştir.

Eğitim durumuna göre motivasyon araçları puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,439$; $p>0,05$). Farklı eğitim durumuna sahip çalışanların motivasyon araçlarına yaklaşımları arasında farklılık yoktur. Bu durumda **H4-2** hipotezi reddedilmiştir.

Sektör deneyimine göre motivasyon araçları puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,109$; $p>0,05$). Farklı sektör deneyimine sahip çalışanların motivasyon araçlarına yaklaşımları arasında farklılık yoktur. Dolayısıyla, **H4-3** hipotezi reddedilmiştir.

Turizm eğitimi alma durumuna göre motivasyon araçları puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,187$; $p>0,05$). Turizm eğitimi alan çalışanlar ile almayan çalışanların motivasyon araçları araçlarına yaklaşımları arasında farklılık yoktur. Dolayısıyla, **H4-4** hipotezi reddedilmiştir.

3.4.5. Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres Kaynakları Farklılık İncelemesi

Aşağıda tablo 3.9'da demografik değişkenler ile örgütsel politikalarından kaynaklanan stres puanı arasındaki farklılık incelenmiştir.

Tablo 3.9. Örgütsel Politikalarından kaynaklanan Stres Puanı ile Demografik Değişkenlerin Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları

	Kategori	n	Ort	SS	Min	Max	Median	Test değeri	^a P
Medeni durum	Evli	101	2,31	0,77	1,00	4,43	2,29	-2,84	^a 0,005*
	Bekar	319	2,58	0,85	1,00	4,71	2,57		
Eğitim durumu	İlkokul	9	2,13	0,87	1,57	4,14	1,71	9,775	^b 0,044*
	Lise	100	2,38	0,76	1,00	4,43	2,36		
	Ön lisans	98	2,47	0,76	1,00	4,43	2,36		
	Lisans	192	2,60	0,88	1,00	4,57	2,57		
	Lisans üstü	21	2,83	1,01	1,14	4,71	2,86		
Turizm eğitimi aldınız mı?	Evet	243	2,58	0,82	1,00	4,57	2,57	1,871	^a 0,042*
	Hayır	177	2,43	0,85	1,00	4,71	2,29		

^aBağımsız Örneklem T-Testi

^bKruskal Wallis Analizi

* $p < 0,05$

Medeni duruma göre örgütsel politikalarından kaynaklanan stres arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,005$; $p < 0,05$). Farklı medeni durumlarına sahip çalışanların örgütsel politikalarından kaynaklanan stres yaklaşımları arasında farklılık vardır. Dolayısıyla, **H₃₋₅** hipotezi kabul edilmiştir. Bekar çalışanların örgütsel politikalarından kaynaklanan stres puanları daha yüksektir.

Eğitim durumuna göre örgütsel politikalarından kaynaklanan stres arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,044$; $p < 0,05$). Farklı eğitim durumuna sahip çalışanların örgütsel politikalarından kaynaklanan stres yaklaşımları arasında farklılık vardır. Dolayısıyla, **H₃₋₆** hipotezi kabul edilmiştir. Ön büro çalışanlarının eğitim seviyeleri arttıkça streslerinde artış gözlenmektedir. Çalışanların işletmeden beklentilerinin eğitim seviyesine göre yüksek olacağı düşünülmektedir.

Turizm eğitimi alma durumuna göre örgütsel politikalardan kaynaklanan stres arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,042$; $p<0,05$). Turizm eğitimi alan çalışanlar ile almayan çalışanların örgütsel politikalardan kaynaklanan stres yaklaşımları arasında farklılık vardır. Bu durumda, H_{3-7} hipotezi kabul edilmiştir. Turizm eğitimi almış olan çalışanların örgütsel politikalardan kaynaklanan stres puanı, turizm eğitimi almayan çalışanların örgütsel politikalardan kaynaklanan stres puanından fazladır. Turizm eğitimi almış çalışanların otel işletmelerinde kariyer hedefledikleri ve bu bağlamda örgütsel politikaları daha fazla önemsedikleri yorumu yapılabilir.

3.4.6. Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Kaynakları Farklılık İncelemesi

Aşağıda tablo 3.10'de demografik değişkenler ile örgütsel yapıdan kaynaklanan stres puanı arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

Tablo 3.10. Örgütsel Yapıdan kaynaklanan Stres Kaynakları ile Demografik Değişkenlerin Farklılık İncelemesi

	Kategori	n	Ort	SS	Min	Max	Median	Test değeri	^a P
Medeni durum	Evli	101	2,31	0,97	1,00	5,00	2,33	-2,986	^a 0,003*
	Bekar	319	2,64	0,97	1,00	5,00	2,67		
Aylık gelir	2020 TL'den az	34	2,58	1,05	1,00	4,83	2,58	7,890	^b 0,046*
	2020TL-3000TL	295	2,61	0,97	1,00	5,00	2,67		
	3001 TL-4000 TL	62	2,42	0,95	1,00	5,00	2,33		
	4001 TL-5000 TL	18	2,58	0,99	1,00	5,00	2,67		
	5001 TL ve üzeri	11	1,91	1,12	1,00	4,50	1,33		
Eğitim durumu	İlkokul	9	1,98	0,87	1,00	3,83	1,83	11,734	^b 0,019*
	Lise	100	2,34	0,88	1,00	5,00	2,17		
	Ön lisans	98	2,60	0,95	1,00	5,00	2,83		
	Lisans	192	2,66	1,02	1,00	5,00	2,67		
	Lisans üstü	21	2,77	1,06	1,00	4,33	2,67		
Pozisyon	Ön büro Müdürü	32	2,20	1,16	1,00	5,00	1,83	11,994	^b 0,035*
	Ön büro Müdür Yardımcısı	17	2,34	0,85	1,00	4,17	2,17		
	Ön büro Şefi	43	2,66	0,87	1,00	4,50	2,83		
	Ön büro Memuru	206	2,52	0,99	1,00	5,00	2,67		
	Santral Memuru	37	2,88	0,86	1,00	4,83	3,00		
	Üniformalı Çalışan	85	2,64	0,98	1,00	5,00	2,50		

^aBağımsız Örneklem T-Testi

^bKruskal Wallis Analizi

* $p<0,05$

Medeni duruma göre örgütsel yapıdan kaynaklanan stres kaynakları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,003$; $p<0,05$). Farklı medeni durumlarına sahip çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan stres yaklaşımları arasında farklılık vardır. Dolayısıyla, **H3-8** hipotezi kabul edilmiştir. Evli çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan stres puanı, bekar çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan stres puanından çok daha azdır. Bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha fazla örgütsel yapıdan kaynaklanan stres puanına sahip olmaları, buldukları pozisyon ya da sektördeki kariyer hedefleri ile ilgili olabilir. Otel işletmelerinde ön büro departmanında çalışılan pozisyon yükseldikçe; kararlara katılma, karar yetkisine sahip olma, görev dağılımdaki adaletsizlikler gibi durumların olumsuz etkilerinden en az etkilenileceği düşünülmektedir.

Aylık gelire göre örgütsel yapıdan kaynaklanan stres arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,046$; $p<0,05$). Farklı aylık gelire sahip çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan stres yaklaşımları arasında farklılık vardır. Bu durumda, **H3-9** hipotezi kabul edilmiştir. En az örgütsel yapıdan kaynaklanan stres puanı aylık 5001TL ve üzeri gelire sahip olanlarda, ikinci olarak örgütsel yapıdan kaynaklanan stres puanı aylık 3001TL ile 4000TL gelire sahip olanlarda, üçüncü olarak örgütsel yapıdan kaynaklanan stres puanı aylık 2020TL den az gelire sahip olanlarda, dördüncü olarak örgütsel yapıdan kaynaklanan stres puanı 4001TL ile 5000TL gelire sahip olanlarda ve en fazla örgütsel yapıdan kaynaklanan stres puanı ise aylık 2020TL ile 3000TL arasında gelire sahip olanlarda görülmektedir. En yüksek gelire sahip olan ön büro çalışanlarının yöneticiler olduğu düşünülürse, çalışılan pozisyon yükseldikçe aylık gelire göre örgütsel yapıdan kaynaklanan stres azalmaktadır.

Eğitim durumuna göre örgütsel yapıdan kaynaklanan stres arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,019$; $p<0,05$). Farklı eğitim durumuna sahip çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan stres yaklaşımları arasında farklılık vardır. Bu durumda, **H3-10** hipotezi kabul edilmiştir. En az örgütsel yapıdan kaynaklanan stres puanı ilkökul eğitim seviyesindedir, ikinci olarak örgütsel yapıdan kaynaklanan stres lise eğitim seviyesindedir, üçüncü olarak örgütsel yapıdan kaynaklanan stres ön lisans eğitim seviyesindedir, dördüncü olarak örgütsel yapıdan kaynaklanan stres lisans ve en fazla örgütsel yapıdan kaynaklanan stres lisans üstü eğitim seviyesindedir. Eğitim seviyesi en yüksek olan ön büro çalışanlarının en fazla örgütsel yapıdan kaynaklanan stres puanına

sahip olması departman içerisinde daha fazla söz sahibi olmak istemeleri ve kariyerlerinde yükselme hedefleri ile ilgili olabilir.

İş yerindeki pozisyon durumuna göre örgütsel yapıdan kaynaklanan stres arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,035$; $p<0,05$). Farklı pozisyondaki çalışma durumuna sahip çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan stres yaklaşımları arasında farklılık vardır. Bu durumda, H_{3-11} hipotezi kabul edilmiştir. En az örgütsel yapıdan kaynaklanan stres puanına sahip çalışan pozisyonu ön büro müdürüdür, ikinci olarak ön büro müdür yardımcısı, üçüncü olarak ön büro memuru, dördüncü olarak üniformalı çalışan, beşinci olarak ön büro şefi ve son olarak en fazla örgütsel yapıdan kaynaklanan stres puanı santral memurundadır. Ön büro müdürünün örgütsel yapıdan kaynaklanan stresten en az etkilenmesi buldukları pozisyonla ilgili olabilir. Santral memurunun örgütsel yapıdan kaynaklanan stres kaynaklarından en fazla etkilenmesi; misafirlerle en fazla iletişim kurmasına rağmen, en az yetkiye sahip olmalarına bağlanabilir.

3.4.7. Demografik Özelliklere Göre İş Ortamındaki Fiziksel Şartlardan Kaynaklanan Stres Kaynakları Farklılık İncelemesi

Aşağıda tablo 3.11'de demografik değişkenler ile iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres puanı arasındaki farklılık incelenmiştir.

Tablo 3.11 İş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres kaynakları ile demografik değişkenler Farklılık incelemesi

	Kategori	n	Ort	SS	Min	Max	Median	Test değeri	^a P
Medeni durum	Evli	101	1,96	0,89	1,00	5,00	1,80	-2,58	^a 0,010*
	Bekar	319	2,21	0,85	1,00	5,00	2,20		
Aylık gelir	2020 TL'den az	34	2,54	0,98	1,00	5,00	2,20	8,487	^b 0,045*
	2020TL-3000TL	295	2,16	0,88	1,00	5,00	2,00		
	3001 TL-4000 TL	62	1,98	0,78	1,00	4,00	1,80		
	4001 TL-5000 TL	18	2,09	0,57	1,00	3,00	2,20		
	5001 TL ve üzeri	11	1,89	0,78	1,00	3,20	1,80		
Pozisyon	Ön büro Müdürü	32	1,83	0,68	1,00	3,20	1,70	11,245	^b 0,047*
	Ön büro Müdür Yardımcısı	17	1,89	0,63	1,00	3,00	1,80		
	Ön büro Şefi	43	1,95	0,74	1,00	4,00	2,00		
	Ön büro Memuru	206	2,19	0,96	1,00	5,00	2,00		
	Santral Memuru	37	2,26	0,76	1,00	4,00	2,20		
	Üniformalı Çalışan	85	2,28	0,79	1,00	3,80	2,20		

Tablo 3.11 İş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres kaynakları ile demografik değişkenler Farklılık incelemesi (Devamı)

İş yerinde kaç yıldır çalışıyor	1 yıldan az	191	2,19	0,87	1,00	5,00	2,00	9,363	^b 0,043*
	1-5 yıl	178	2,15	0,87	1,00	5,00	2,00		
	6-10 yıl	34	1,77	0,60	1,00	3,00	1,60		
	11-15 yıl	8	2,40	1,43	1,00	5,00	2,10		
	15 yıldan fazla	9	2,53	0,70	1,40	3,40	2,60		

^aBağımsız Örneklem T-Testi

^bKruskal Wallis Analizi

* $p < 0,05$

Medeni duruma göre iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,010$; $p < 0,05$). Farklı medeni durumlarına sahip çalışanların iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres yaklaşımları arasında farklılık vardır. Bu durumda, **H₃₋₁₂** hipotezi kabul edilmiştir. Evli çalışanların iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres puanı, bekar çalışanların iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres puanından çok daha azdır.

Aylık gelire göre iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,045$; $p < 0,05$). Farklı aylık gelire sahip çalışanların iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres yaklaşımları arasında farklılık vardır. Bu durumda, **H₃₋₁₃** hipotezi kabul edilmiştir. En fazla iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres puanı aylık 2020TL den az gelire sahip olanlarda, ikinci olarak iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres puanı aylık 2020TL ile 3000TL gelire sahip olanlarda, üçüncü olarak iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres puanı aylık 4001TL ile 5000TL gelire sahip olanlarda, dördüncü olarak iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres puanı 3001TL ile 4000TL gelire sahip olanlarda ve en az iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres puanı ise aylık 5001TL ve üzeri arasında gelire sahip olanlarda görülmektedir. En az aylık gelire sahip olan ön büro çalışanlarının en fazla fiziksel şartlardan kaynaklanan stres kaynaklarından etkilenmeleri ön büro operasyonunda aktif rol aldıkları ve yaptıkları işlerin ağır olması ile ilgili olabilir.

İş yerindeki pozisyon durumuna göre iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,047$; $p < 0,05$). Farklı pozisyonundaki çalışma durumuna sahip çalışanların iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres yaklaşımları arasında farklılık vardır. Bu durumda, **H₃₋₁₄** hipotezi kabul edilmiştir. En az iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres puanına sahip çalışan pozisyonu ön büro müdürüdür, ikinci olarak ön büro müdür yardımcısı, üçüncü olarak ön

büro şefi, dördüncü olarak ön büro memuru, beşinci olarak santral memuru ve son olarak en fazla iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres puanı üniformalı çalışanlara aittir. Bunun nedeni, operasyon sırasında yapılan işlerin ağırlığı olabilir. Sıcak veya soğuk çalışma ortamı, gürültü, işte tehlikeli çalışma ortamının varlığı gibi fiziksel şartlardan kaynaklanan stres kaynaklarına; temel sorumluluğu valiz taşımak olan üniformalı çalışanların veya resepsiyonda, santralde misafirlerle doğrudan iletişim kuran ön büro memurlarının sahip olduğu tespit edilmiştir.

İş yerinde çalışma süresine göre iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,043$; $p>0,05$). Farklı çalışma sürelerine sahip çalışanların iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres yaklaşımları arasında farklılık vardır. Bu durumda H_{3-15} hipotezi kabul edilmiştir. En az iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres iş yerinde 6 ile 10 yıl süredir çalışanlardadır, ikinci olarak 1 ile 5 yıl süredir çalışanlardadır, üçüncü olarak 1 yıldan az süredir çalışanlardadır, dördüncü olarak 11 ile 15 yıl süredir çalışanlardadır ve en fazla iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres iş yerinde 15 yıldan fazla süredir çalışanlarda görülmektedir.

3.4.8. Demografik Özelliklere Göre İşin Yapısı ile İlgili Stres Kaynakları Farklılık İncelemesi

Aşağıda tablo 3.12'de demografik değişkenler ile işin yapısı arasındaki stres kaynaklarının farklılık incelemesi yapılmıştır.

Tablo 3.12. İşin Yapısı ile ilgili stres puanı ile demografik değişkenler Arasındaki Farklılık İncelemesi

	Kategori	n	Ort	SS	Min	Max	Median	Test değeri	^a P
Cinsiyet	Kadın	161	2,42	0,90	1,00	4,89	2,44	0,222	^a 0,825
	Erkek	259	2,40	0,82	1,00	4,78	2,33		
Yaş	18-25 yaş	205	2,40	0,85	1,00	4,89	2,33	4,268	^b 0,371
	26-35 yaş	151	2,48	0,84	1,00	4,56	2,44		
	36-45 yaş	50	2,27	0,85	1,00	4,44	2,33		
	46-55 yaş	12	2,10	0,93	1,11	4,11	1,78		
	56-65 yaş	2	2,39	0,71	1,89	2,89	2,39		
Turizm eğitimi aldınız mı?	Evet	243	2,44	0,84	1,00	4,44	2,44	1,144	^a 0,253
	Hayır	177	2,35	0,86	1,00	4,89	2,22		

^aBağımsız Örneklem T-Testi

^bKruskal Wallis Analizi

* $p<0,05$

Cinsiyetlere göre işin yapısı ile ilgili stres puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,825$; $p>0,05$). Farklı cinsiyetlere sahip çalışanların işin yapısı ile ilgili stres puanı yaklaşımları arasında farklılık yoktur. Bu durumda **H3-16** hipotezi reddedilmiştir.

Yaşlara göre işin yapısı ile ilgili stres puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,371$; $p>0,05$). Farklı yaşlardan çalışanların işin yapısı ile ilgili stres puanı yaklaşımları arasında farklılık yoktur. Bu durumda **H3-17** hipotezi reddedilmiştir.

Turizm eğitimi alma durumuna göre işin yapısı ile ilgili stres puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,253$; $p>0,05$). Turizm eğitimi alan çalışanlar ile almayan çalışanların işin yapısı ile ilgili stres puanı yaklaşımları arasında farklılık yoktur. Bu durumda, **H3-18** hipotezi reddedilmiştir.

3.4.9. Demografik Özelliklere Göre Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Kaynakları Farklılık İncelemesi

Aşağıda tablo 3.13'te demografik değişkenler ile örgütte kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres puanı arasındaki farklılık incelenmiştir.

Tablo 3.13. Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan stres puanı ile demografik değişkenler Arasındaki Farklılık İncelemesi

	Kategori	n	Ort	SS	Min	Max	Median	Test değeri	^a p
Medeni durum	Evli	101	2,16	0,94	1,00	4,63	2,00	-2,78	^a 0,003*
	Bekar	319	2,39	1,02	1,00	5,00	2,25		
Aylık gelir	2020 TL'den az	34	2,57	1,12	1,00	5,00	2,50	-1,977	^b 0,049*
	2020TL-3000TL	295	2,32	1,01	1,00	4,88	2,25		
	3001 TL-4000 TL	62	2,25	1,00	1,00	4,75	2,06		
	4001 TL-5000 TL	18	2,56	0,73	1,00	3,75	2,56		
	5001 TL ve üzeri	11	2,07	1,03	1,00	4,50	1,75		
Eğitim durumu	İlkokul	9	1,96	0,83	1,00	3,50	1,63	4,633	^b 0,327
	Lise	100	2,21	0,89	1,00	4,88	2,13		
	Ön lisans	98	2,37	1,01	1,00	4,75	2,38		
	Lisans	192	2,39	1,05	1,00	5,00	2,25		
	Lisans üstü	21	2,40	1,15	1,00	4,50	2,00		
Turizm eğitimi aldınız mı?	Evet	243	2,42	1,00	1,00	5,00	2,38	2,022	^a 0,044*
	Hayır	177	2,22	1,00	1,00	5,00	2,00		

^aBağımsız Örneklem T- Testi

^bKruskal Wallis Analizi

* $p<0,05$

Medeni duruma göre örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,003$; $p<0,05$). Farklı medeni durumlarına sahip çalışanların örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres puanı yaklaşımları arasında farklılık vardır. Bu durumda, **H₃₋₁₉** hipotezi kabul edilmiştir. Evli çalışanların örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres puanı, bekar çalışanların örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres puanından çok daha azdır.

Aylık gelire göre örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,049$; $p<0,05$). Farklı aylık gelire sahip çalışanların örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres puanı yaklaşımları arasında farklılık vardır. Bu durumda, **H₃₋₂₀** hipotezi kabul edilmiştir. En az örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres puanı 5001TL den fazla gelire sahip çalışanlara aittir, ikinci olarak 3001TL ile 4000TL arası gelire sahip çalışanlara aittir, üçüncü olarak 2020TL ile 3000TL arası gelire sahip çalışanlara aittir, dördüncü olarak 4001TL ile 5000TL arası gelire sahip çalışanlara aittir ve son olarak en fazla örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres puanı 2020TL den az gelire sahip çalışanlara aittir. Ön büro departmanında en az gelire sahip olan çalışanların; üstleri ile iletişimleri, birbirleri ile rekabet etmesi gibi durumların kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stresten en fazla etkilenmelerine neden olmuş olabilir.

Eğitim durumuna göre örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,327$; $p>0,05$). Farklı eğitim durumuna sahip çalışanların örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres puanı yaklaşımları arasında farklılık yoktur. Bu durumda, **H₃₋₂₁** hipotezi reddedilmiştir.

Turizm eğitimi alma durumuna göre örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,044$; $p<0,05$). Turizm eğitimi alan çalışanlar ile almayan çalışanların örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres puanı yaklaşımları arasında farklılık vardır. Bu durumda, **H₃₋₂₂** hipotezi kabul edilmiştir. Turizm eğitimi alan çalışanların örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres puanı, turizm eğitimi almamış olan çalışanların örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres puanından fazladır. Kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stresin daha çok turizm eğitimi alan çalışanlarda görülmesinin sebebi teoride alınan eğitimin uygulamada farklılıklar içermesi olabilir.

3.4.10. Demografik Özelliklere Göre Ast Üst ile Örgütsel İletişim Düzeyi Yaklaşımları Farklılık İncelemesi

Aşağıda tablo 3.14'te demografik değişkenler ile ast üst ile örgütsel iletişim düzeyi puanı farklılık incelemesi yapılmıştır.

Tablo 3.14. Ast Üst ile Örgütsel İletişim Puanı ile demografik değişkenler Arasındaki Farklılık İncelemesi

	Kategori	n	Ort	SS	Min	Max	Median	Test değeri	^a P
Medeni durum	Evli	101	3,39	0,93	1,00	5,00	3,50	-1,030	^a 0,303
	Bekar	319	3,49	0,83	1,00	5,00	3,50		
Sektör deneyimi	1 yıldan az	75	3,68	0,84	1,25	5,00	3,75	3,806	^c 0,005*
	1-5 yıl	182	3,32	0,89	1,00	5,00	3,50		
	6-10 yıl	94	3,58	0,73	1,00	5,00	3,50		
	11-15 yıl	35	3,66	0,91	1,25	5,00	4,00		
	15 yıldan fazla	34	3,29	0,81	1,50	5,00	3,25		

^aBağımsız Örneklem T testi

^cAnova Analysis

* $p < 0,05$

Medeni duruma göre ast üst örgütsel iletişim düzeyi puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,303$; $p < 0,05$). Farklı medeni durumlarına sahip çalışanların ast üst örgütsel iletişim düzeyi puanı yaklaşımları arasında farklılık yoktur. Bu durumda, **H₄₋₅** hipotezi reddedilmiştir.

Sektör deneyimine göre ast üst örgütsel iletişim düzeyi puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,005$; $p < 0,05$). Farklı sektör deneyimine sahip çalışanların ast üst örgütsel iletişim düzeyi puanı yaklaşımları arasında farklılık vardır. Bu durumda, **H₄₋₆** hipotezi kabul edilmiştir. En az ast üst örgütsel iletişim düzeyi puanı 15 yıldan fazla süredir çalışanlardadır, ikinci olarak 1 ile 5 yıl arası çalışanlardadır, üçüncü olarak 6 ile 10 yıl arası çalışanlardadır, dördüncü olarak 11 ile 15 yıl arası süredir çalışanlardadır ve en fazla ast üst örgütsel iletişim düzeyi puanı ise 1 yıldan az süredir çalışanlara aittir.

3.4.11. Demografik Özelliklere Göre Ücret Sistemi Yaklaşımları Farklılık İncelemesi

Aşağıda tablo 3.15'te demografik değişkenler ile ücret sistemi puanı arasındaki farklılık incelenmiştir.

Tablo 3.15. Ücret Sistemi Puanı ile demografik değişkenler Arasındaki Farklılık incelemeesi

	Kategori	n	Ort	SS	Min	Max	Median	Test değeri	^a P
Aylık gelir	2020 TL'den az	34	2,69	1,09	1,00	5,00	3,00	7,693	^b 0,103
	2020TL-3000TL	295	2,58	1,05	1,00	5,00	2,50		
	3001 TL-4000 TL	62	2,74	1,07	1,00	5,00	2,50		
	4001 TL-5000 TL	18	2,89	1,22	1,00	5,00	2,75		
	5001 TL ve üzeri	11	3,36	0,92	1,50	4,50	3,50		
İş yerinde kaç yıldır çalışıyor	1 yıldan az	191	2,63	1,04	1,00	5,00	2,50	10,140	^b 0,038*
	1-5 yıl	178	2,55	1,05	1,00	5,00	2,50		
	6-10 yıl	34	3,07	1,04	1,00	5,00	3,00		
	11-15 yıl	8	2,94	1,27	1,00	4,00	3,25		
	15 yıldan fazla	9	3,22	1,37	1,00	5,00	3,50		

^bKruskal Wallis Analizi

* $p < 0,05$

Aylık gelire göre ücret sistemi puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,103$; $p < 0,05$). Farklı aylık gelire sahip çalışanların ücret sistemi puanı yaklaşımları arasında farklılık yoktur. Bu durumda, **H₄₋₇** hipotezi reddedilmiştir. Ön büro çalışanlarının aylık gelirleri değişse de, ücretin çalışanları motive etme düzeyi değişmemektedir.

İş yerinde çalışma süresine göre ücret sistemi puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,038$; $p < 0,05$). Farklı çalışma sürelerine sahip çalışanların ücret sistemi puanı yaklaşımları arasında farklılık vardır. Bu durumda, **H₄₋₈** hipotezi kabul edilmiştir. En fazla ücret sistemi puanı 15 yıldan fazla süredir çalışanlara aittir, ikinci olarak 6 ile 10 yıl arası süredir çalışanlara aittir, üçüncü olarak 11 ile 15 yıl süredir çalışanlara aittir ve en az ücret sistemi puanı 1 ile 5 yıl süredir çalışanlara aittir. Aynı otel işletmesinde uzun süre çalışan ön büro çalışanlarının iş yerinde uygulanan ücret sisteminden memnun oldukları düşünülmektedir. Aynı işyerinde en az süre çalışan ön büro çalışanlarının ücret sistemi puanlarının en düşük olması ücretlerden ve ücretle birlikte verilen yan ödemelerden memnun olmadıklarının bir göstergesidir. Ücret sistemi ile ilgili duyulan memnuniyetsizliğin iş gücü devir oranının yükselmesinde bir etken olduğu düşünülmektedir.

3.4.12. Demografik Özelliklere Göre Karar Verme Süreci Yaklaşımlarının Farklılık İncelemesi

Aşağıda tablo 3.16'da demografik değişkenler ile karar verme süreci arasındaki farklılık incelenmiştir.

Tablo 3. 16. Karar Verme Süreci Puanı ile demografik değişkenler arasındaki farklılık incelemesi

	Kategori	n	Ort	SS	Min	Max	Median	Test değeri	^a P
Medeni durum	Evli	101	3,41	0,87	1,33	5,00	3,33	2,493	^a 0,013*
	Bekar	319	3,16	0,90	1,00	5,00	3,33		
Pozisyon	Ön büro Müdürü	32	3,71	0,77	1,67	5,00	3,67	16,697	^b 0,005*
	Ön büro Müdür Yardımcısı	17	3,45	1,00	1,00	5,00	3,67		
	Ön büro Şefi	43	3,35	1,02	1,00	5,00	3,67		
	Ön büro Memuru	206	3,14	0,81	1,00	5,00	3,17		
	Santral Memuru	37	3,04	0,91	1,00	5,00	3,00		
	Üniformalı Çalışan	85	3,20	1,01	1,00	5,00	3,33		
Sektör deneyimi	1 yıldan az	75	3,17	0,86	1,33	5,00	3,00	2,589	^c 0,036*
	1-5 yıl	182	3,10	0,92	1,00	5,00	3,00		
	6-10 yıl	94	3,29	0,89	1,00	5,00	3,33		
	11-15 yıl	35	3,58	0,90	1,67	5,00	3,67		
	15 yıldan fazla	34	3,35	0,86	1,33	5,00	3,33		

^aBağımsız Örneklem T-Testi

^bKruskal Wallis Analizi

^cAnova Analysis * $p < 0,05$

Medeni duruma göre karar verme süreci puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,013$; $p < 0,05$). Farklı medeni durumlarına sahip çalışanların karar verme süreci puanı yaklaşımları arasında farklılık vardır. Bu durumda, H_4-9 hipotezi kabul edilmiştir. Evli çalışanların karar verme süreci puanı, bekar çalışanların karar verme süreci puanından daha fazladır. Evli ön büro çalışanları; yetki ve sorumluluk dağılımından, aldıkları terfiden ve aldıkları kararları uygulama yetkileri motivasyonlarında olumsuz etki yaratmamaktadır. Buna karşın, bekar çalışanların karar verme süreci yaklaşım puanlarının düşük olması, bir üst pozisyonda çalışan yöneticilerine danışmadan yetki kullanamadıkları,

kıdem ve terfi imkanlarının yeterli ölçüde sağlanmadığı ve ödül ve ceza sisteminden memnun olmadıklarının bir göstergesi olabilir.

İş yerindeki pozisyon durumuna göre karar verme süreci puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,005$; $p<0,05$). Farklı pozisyondaki çalışma durumuna sahip çalışanların karar verme süreci puanı yaklaşımları arasında farklılık vardır. Bu durumda, **H4-10** hipotezi kabul edilmiştir. En az karar verme süreci puanı santral memuruna aittir, ikinci olarak ön büro memuruna aittir, üçüncü olarak üniformalı çalışana aittir, dördüncü olarak ön büro şefine aittir, beşinci olarak ön büro müdür yardımcısına aittir ve son olarak en fazla karar verme süreci puanı ön büro müdürüne aittir. Ön büro çalışanlarının departman içerisinde pozisyonları yükseldikçe işletmeden beklentilerinin aynı oranda yükseldiği düşünülmektedir. Ancak, daha alt pozisyonlarda çalışan; santral memuru, ön büro memuru gibi çalışanların motivasyonlarının bu anlamda düşük olduğu yorumu yapılabilir.

Sektör deneyimine göre karar verme süreci puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,036$; $p<0,05$). Farklı sektör deneyimine sahip çalışanların karar verme süreci puanı yaklaşımları arasında farklılık vardır. Bu durumda, **H4-11** hipotezi kabul edilmiştir. En az karar verme süreci puanı 1 ile 5 yıl süredir sektör deneyimi bulunan çalışanlarda bulunmaktadır, ikinci olarak 1 yıldan az süredir sektör deneyimi bulunanlarda, üçüncü olarak 6 ile 10 yıl süredir sektör deneyimi bulunan çalışanlarda, dördüncü olarak 15 yıldan fazla süredir sektör deneyimi bulunan çalışanlarda ve en fazla karar verme süreci puanı 11 ile 15 yıl süredir sektör deneyimi bulunan çalışanlara aittir. Sektörde çalışma süresi en fazla olan ön büro çalışanlarının karar verme süreci puanlarının yüksek olması, çalıştıkları otel işletmesinin politikalarının çalışanların beklentilerini karşıladığı düşünülmektedir. Sektörde çalışma süresi en az olan ön büro çalışanlarının karar verme süreci puanlarının düşük olması, çalıştıkları işletmeden memnun olmadıkları farklı sektörlere ya da farklı işletmelere geçiş yapabileceklerinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

3.4.13. Demografik Özelliklere Göre Teşvik ve Değerlendirme Sistemi Yaklaşımları Farklılık İncelemesi

Aşağıda tablo 3.17'da demografik değişkenler ile teşvik ve değerlendirme sistemi puanı arasındaki farklılık incelenmiştir.

Tablo 3.17. Teşvik ve Değerlendirme Sistemi Puanı ile demografik değişkenler Arasındaki Farklılık İncelemesi

	Kategori	n	Ort	SS	Min	Max	Median	Test değeri	^a P
Sektör deneyimi	1 yıldan az	75	2,49	0,96	1,00	4,83	2,67	0,344	^c 0,848
	1-5 yıl	182	2,47	0,90	1,00	5,00	2,50		
	6-10 yıl	94	2,46	0,80	1,00	4,67	2,50		
	11-15 yıl	35	2,32	0,81	1,00	3,67	2,50		
	15 yıldan fazla	34	2,36	0,99	1,00	4,50	2,17		
İş yerinde kaç yıldır çalışıyor	1 yıldan az	191	2,49	0,88	1,00	4,83	2,50	1,551	^b 0,818
	1-5 yıl	178	2,45	0,92	1,00	5,00	2,50		
	6-10 yıl	34	2,31	0,65	1,17	3,50	2,33		
	11-15 yıl	8	2,21	0,84	1,00	3,33	2,25		
	15 yıldan fazla	9	2,33	1,07	1,00	3,83	2,17		
Turizm eğitimi aldınız mı?	Evet	243	2,49	0,87	1,00	4,67	2,50	1,138	^a 0,256
	Hayır	177	2,39	0,90	1,00	5,00	2,33		

^aIndependent Sample T-Testi

^bKruskal Wallis Analizi

^cAnova Analizi

* $p < 0,05$

Sektör deneyimine göre teşvik ve değerlendirme sistemi puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,848$; $p < 0,05$). Farklı sektör deneyimine sahip çalışanların teşvik ve değerlendirme sistemi puanı yaklaşımları arasında farklılık yoktur. Bu durumda, **H4-12** hipotezi reddedilmiştir.

İş yerinde çalışma süresine göre teşvik ve değerlendirme sistemi puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,818$; $p < 0,05$). Farklı çalışma sürelerine sahip çalışanların teşvik ve değerlendirme sistemi puanı yaklaşımları arasında farklılık yoktur. Bu durumda, **H4-13** hipotezi reddedilmiştir.

Turizm eğitimi alma durumuna göre teşvik ve değerlendirme sistemi puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,256$; $p < 0,05$). Turizm eğitimi alan çalışanlar ile almayan çalışanların teşvik ve değerlendirme sistemi puanı yaklaşımları arasında farklılık yoktur. Bu durumda, **H4-14** hipotezi reddedilmiştir.

3.4.14. Stres Kaynakları Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 3.18'de stres kaynakları boyutları arasında korelasyon analizi incelenmiştir.

Tablo 3.18. Örgütsel Stres Kaynaklarının Boyutları Arasında Korelasyon Analizi

	Örgütsel politikalar	Örgütsel yapı	Fiziksel şartlar	İşin yapısı	Örgütte kişiler arası ilişkiler
Örgütsel politikalar	1				
Örgütsel yapı	0,713	1			
Fiziksel şartlar	0,539	0,580	1		
İşin yapısı	0,566	0,615	0,607	1	
Örgütte kişiler arası ilişkiler	0,600	0,662	0,502	0,635	1

Stres kaynakları ile **çok yüksek** ve pozitif (aynı yönde) korelasyona sahip boyutlar; örgütsel politikalardan kaynaklanan stres, örgütsel yapıdan kaynaklanan stres, işin yapısından kaynaklanan stres ve örgütte kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan streslerdir. Stres kaynakları ile **yüksek** korelasyona sahip boyut ise fiziksel yapılardan kaynaklanan streslerdir. Elde edilen sonuçlara göre **H_{2a}: "Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının stres kaynaklarına ait boyutlar arasında ilişki vardır."** Hipotezi kabul edilmiştir.

3.4.15. Stres Kaynakları ile Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 3.19'da stres kaynakları ile motivasyon arasındaki korelasyon analizi incelenmiştir.

Tablo 3.19. Örgütsel Stres Kaynakları ile Motivasyon Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Stres kaynakları	Motivasyon araçları ölçeği
Stres kaynakları	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	-0,416
Motivasyon araçları ölçeği	Pearson Korelasyon Katsayısı	-0,416	1

Stres kaynakları ile motivasyon arasında **negatif** (zıt yönlü) ve **orta şiddetli** bir korelasyon (ilişki) saptanmıştır. Ön büro çalışanlarının motivasyonları arttıkça stres kaynakları azalmaktadır ya da ön büro çalışanlarının motivasyonları azaldıkça stres kaynakları artmaktadır. Elde edilen bulgulara göre **H₂: "Otel işletmelerinde ön büro**

çalışanlarının stres kaynakları ile motivasyonları arasında ilişki vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

3.4.16. Stres Kaynaklarının Motivasyon Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Otel işletmelerindeki ön büro çalışanlarının örgütsel stres kaynaklarının ön büro çalışanlarının motivasyonları üzerindeki etkisi basit doğrusal regresyon analizi ile araştırılmıştır. Sonuçlar tablo 3.20'de gösterilmiştir.

Tablo 3.20. basit doğrusal regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	b _j	S(b _j)	t	p	R ²	ANOVA	Durbin Watson
Motivasyon	Sabit	4.198	0.106	39.776	0.00	0,173	F=88,793 p=0.00*	1.616
	Stres Kaynakları	-0.395	0.042	- 9.423	0.00			

Tablo 3.20'de otel işletmelerindeki ön büro çalışanlarının örgütsel stres kaynaklarının ön büro çalışanlarının motivasyonları üzerindeki etkisine ilişkin gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğunu görülmektedir (F=88,793; p<0.001). Söz konusu basit doğrusal regresyon modeli aşağıdaki eşitlikte gösterilmiştir.

$$\text{motivasyon} = 4,193 - 0.395\text{stres kaynağı (Eşitlik 1)}$$

Eşitlik 1'e göre stres kaynağı bir birim arttığında motivasyon 0.39 birim azalacaktır.

Analiz sonuçlarına göre Tablo 3.19'daki düzeltilmiş R² değeri (R²=0,173)'dir. Buna göre otel işletmelerindeki ön büro çalışanlarının motivasyonları üzerindeki %17,3'lük değişime ön büro çalışanlarının stresten kaynaklarının neden olduğu anlaşılmaktadır. Bu değere göre, otel işletmelerindeki ön büro çalışanlarının motivasyonlarındaki %17'lik değişimin/varyansın ön büro çalışanlarının stres kaynaklarına bağlı olduğu görülmektedir. Bir diğer ifadeyle, motivasyon değişkeni varyansının %17,3'i stres kaynakları ile açıklanmaktadır. Bu durumda; "**H₁: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının stres kaynaklarının çalışanların motivasyonları üzerinde etkisi vardır."** temel hipotezi desteklenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında ise beta katsayısı olan - 0.395 değeri, otel işletmelerindeki ön büro çalışanlarının stres kaynakları ile motivasyonları arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. Buna göre araştırmanın otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının stres kaynaklarının ön büro çalışanlarının motivasyonları üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır şeklindeki temel

hipotezi kabul edilmektedir. Araştırmada kullanılan Durbin Watson testi, modeldeki değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığını ortaya koyan bir testtir. Otokorelasyon hata terimlerinin birbirleriyle ilişkili olma durumudur. Söz konusu test değerinin 1,5 ile 2,5 aralığında olması istenmektedir (Albayrak vd., 2006:264). Tablo .’de görüleceği gibi analiz sonucuna göre Durbin Watson değeri 1,616 ile istenilen aralıkta yer almaktadır.

3.4.17. Araştırmanın Temel ve Alt Hipotezlerinin Genel Değerlendirilmesi

Tablo 3.21’de otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının stres kaynaklarının motivasyon üzerindeki etkisini belirlemek, stres kaynakları ile motivasyon arasındaki ilişkiyi incelemek, stres kaynaklarının boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek ve demografik özellikler ile stres kaynakları ve motivasyon arasındaki farklılığın olup olmadığını tespit etmek için kurulan hipotezler yer almaktadır.

Tablo 3.21. Araştırmanın Temel ve Alt Hipotezlerinin Genel Değerlendirilmesi

HİPOTEZLER	KABUL / RED
H₁: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının stres kaynaklarının çalışanların motivasyonları üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H₂: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının stres kaynakları ile motivasyonları arasında ilişki vardır.	Kabul
H_{2a}: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının stres kaynaklarına ait boyutlar arasında ilişki vardır.	Kabul
H₃: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının demografik özellikleri ile stres kaynaklarına ait boyutlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.	
H3-1: Otel işletmelerinde ön büro çalışanların stres kaynakları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H3-2: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının stres kaynakları ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H3-3: Otel işletmelerinde ön büro çalışanların stres kaynakları ile pozisyonları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H3-4: Otel işletmelerinde ön büro çalışanların stres kaynakları ile turizm eğitimi alma durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H3-5: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının örgütsel politikalardan kaynaklanan stres puanı ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır..	Kabul
H3-6: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının örgütsel politikalardan kaynaklanan stres puanı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır..	Kabul

Tablo 3.21. Araştırmanın Temel ve Alt Hipotezlerinin Genel Değerlendirilmesi (Devamı)

H3-7: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının örgütsel politikalardan kaynaklanan stres puanı ile turizm eğitimi alma durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H3-8: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının örgütsel yapıdan kaynaklanan stres kaynakları ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H3-9: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının örgütsel yapılardan kaynaklanan stres puanı ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H3-10: Otel işletmelerinde ön büro çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan stres kaynakları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H3-11: Otel işletmelerinde ön büro çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan stres kaynakları ile pozisyon arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H3-12: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının fiziksel şartlardan kaynaklanan stres puanı ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H3-13: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının fiziksel şartlardan kaynaklanan stres puanı ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H3-14: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının fiziksel şartlardan kaynaklanan stres puanı ile işyerindeki pozisyon arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H3-15: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının fiziksel şartlardan kaynaklanan stres puanı ile aynı işyerinde çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H3-16: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının işin yapısından kaynaklanan stres puanı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H3-17: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının işin yapısından kaynaklanan stres puanı ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H3-18: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının işin yapısından kaynaklanan stres puanı ile turizm eğitimi alma durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H3-19: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres puanı ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H3-20: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres puanı ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H3-21: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres puanı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H3-22: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres puanı ile turizm eğitimi alma durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H4: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının motivasyonları ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	

Tablo 3.21. Araştırmanın Temel ve Alt Hipotezlerinin Genel Değerlendirilmesi (Devamı)

H4-1: Otel işletmelerinde ön büro çalışanların motivasyonları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H4-2: Otel işletmelerinde ön büro çalışanların motivasyonları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H4-3: Otel işletmelerinde ön büro çalışanların motivasyonları ile sektör deneyimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H4-4: Otel işletmelerinde ön büro çalışanların motivasyonları ile turizm eğitimi alma durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H4-5: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının ast üst örgütsel iletişim düzeyi puanı medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H4-6: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının ast üst örgütsel iletişim düzeyi puanı ile sektör deneyimi süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H4-7: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının ücret sistemi puanı ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H4-8: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının ücret sistemi puanı aynı iş yerinde çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H4-9: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının karar verme süreci puanı ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H4-10: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının karar verme süreci puanı ile işyerindeki pozisyon arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H4-11: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının karar verme süreci puanı ile sektör deneyimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H4-12: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının teşvik ve değerlendirme sistemi puanı ile sektör deneyimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H4-13: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının teşvik ve değerlendirme sistemi puanı ile aynı iş yerinde çalışma süresine arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H4-14: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının teşvik ve değerlendirme sistemi puanı ile turizm eğitimi alma durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz dünyasının sürekli değişen koşulları ve zorlu yaşam şartları modern çağın hastalığı olarak nitelendirilen stres kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Stres, iş ortamlarında yoğun olarak gözlemlenmektedir. Bu nedenle, stres iş hayatında çalışanların verimliliklerini, performanslarını ve motivasyonlarını etkilediği için sosyal bilimlerin ilgisini çekmiştir (Kaya ve Kaya, 2007: 43). Çalışanların işyerinde performanslarının yükseltilmesi, stres yaratan durumların ortadan kaldırılması ve olumlu davranışlarının devamlılığının sağlanması gibi konular, yöneticilerin temel amaçları haline gelmiştir. Dolayısıyla yöneticiler, çalışanların isteklerini anlayarak, çalışanları harekete geçiren motivasyon araçlarını bilmelidirler. Böylece uzun vadeli misafir memnuniyeti sağlanarak rekabet üstünlüğü elde edilebilecektir. Çalışan istihdamının yoğun olarak gerçekleştiği, hizmete dayalı otel işletmelerinde çalışanların psikolojik ve fizyolojik durumlarını hizmet kalitesini etkilemektedir. Otel işletmelerinde ön büro departmanında çalışan personel, misafir ile doğrudan etkileşim halindedir. Bu etkileşimin getirdiği önceden kestirilemeyen durumlar çalışanlar üzerinde strese neden olabilmektedir. Mutlu çalışanın mutlu misafir anlamına geldiği otel işletmelerinde, çalışan memnuniyetinin sağlanması otel işletmelerinin başarısını doğrudan etkileyecektir. Dolayısıyla, çalışanların işletmeden beklentilerinin tam olarak karşılanması, çalışanların motivasyon düzeylerinde artışı sağlayacak ve hizmet kalitesini yükseltecektir. Bu bağlamda; işletme içerisinde öngörülemeyen, kontrol edilmesi mümkün olmayan stres kaynaklarının önüne geçilmiş olacaktır. Böylece, çalışanların yüksek verimlilikle çalışması sağlanabilir.

Araştırmanın bulgular kısmında ön büro çalışanlarına ait demografik özelliklere ilişkin frekans dağılımı incelenmiştir. Araştırmaya katılan ön büro çalışanlarının çoğunluğunun erkeklerden (%61,7) oluştuğu görülmektedir. Otel işletmelerinde yer alan diğer departmanlarda çalışanların da dahil edildiği benzer araştırmalarda erkek çalışanların fazla olduğu görülmüştür. Alkış ve Öztürk (2005), otel işletmelerinde 634 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada çalışanların çoğunluğunun (%70,5) erkeklerden oluştuğunu belirlemiştir. Akova ve Işık (2008), çalışmalarında 380 otel çalışanı ile yapmış oldukları araştırmada, otel çalışanlarının çoğunluğunun erkek olduğunu tespit etmiştir. Aşık (2005), 171 otel çalışanı üzerinde yapmış olduğu araştırmada çalışanların çoğunluğunun (%66,1) erkeklerden oluştuğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine bakıldığında, otel işletmelerinde çoğunlukla erkek çalışanların istihdam edildiği söylenebilir.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun bekar (%76) ve genç çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir. Ön büro departmanında çalışanların genç çalışanlardan oluşması dinamik bir kadro yapısına sahip olma gerekliliği ile ilişkilendirilebilir. Otel işletmelerinde, diğer departmanlarda çalışanların da dahil olduğu araştırmalarda benzer bulgular elde edilmiştir. Aydın ve Çavuş (2017), konaklama işletmelerinde 200 kişi üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında otel çalışanlarının büyük çoğunluğunun (%93) genç çalışanlardan oluştuğunu ve çoğunluğunun (%54,8) bekar çalışanlardan oluştuğunu tespit etmiştir. Aşık (2005), 171 otel çalışanı üzerinde yapmış olduğu araştırmasında otel çalışanların çoğunluğunun (%59,6) genç çalışanlardan oluştuğunu ve çalışanların büyük kısmının (%74,3) bekar çalışanlardan oluştuğunu tespit etmiştir. Bu çalışma da literatürdeki diğer çalışmalarla benzer bulgulara sahiptir.

Dinamik bir kadro yapısına sahip olan ön büro departmanında çalışan personelin eğitim durumu çoğunlukla lisans, ön lisans ve lise düzeyindedir. Bu durum, otel işletmelerinde ön büro departmanında yapılan işin niteliği ile ilgili ipucu vermektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%70,2), 2020 TL ile 3000 TL arasında gelire sahiptir. Eğitim düzeyleri yüksek olan ön büro çalışanlarının asgari ücret ya da biraz üstünde bir gelire sahip olmaları olumsuz bir durum olarak yorumlanabilir. Katılımcıların sektörde çalışma süreleri incelendiğinde; sektör deneyimi fazla olan çalışan sayısının az olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, çalışanların farklı sektörlere geçiş yaptığının bir göstergesi olabilir. Ayrıca, ön büro çalışanlarının aynı otel işletmesinde uzun süre çalışmadıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla ön büro departmanında iş gücü devir oranının yüksek olduğu yorumu yapılabilir.

Ön büro çalışanlarının çoğunluğunun (%57,9) daha önce turizm eğitimi almış olması, ön büro departmanında deneyimli ve nitelikli çalışanların yer aldığı göstergesi olabilir. Otel işletmelerinde diğer departmanların da dahil olduğu benzer araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Yirik vd. (2014) 4 ve 5 yıldızlı 472 otel çalışanı üzerinde yapmış oldukları çalışmada, çalışanların %55,7'sinin daha önce herhangi bir turizm eğitimi almadıkları tespit edilmiştir. Benzer olarak; Alkış ve Öztürk (2005), otel işletmelerinde 634 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada çalışanların çoğunluğunun (%57,7) daha önce mesleki bir eğitim almadığını belirlemiştir. Bu durumda, alan bilgisinin ön büro departmanında diğer departmanlara göre daha önemli olduğu yorumu yapılabilir.

Otel işletmelerinde çalışan ön büro personelinin stres kaynakları ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre stres kaynakları ile motivasyon arasında **negatif** (zıt yönlü) ve **orta şiddetli** bir korelasyon (ilişki) saptanmıştır. Ön büro çalışanlarının motivasyonları arttıkça stres kaynakları azalmaktadır ya da ön büro çalışanlarının motivasyonları azaldıkça stres kaynakları artmaktadır. Bu bağlamda, otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının stres kaynaklarının ortadan kaldırılması motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır. Ayrıca, stres kaynakları ile alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda stres kaynakları ile **çok yüksek** ve pozitif (aynı yönde) korelasyona sahip boyutlar; örgütsel politikalardan kaynaklanan stres, örgütsel yapıdan kaynaklanan stres, işin yapısından kaynaklanan stres ve örgütte kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan streslerdir. Stres kaynakları ile **yüksek** korelasyona sahip boyut ise fiziksel yapılardan kaynaklanan streslerdir.

Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının stres kaynaklarını belirlemek ve motivasyonlarına etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada ön büro çalışanlarında en fazla stres yaratan ifadeler "yetersiz maaş ve ücret dengesizliği", "iş yerinde dedikodunun yaygın oluşu", "aşırı iş yükü" ve "performans ve terfide adaletsizlik" ifadelerdir. En az stres yaratan ifadeler ise "iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama" ve "ışıklandırma yetersizliği" ifadeleridir. Araştırma ön büro çalışanları ile sınırlı tutulmasına rağmen literatürdeki diğer çalışmalarla benzer bulgular ortaya koymuştur. Aşık (2005), otel işletmelerinde çalışanların örgütsel stres kaynaklarını araştırdığı çalışmada çalışanların en çok aşırı iş yükü, görev dağılımındaki belirsizlikler ve ücret yetersizliği gibi örgütsel politikalardan kaynaklanan faktörler öne çıkmıştır. Saldamlı (2000), 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada çalışanların en çok stres yaratan faktörlerin örgütsel politikalar ve örgütsel iklimden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Çalışanların verdikleri cevaplara göre strese yol maddeler sırasıyla; yetersiz ücret ve maddi koşullar, performans değerlendirmedeki adaletsizlikler ve iş yerinde dedikodunun yaygın oluşu maddeleridir. Aydın (2004), Ege Bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada saldamlı (2000) ile benzer sonuçlara ulaşmıştır. En çok stres yaratan maddeler; yetersiz maaş ve ücret dengesizliği, ağır iş yükü, çalışma saatlerindeki belirsizlik ve iş yerinde dedikodunun yaygın oluşu gibi maddelerdir. Tarakçıoğlu (2004), konaklama işletmelerinde orta ve üst kademe yöneticilerinin stres kaynaklarını incelediği çalışmada en çok stres yaratan maddeleri;

işlerin kısa sürede yapılma zorunluluğu, yetki yetersizliği, ağır iş yükü gibi örgüt yapısı ve politikalarından kaynaklandığını tespit etmiştir. Çalışma sadece yöneticilerde sınırlı tutulmasına rağmen Aydın (2004) ve Saldamlı'nın (2000) çalışmalarıyla benzer sonuçlara ulaşmıştır. Aynı şekilde, Akova ve Işık (2008) benzer bulgulara ulaşarak, otel çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada en önemli faktörlerin örgüt yapısı ve politikalarından kaynaklandığını belirlemiştir.

Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının stres kaynaklarının motivasyonları üzerindeki etkiyi araştırmak için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; ön büro çalışanlarının stres kaynaklarının motivasyon üzerinde negatif bir etkisi olduğu kabul edilmiştir. Bu durum "**H₁: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının stres kaynaklarının çalışanların motivasyonları üzerinde etkisi vardır.**" hipotezini desteklemektedir. Elde edilen bulgular benzer çalışmalarla örtüşmektedir. Canik (2016) İstanbul'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde ön büro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek departmanlarında çalışan personel üzerinde iş yerinden kaynaklanan stres faktörlerinin çalışanların performansları üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Gürün (2009) emniyet teşkilatında çalışan polisler üzerinde, Oflas (2018) belediye çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda, iş stresinin çalışanların motivasyonları ve verimlilikleri üzerinde olumsuz bir etkiye neden olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanlarda stres kaynakları çoğaldıkça motivasyonlarının anlamlı olarak azaldığı yapılan analizlerde ortaya konmuştur.

Çalışmanın temel amacı Marmaris'te faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan ön büro personelinin stres kaynaklarının belirlenmesi ve stres kaynaklarının ön büro personelinin motivasyonuna etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca çalışmada katılımcıların; cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir durumu, pozisyon, otelcilik sektöründeki tecrübe, aynı otel işletmesindeki çalışma süresi ve turizm eğitimi alıp almama durumu gibi demografik özelliklere göre stres kaynakları ve motive olma durumları arasındaki farklılıkları ortaya koymak alt amaç olarak belirlenmiştir.

Medeni duruma göre, stres kaynakları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,012$; $p<0,05$). Farklı medeni durumlarına sahip çalışanların stres kaynakları yaklaşımları arasında farklılık vardır. Evli çalışanların stres kaynakları puanı, bekar çalışanların stres kaynakları puanından daha azdır. Bu durumda, **H₃₋₂** hipotezi kabul edilmiştir. Evli çalışanların iş ortamından kaynaklanan stres faktörlerinden bekar çalışanlara

göre daha az etkilenmelerinin nedeni aile yaşamında elde edilen farklı kazanımlar, evli çalışanların oransal olarak daha yaşlı olması veya daha üst pozisyona/gelire sahip olmasından kaynaklandığı yorumu yapılabilir. Bu durum otel işletmelerinde diğer departmanlarda daha farklı olabilir. İş yerindeki pozisyon durumuna göre stres kaynakları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,175$; $p>0,05$). Farklı pozisyondaki çalışma durumuna sahip çalışanların stres kaynakları yaklaşımları arasında farklılık yoktur.

Turizm eğitimi alma durumuna göre stres kaynakları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,043$; $p<0,05$). Turizm eğitimi alan çalışanlar ile almayan çalışanların stres kaynakları yaklaşımları arasında farklılık vardır. Turizm eğitimi alan çalışanların stres kaynakları puanı, turizm eğitimi almayan çalışanların stres puanından fazladır. Bu durumda, **H₃₋₄** hipotezi kabul edilmiştir. Turizm eğitimi alan ön büro çalışanlarının daha zor motive oldukları ve buna bağlı olarak stres kaynaklarından daha çok etkilendikleri yorumu yapılabilir. Ayrıca, sektörde devam etmek istemeleri, terfi gibi beklentilerinin olduğu düşünülebilir. Zorlu sektör koşulları ve ön büro departmanının kendine özgü yapısı turizm eğitimi almış çalışanlar üzerinde daha çok strese neden olabilir. Diğer taraftan daha önce turizm eğitimi almamış ön büro çalışanların sektör hakkında bilgilerinin olmadığı, daha alt pozisyonlarda çalışmaları ve her an farklı sektörlere geçiş yapabilmeye ihtimallerinin olduğu yorumu yapılabilir.

Cinsiyetlere göre motivasyon araçları puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,802$; $p>0,05$). Farklı cinsiyetlere sahip çalışanların motivasyon araçlarına yaklaşımları arasında farklılık yoktur. Eğitim durumuna göre motivasyon araçları puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,439$; $p>0,05$). Farklı eğitim durumuna sahip çalışanların motivasyon araçlarına yaklaşımları arasında farklılık yoktur. Sektör deneyimine göre motivasyon araçları puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,109$; $p>0,05$). Farklı sektör deneyimine sahip çalışanların motivasyon araçlarına yaklaşımları arasında farklılık yoktur. Turizm eğitimi alma durumuna göre motivasyon araçları puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,187$; $p>0,05$). Turizm eğitimi alan çalışanlar ile almayan çalışanların motivasyon araçları araçlarına yaklaşımları arasında farklılık yoktur.

Otel işletmelerinde ön büro departmanında çalışanların motivasyon araçları yöneticiler tarafından belirlenerek uygulamaya konulmalıdır. Böylece yükselen motivasyon çalışanların

stres kaynakları azaltılabilir. Bu durumda, çalışanların artış gösteren performansı verimliliği ve hizmet kalitesini arttırarak misafir memnuniyetini beraberinde getirecektir. Bu konuda yöneticilere verilecek öneriler şunlar olabilir:

- Ön büro yöneticisi çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını bilmelidir. Her çalışanın farklı motivasyon araçlarıyla motive edilebileceği unutulmamalıdır.
- Çalışanlara iyi ücret, iş güvenliği, yükselme ve kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sağlanmalıdır.
- Çalışanlara değer verilen değer hissettirilmelidir.
- Başarılı çalışanlar maddi/manevi olarak ödüllendirilmelidir.
- Çalışanların sosyalleşmesi sağlanmalıdır.

Ön büro yöneticisi çalışanlarıyla iş dışında bir araya gelmelidir. Ön büro departmanı olarak dışarıda yemek organizasyonu düzenlenebilir. Böylece, sosyalleşen ve yakınlaşan çalışanlarının iş verimlerini etkileyebilecek durumlardan haberdar olabilir. Çalışanların beklentilerine göre motivasyon araçlarını kullanabilen yöneticiler çalışanların performansını olumlu etkileyebileceklerdir. Otel işletmeleri çalışanlarına verdikleri değeri; ücret politikalarıyla, iş garantisiyle, personel lojmanlarının kalitesiyle gösterebilir. İşletme ve yöneticisi tarafından değerli olduğunu düşünen çalışanların verimlilikleri daha yüksek olabilecektir.

Otel işletmelerinde çalışanların verimliliklerinin ve performanslarının sağlanmasında en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Çalışanların işyerinden beklentileri karşılanmadığında stres ortaya çıkar. Streste meydana gelen artış çalışanların motivasyonları üzerinde olumsuz etki yaratarak performanslarında düşüş meydana getirebilir. İşletme başarısını etkileyebilecek ölçüde önemli olan bu konu yöneticilerin başarısızlığı olarak görülebilmektedir. Otel işletmelerinde ön büro departmanında oluşan stres kaynaklarını tespit etmek ve bunlarla mücadele etmek yöneticilerin görevidir. Ön büro çalışanları üzerinde en çok stres yaratan ilk iki ifade "yetersiz maaş ve ücret dengesizliği" ve "işyerinde dedikodunun yaygın oluşu" ifadeleridir. En az stres yaratan ifadeler ise "iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama." ve "ışıklandırma yetersizliğidir". Ön büro çalışanlarının motivasyon araçları ölçeğine vermiş oldukları cevapların şiddet yüküne göre; çalışanlar en çok yöneticileri ile olan ilişkilerden etkilenmektedir. Yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin istenen düzeyde olması çalışanı motive eden bir etken olarak yorumlanabilir. Aynı şekilde, çalışan ile yöneticisi arasında meydana gelebilecek sorunlar,

iletişim eksiklikleri çalışanın motivasyonunu düşürerek strese neden olabilecektir. Çalışanların motivasyonu üzerinde etkisi olduğu düşünülen diğer ifadeler ücretle ilgilidir. Ön büro çalışanları, aldıkları ücreti yaptıkları işin karşılığı olarak görmemektedirler. Elde edilen bulgulara göre ön büro yöneticileri için öneriler şunlardır:

- Ön büro çalışanlarının aldıkları ücretler gözden geçirilmelidir. İşletmenin imkanları dahilinde maaşlarda yükseltme yapılabilir
- Aynı işi yapan çalışanların emekleri karşılığında aldıkları ücretler arasında fark olmamalıdır. Ayrıca, ön büro yöneticisinin aldığı ücretle, ön büro çalışanın aldığı ücret arasında dengesizlik olmamalıdır.
- Farklı maaş alan çalışanların, aldıkları ücreti gizli tutması insan kaynakları politikası olarak sağlanmalıdır.
- Ön büro personelinin aldığı bahşişler havuz sisteminde toplanmalı ve eşit olarak dağıtılmalıdır.
- Fazla mesai yapan ön büro çalışanlarının yaptıkları fazla mesailer kayıt altına alınarak çalışanın isteğine göre ücret olarak geri ödemesi yapılabilir.
- Çalışanlara yapabilecekleri kadar iş yüklenmelidir.
- Performans değerlendirmeleri aylık olarak yapıp, çalışanların kendilerini geliştirme imkanları sağlanmalıdır.

Ön büro departmanında çalışanların birbirleri ile ilişkilerinin iyi olması daha önceden belirlenen hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. İlişkilerin olumsuz olması ise işyerinde strese neden olacaktır. Karşılıklı iletişim eksikliği, güvensizlik, anlayış göstermeme gibi nedenlere dayanan iş yerinde dedikodu yapılması ön büro çalışanları üzerinde en çok stres yaratan faktörlerdendir. İş yerinde çalışanlar arasında huzurlu bir ortamın oluşturulması için ön büro yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Yöneticilere bu konuda verilecek öneriler şunlar olabilir:

- Ön büro yöneticisi her çalışanına eşit mesafede olmaya özen göstermelidir.
- Operasyon toplantılarının haricinde iş yerinde günlük ya da haftalık personel motivasyon toplantıları yapılabilir.
- Çalışanların birbirleri ile konuşması, varsa sorunlara yönelik çözümler üretmeleri sağlanabilir.
- Çalışanların sosyalleşmesi sağlanabilir.

- Ön büro yöneticisi, operasyonun izin verdiği uygun zamanlarda takım olarak sosyal faaliyete katılım organize etmelidir. Böylece, beraber sosyalleşen çalışanlar birbirleri arasında iş yerinde oluşan gerilimleri en aza indireceklerdir. Dolayısıyla, çalışanların birbirlerine güvenmeleri, birbirlerine anlayış göstermeleri sağlanacaktır.
- Çalışanların kararlara katılımları sağlanmalıdır.
- Terfi konusunda adaletli davranılmalıdır.
- Ön büro yöneticisi çalışanlara yetki devri yapmalıdır.

Otel işletmelerine bu konuda yapılacak önerilerden bir tanesi; rekabet üstünlüğü sağlama noktasında emek-yoğun bir sektör olan turizm sektöründe insan faktörüne daha çok önem vermeleri gerektiğidir. Günümüzde çalışanlar, beklentilerinin karşılanmadığı otel işletmelerinde çalışmayı sürdürmemektedirler. Otel işletmeleri temel olarak, mutlu misafir için mutlu çalışan ilkesini benimsemelidirler.

Araştırmanın temel amacı otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının stres kaynaklarının belirlenmesi ve motivasyonlarına etkisinin saptanması ile sınırlandırıldığı için stres kaynakları ile mücadele etme konusuna çok fazla değinilmemiştir. Gelecek çalışmalara öneriler; stresle mücadele etme, işten ayrılma niyeti olabilir. Akademiye yapılacak bir diğer öneri ise çalışma nitel yöntemler kullanılarak yapılması olabilir. Araştırmanın şehir otellerinde, farklı bir bölgede ve daha geniş bir örneklem ile yapılması önerilebilir.

5. KAYNAKLAR

Abyad, A. (2018). Project Management, Motivation Theories and Process Management. *Middle East Journal of Business*, 13(4), 18-22.

Adair, J. ve Reed, P. (2012). Patronlar Değil Liderler. (Çev. Doğancalı, G.) İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı (Eserin orijinali 1987 yılında yayımlandı).

Akanji, B. (2015). Organisational Stress: Theoretical Reflections and Proposed Directions for Management Research and Practice. *Economic Insights - Trends and Challenges*, 67(4), 27-36.

Akat, Ö. (2000). *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği* (İkinci Baskı). Bursa: Ekin Kitapevi.

Akgündüz, Y. (2013). Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20), 131-148.

Akova, O ve Işık, K. (2008). Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 17-44.

Akova, O. ve Karakaya, A. (2003). Otel Büyüklüğünün Önbüro Bölümü Organizasyon Yapısına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(7), 7-20.

Aktaş, A. (1989). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*. Ankara: Ofset Repromat Matbaacılık Tic. San. Ltd. Şti.

Albayrak, A. S. (2006). *Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil yayın dağıtım.

Alkış, H. ve Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 212-236.

Altan, S. (2018). Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları ve Örgütsel Stresin Neden Olduğu Başlıca Sorunlar. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 138-158.

Aslan, M. ve Bakır, A., A. (2018). Sınıf Öğretmenlerinin Yaşadıkları Örgütsel Stres Kaynakları. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 7(4), 349-363.

Aşık, N. (2005). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresin Bireysel Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma. *Mevzuat Dergisi*, 8(91), 1-14.

Avcı, N. (2015). Otel İşletmelerinde Yönetici Yetkinliklerinin Analizi: İzmir Örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(1), 7-16.

Avcı, Ö. (2007). *Örgütsel Stres Kaynaklarının Halkla İlişkiler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilimdalı, Ankara.

Aydın, C. ve Çavuş, Ş. (2017). Kuşadası Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(5), 79-95.

Aydın, Ş. (2004). Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Kaynakları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmesi Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(4), 1-21.

Aydın, Ş. (2004). *Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri ile İş Bırakma İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, İzmir.

Aytaç, S. (2017). Stres Kaynakları ve Stresin Psikolojik Semptomlarının Öfke Kontrolü ile İlişkisi: Polis Memurları Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 69, 1-27.

Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve Yönetmel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ball, S., Jones, P., Kirk, D., & Lockwood, A. (2011). *Hospitality Operations A Systems Approach*. United Kingdom: Cengage Learning.

Barutçu, S. ve Sezgin, S. (2012). Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 89-97.

Barutçugil, İ. (2015). *Performans Yönetimi* (Üçüncü baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri LTD. ŞTİ.

Başaran, İ., E. (2000). *Örgütsel Davranış*. (Üçüncü baskı). Ankara: Gül Yayınevi.

Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Onuncu baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Burke, R., J. (1976). Occupational Stresses and job Satisfaction. *A Journal of Social Psychology*, 100(1), 235-244.

Burns, D. (2017). *İyi Hissetmek*. (Otuz ikinci Baskı), (Çev. Tuncer, E., Mestçioğlu, Ö., Atak, İ., E. ve Acar, G.). Önce, K. H. A. (Ed.), İstanbul: Psikonet Yayınları (Eserin Orjinali 1980 yılında yayımlandı).

Canik, S. (2016). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgören Performansına Etkisi: İstanbulda Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmeddin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Çolak, M. (2017). Başarı Odaklı Kurumlardaki Örgütsel Stresin Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 799-812.

Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(9), 194-213.

Demir, A. (2017). *Otel İşletmelerinde Çalışma Koşullarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otellerin Önbüro Departmanında Bir Araştırma*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Deniz, M. (2005). İşletme Yönetiminde Motivasyon. Tikici, M. (Ed.), *Örgütsel davranış Boyutlarından Seçmeler İçinde* (126-172). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Kare Yayınları.

Ekinci, H. ve Ekici, S. (2003). Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 93-111.

Enhassi, A. ve Swaity, E., A. (2015). Key Stressors Leading to Construction Professionals' Stress in the Gaza Strip, Palestine. *Journal of Construction and Developing Countries*, 20(2), 53-79.

Erdinç, S. (2005). *Örgütsel ve Bireysel Stres Kaynaklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Hava Trafik Kontrolörleri Üzerine Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. (Dokuzuncu baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Gedik, İ., A., Gedik, S. (2017). Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 111-124.

Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*. (İkinci baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gökdeniz, A. ve Dinç, Y. (2009). *Önbüro Operasyonları ve Yönetimi* (Altıncı baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Göksel, A. ve Tomruk, Z. (2016). Akademisyenlerde Stres Kaynakları ile Stresle Başa Çıkma ve Stres Durumunda Gösterilen Davranışların İlişkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar dergisi*, (2), 315-343.

Gümüştekin, G., E. ve Gültekin, F. (2009). Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 147-157.

Gümüştekin, G., E. ve Öztemiz, A., B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288.

Gün, G. (2016). Bitlis İli Otel İşletmelerindeki Personelin Motivasyon Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 5(1), 189-206.

Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürbüzler, Y. (2004). *Stres Kaynaklarının İş Doyumuna Etkileri: Kütahya İlk ve Orta Öğretim Kurumlarında Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Gürün, S. (2009). *İşgören Stresinin, Motivasyon Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama (Emniyet Teşkilatı)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı.

Güzel, F., Ö. (2010). Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 20(5), 3415-3429.

Hodgetts, R., M. & Luthans, F. (2000). *International Management* (Fourth Edition). New York: McGraw-Hill.

İbicioğlu, H., Özdaşlı, K., Dalğar, H. ve Yılmaz, T. (2013). Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel ve Dışsal Motivasyon Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 93-105.

İbicioğlu, H., Özdaşlı, K., Dalğar, H. ve Yılmaz, T. (2013). Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel ve Dışsal Motivasyon Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(9), 93-105.

İştar, E. (2012). Stres ve Verimlilik İlişkisi *Akademik Bakış Dergisi*. (33), 1-21.

İştar, E. (2012). Stres ve Verimlilik İlişkisi. *Akademik Bakış Dergisi*, 33(1), 1-21.

İyigün, N., Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.

Kabul, M. (2016). *Çalışanların Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Karakaya, A. ve Ay, F.,A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67.

Kaya, A. ve Kaya, Y. (2007). Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticilerinin Stres Kaynaklarını Tespit Etmeye Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(23), 41-62.

Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. (Birinci baskı). Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Keser, A. (2011). *Çalışma Psikolojisi*. (İkinci baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Kheirkhah, M., Masrorur, M., J., Sefidi, M. & Jalal, E., J. (2018). The Relationship between Job Motivation and its Dimensions with Organizational Commitment and its Dimensions in Midwives of Sanitary and Therapeutic Centers, Arak University of Medical Sciences, 2017. *Journal of Family Medicine and Primary care*, 7(2), 368.

Kılıç, B., Ok, S. ve Sop, S., A. (2013). Otel İşletmelerinde Müşteri Şikayetlerinin Değerlendirilmesi ve Hizmet Kalitesi Algısının Müşteri Sadakati Üzerine Etkisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 12(4), 817-836.

Kılınç, O. ve Çavuş, Ş. (2010). Yiyecek İçecek Sektörüne Genel Bakış. Sarıışık, M., Çavuş, Ş., ve Karamustafa, K., (Editörler), *Profesyonel Restoran Yönetimi İçinde* (1-18). Ankara: Detay Yayıncılık.

Kırel, Ç. (1991). *Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkisi ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama Çalışması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. (On yedinci baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Kozak, M. (2017). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri* (Üçüncü Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, N. (2002). Otelcilik Endüstrisine Giriş. Kozak, N. (Ed.), *Otel İşletmeciliği* içinde (1-18) (Birinci baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, N. (2010). *Turizm Pazarlaması* (Üçüncü baskı). Ankara: Detay Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, N., Kozak, M., A., ve Kozak, M. (2009). *Genel Turizm* (Sekizinci baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, S. (1998). *Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi* (İkinci baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; No. 868.

Köknel, Ö. (2013). *Kaygıdan Korkuya*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Kurgun, H. (2016). Otel İşletmelerinde Odalar Bölümü Hizmetleri. Kozak, M., A. (Ed.), *Otel işletmeciliği* içinde (209-238) (İkinci baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.

Macdonald, P., Kelly, S. ve Christen, S. (2019). A Path Model of Workplace Solidarity, Satisfaction, Burnout, and Motivation. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 31-49.

Macit, F. (2001). *İşletmelerde Motivasyon Ölçümü ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Maroudas, L., Kyriakidou O. & Vacharis, A. (2008). Employees's Motivation in the Luxury Hotel Industry: The Perceived Effectiveness of Human-Resource Practices, *Managing Leisure*, 13(3-4), 258-271.

Milli Eğitim Bakanlığı (2011). Ön Büro Organizasyonu 811ORK004. Ankara: 1-40.

Mullins, L., J. & Dossor, P. (2013). *Hospitality Management and Organisational Behaviour*. (Fifth Edition), United Kingdom: Pearson.

Nash, M. (1985). *Making People Productive*. San Francisco: Jossey-Bass.

Oflas, M. (2018). *İş Stresinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Programı.

Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği* (İkinci baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Omirtay, B. (2009). *Motivasyon Teorileri Kapsamında, Motivasyon (Özendirme) Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.

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

Önen, S. ve Kanayran, H., G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 43-64.

Özel, Ç., H. (2016). Otelcilik Endüstrisi. Kozak, M., A. (Ed.), *Otel işletmeciliği* içinde (1-25) (İkinci baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Özen, H., Ö. (2013). Çalışanların Cinsiyetine Göre Örgütsel Stresten Etkilenme Düzeyleri: TBMM Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 97-115.

Öztürk, Y. ve Seyhan, K. (2005). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 121-140.

Padem, H., Göksu, A. ve Konaklı, Z. (2012). *Araştırma Yöntemleri (Spss Uygulamalı)*. Saraybosna: IBU publications.

Pallant, J. (2016). Spss Kullanma Kılavuzu Spss İle Adım Adım Veri Analizi. (Çev. Balcı, S. ve Ahi, B.) Ankara: Anı Yayıncılık (Eserin orijinali 2015'te yayımlandı).

Pinder, G., C. (1984). *Work Motivation*. United State of America: HarperCollins.

Reece, B., L. & O'Grady, J., P. (1987). *Business*. Boston: Houghton Mifflin.

Rehman, N. ve Mubashar, T. (2017). Job Stress, Psychological Capital and Turnover Intentions in Employees of Hospitality Industry. *Journal of Behavioural Sciences*, 27(2), 60-79.

Robbins, S., P. (1997). *Organizational Behaviour*. (Eight Edition). New Jersey: Prentice Hall.

Rutherford, D., G. (2002). *Hotel Management and Operations*. (Third edition). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. (Dördüncü baskı). Bursa: Aktüel Yayıncılık.

Saldamlı, A. (2000). Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(6), 288-302.

Selen, U. (2016). *Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.

Simons, T. & Enz, C., A. (1995). Motivating Hotel Employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(1), 20-27.

Smither, R., D. (1997). *The Psychology of Work and Human Performance* (Third edition). New York: Longman.

Soysal, A. (2009). İş Yaşamında Stres. *Çimento İşveren Dergisi*, 23(3), 17-40.

Soysal, Y. (2009). Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler fakültesi Dergisi*, 14(2), 333-359.

Sökmen, A. (2002). Önbüro Departmanı. Kozak, N. (Ed.), *Otel İşletmeciliği içinde* (19-64) (Birinci baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Şencan, H. (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şener, B. (2010). Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon (Beşinci baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Şimşek, M. (2004). *İş Hayatında Mükemmellik*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. (İkinci baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tabachnik, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Allyn & Bacon Pearson Education.

Tavlı, F. ve Ünsal, G. (2016). Fabrika Çalışanlarının Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Tutumlarının Değerlendirilmesi. *JAREN/ Hemşirelik Akademik Araştırma dergisi*, 2(1), 9-15.

Tsaur, S., H. ve Tang, Y., Y. (2012). Job Stress and Well-Being of Female Employees in Hospitality: The Role of Regulatory Leisure Coping Styles. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1038-1044.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88(1), 87-108.

Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ünsar, A., S., İnan, A. ve Yürük, P. (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 248-262.

Walker, J., R. (2004). *Introduction to Hospitality Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Wiley, C. (1997). What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.

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.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.

Yıldırım, Y., T. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 97-113.

Yılmaz, E., A. (2018). *Yeni Nesil Motivasyon: İş'te Oyunlaştırma*. İstanbul: Ceres Yayınları.

Yirik, Ş., Ören, D. ve Ekici, R. (2004). Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Stres ve Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Demografik Değişkenler Bazında İncelenmesi. *Journal of Yasar University*, 9(35), 6223-6233

6. EKLER

Ek 1. Anket Formu

Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarının Stres Kaynaklarının Belirlenmesi ve Motivasyonlarına Etkilerinin Araştırılması: Marmaris Örneği

Değerli katılımcı,

Ön büro çalışanlarının stres kaynaklarının belirlenmesi ve motivasyonlarına etkisini ortaya koyabilmek için üç bölümden oluşan ifadelerin yer aldığı bu anket formundan elde edilecek veriler Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülen yüksek lisans tezi çalışmasında sadece akademik amaçlar için kullanılacaktır. Lütfen seçeneklerden size uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Bu çalışmanın başarıya ulaşması her şeyden önce vereceğiniz bilgilerin doğruluğuna bağlıdır. Soruları cevaplamada gösterdiğiniz sabır ve samimiyet için teşekkür ederim.

Yusuf Çağrı TÜRKSEVEN
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm Fakültesi

A-DEMOGRAFİK SORULAR

1	Cinsiyet:	Kadın ()	Erkek ()			
2	Yaş:	18-25 () ()	26-35 () 46-55 ()	36-45 () 56-65 ()	66 ve üstü	
3	Medeni Durumunuz:	Evli ()	Bekar ()			
4	Aylık Geliriniz:	2020 TL'den az () ()	2020 TL-3000 TL () 4001 TL-5000 TL ()	3001 TL-4000 TL 5001 TL ve üzeri ()		
5	Eğitim Durumunuz:	İlkokul () Lisansüstü ()	Lise ()	Önlisans ()	Lisans ()	
6	Pozisyonunuz:	Önbüro Müdürü () Önbüro Memuru ()	Önbüro Müdür Yardımcısı () Santral Memuru ()	Önbüro Şefi () Üniformalı Çalışan ()		
7	Sektör Deneyiminiz:	1 yıldan az () fazla ()	1-5 yıl ()	6-10 yıl ()	11-15 yıl ()	15 yıldan fazla ()
8	Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?	1 yıldan az () ()	1-5 yıl ()	6-10 yıl ()	11-15 yıl ()	15 yıldan fazla ()
9	Daha önce turizm eğitimi aldınız mı?	Evet ()	Hayır ()			

B-STRES KAYNAKLARI

Aşağıda belirtilen nedenler sizde stres yaratıyor mu? Eğer yaratıyorsa ne derece stres yaratmaktadır? Lütfen işaretleyiniz.

Soru No	İFADELER	Çok az	Az	Orta	Fazla	Çok fazla
10	Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Yetki ve Sorumluluklarda uyumsuzluk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Sık sık işletme içinde yer değiştirme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Aşırı disiplinli çalışma ortamı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Karar verme için yeterli yetkiye sahip olamama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Kararlara katılamama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Görev dağılımındaki adaletsizlik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Sıcak veya soğuk çalışma ortamı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Çok gürültülü çalışma ortamı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Işıklandırma yetersizliği	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Gerekli araç-gereç eksikliği	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	İşte tehlikenin varlığı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	İş yerine ulaşımında zorluklar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	Çalışma saatlerindeki belirsizlik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Yaptığınız işin aşırı monoton oluşu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Aşırı iş yükü	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	Müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Vardiyalı çalışma düzeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39	Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	İş arkadaşlarının düşmanca davranması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görememe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	İş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C-MOTİVASYON

Lütfen aşağıdaki seçeneklerin motivasyonunuzu ne kadar etkilediğini belirterek size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.						
Soru No	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
45	Bağlı olduğum yönetici ile ilişkilerim motivasyonumu etkiliyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	Şikayet ve önerilerime zamanında işlem yapılıyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	Otel içi haberleşme ve iletişim ağı yeterince iyi işliyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	Örgüt içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişki düzeyi hakim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücreti yeterli buluyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50	Ücretle birlikte verilen tazminat ve yan ödemelerin yeterli olduğunu düşünüyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51	Gerektiğinde inisiyatif kullanıp aldığım kararları uygulayabiliyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52	Otel içerisindeki yetki ve sorumluluk dağılımından memnunum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53	Yaptığım iş itibarıyla aldığım kıdemden ve terfiden memnunum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54	Uygulanan ödül ve ceza sistemini uygun buluyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55	Değerlendirme ve terfi sisteminin objektif yapıldığını düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56	Çalışmaların takdir edilmesinden ve duyulan başarı hissinden dolayı daha çok çalışmak istiyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57	Yeterli izin ve tatil durumu imkanı yeterince sunuluyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58	İş arkadaşlarımla uyumlu bir şekilde çalışıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59	Mesleğimdeki Sosyal ve sağlık hizmetlerini yeterli buluyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60	İş yerinde normalden fazla çalıştırılmıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61	Örgütteki, tüm görev tanımlarının açık olarak belirlendiğini düşünüyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62	İş başarısını etkileyecek eğitim ve başarı imkanlarından yararlanabiliyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Teşekkürler.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Yusuf Çağrı Türkseven

Doğum Yeri ve Tarihi: Mersin / 31.07.1988

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Mersin Üniversitesi / Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksekokulu

Lisansüstü Öğrenimi: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi / Sosyal Bilimler
Enstitüsü / Turizm İşletmeciliği ABD / Tezli Yüksek Lisans

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

Almanca

İş Deneyimi

Kasiyer (2010 - 2012) Maritim Pine Beach Resort Hotel \ Antalya

Santral (2012 - 2014) D Maris Bay \ Muğla

Resepsiyonist (2014) D Maris Bay \ Muğla

Vardiya Lideri (2015 - 2016) D Maris Bay \ Muğla

Ön Büro Şefi (2016) Canyon Ranch Wellness Resort Kaplankaya \ Muğla

Nöbetçi Müdür (2017) Six Senses \ Muğla

Ön Büro Mdr. Yrd. (2017 - 2019) Angel's Marmaris \ Muğla

Ön Büro Şefi (2019 - Devam etmekte) Titanic Mardan Palace \ Antalya

İletişim

e-posta Adresi: turkseven.cagri@gmail.com

Tarih 10.12.2019