



# Turizm ve İşletme Bilimleri Dergisi

www.turib.org



## Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynaklarının Motivasyonlarına Etkileri\*

Y. Çağrı TÜRKSEVEN<sup>a\*\*</sup>, Zehra EĞE<sup>b</sup>

<sup>a</sup> I Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği Bölümü, Mersin, Türkiye, turksevcagri@mersin.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8491-3899

<sup>b</sup> Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği Bölümü, Aydın, Türkiye, zege@adu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2243-8495

### Öz

Bu araştırmanın temel amacı; otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının örgütsel stres kaynaklarını belirlemek ve motivasyonları üzerindeki etkilerini incelemektir. Ayrıca, örgütsel stres kaynakları ile motivasyon arasındaki ilişki, örgütsel stres kaynaklarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği, araştırmanın alt amaçları olarak belirlenmiştir. Araştırmanın verileri, Marmaris'te faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 420 ön büro personeli üzerinde, Haziran- Ekim 2019 tarihleri arasında, literatürden yararlanılarak uyarlanan bir anket yardımıyla kolayda örnekleme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Anketler, ön büro çalışanlarına yüz yüze uygulanmıştır. Elde edilen veriler, tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, faktör analizi, varyans analizi, bağımsız örneklem t- testi, korelasyon ve regresyon analizi gibi parametrik testler ile parametrik olmayan Kruskal Wallis testi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel stres kaynakları ile motivasyon arasında negatif bir ilişki olduğu ve örgütsel stres kaynaklarının ön büro çalışanlarının motivasyonları üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. En çok stres yaratan unsurlar, örgütsel politikalarından kaynaklanan stres faktörleri ve örgütte kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri olarak bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Stres Kaynakları, Motivasyon, Otel İşletmeleri, Ön Büro.

**Jel kodu:** M10

## The Effects of Organizational Stressors on Motivation of Front Office Employees in Hotel Establishments

### Abstract

The main purpose of this paper is to determine front office employees' organisational stress factors and investigate the effect of organisational stress factors on their motivation in hotel establishments. Also, the relationship between organizational stress and motivation, whether organizational stress factors differ according to demographic data, have been determined sub-objectives of this research. The data of this research has been collected from 420 front office employees who is working four and five star hotels, by using convenience sampling technique with the help of a survey that is adapted from the literature between June and October 2019. The surveys were filled by front office employees with face to face technique. The data which's obtained, in addition to descriptive statistics, were analyzed with parametric tests such as factor and variance analysis, independent sample t-test, correlation and regression analysis and non-parametric Kruskal Wallis test. As a result of the study, it was found that there was a negative relationship between organizational stress and motivation; moreover it has been found that organizational stress factors of front office employees has an impact to motivation in hotel establishments. The most stressful factors were found to be stress factors arising from organizational policies and stress factors arising from interpersonal relations in the organization.

**Keywords:** Organizational Stressors, Motivation, Hotel Establishments, Front Office.

**Jel code:** M10

*Makalenin Geçmişi:*

Gönderim Tarihi : 29.05.2021

Düzeltilme Tarihi : 30.06.2021

Kabul Tarihi : 06.07.2021

Makale Türü : Araştırma Makalesi

Türkseven, Y.Ç., & Ege, Z. (2021). Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının örgütsel stres kaynaklarının motivasyonlarına etkileri. *Turizm ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 1(2), 15-33

\* Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarının Stres Kaynaklarının Belirlenmesi ve Motivasyonlarına Etkilerinin Araştırılması: Marmaris Örneği” isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Bu çalışmada veri toplama süreci Haziran ve Ekim 2019 tarihlerinde tamamlanmış olup Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı TR Dizin Etik Kurul Kriterleri 1 Ocak 2020 tarihinde ilan edilmiştir.

\*\* Sorumlu yazar e-posta: Y.Ç. Türkseven (turksevcagri@mersin.edu.tr)

## 1. Giriş

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 & Gültekin, 2009; Schuler, 1980). Stres, hizmet sektörü çalışanlarını yakından etkilemektedir. Turizm sektörü en önemli hizmet endüstrilerinden biridir. Bu anlamda, turizm sektöründe önemli bir bileşen olan otel işletmelerinde üretilen ürünün hizmet olması, teknoloji ve otomasyonun sınırlı olarak kullanılması, insan faktörünü ön plana çıkarmaktadır.

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.

Motivasyon, çalışanların bilgi ve deneyimlerinden en üst seviyede yararlanmak, işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamak amacıyla gerekli olan şartları oluşturmaktır (Karakaya & Ay, 2007). Otel işletmelerinde çalışanların motive olma düzeyleri hizmet kalitesine yansımaktadır. Bu durum, misafirler üzerinde olumlu/olumsuz etkiye neden olmaktadır. Misafirler ile ilk iletişimin merkezi konumunda olan ön büro çalışanlarının motivasyonları, misafir memnuniyeti bağlamında büyük önem arz etmektedir. Ön büro çalışanların, iş ortamında motivasyonlarının ve verimliliklerinin artması, işletme ve yöneticiler tarafından stres kaynaklarının belirlenip, bunlara yönelik önlemler alınmasıyla gerçekleşebilmektedir. Stres neden olan unsurlar, amaçlarına ulaşmaya çalışan otel işletmelerinin önünde bir engel olarak durmaktadır. (Akova & Işık, 2008). Stres kaynakları fazla olan bir ön büro çalışanının, yüksek motivasyona sahip olduğunu söylemek mümkün değildir. Otel işletmeleri de diğer işletmeler gibi kar elde etmek amacıyla faaliyetlerini yürütmektedir. Bunun yolu da misafir memnuniyetinden geçmektedir. Otel işletmesinin amaçlarına ulaşmasında sorumlu olan yöneticiler, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratan stres faktörlerinin azalmasını sağlayarak, çalışanların motivasyon düzeylerini arttırabilirler. 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 ulaşılacaktır.

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının örgütsel stres kaynaklarını belirlemek ve ön büro çalışanlarının motivasyonlarına olan etkilerini ortaya koymaktır. Ayrıca, örgütsel stres kaynakları ile motivasyon arasındaki ilişki, örgütsel stres kaynaklarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği, araştırmanın alt amaçları olarak belirlenmiştir. Alanyazında, örgütsel stres ile örgütsel bağlılık, motivasyon (Bilgili & Tekin, 2019; Gürün, 2009) tükenmişlik (Aydın & Çavuş, 2017) ve iş tatmini (Erdoğan, 2021) değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma mevcuttur. Ancak, otel işletmelerinde örgütsel stres ile motivasyon arasındaki ilişki üzerinde duran alan araştırmalarının azlığı göze çarpmaktadır. Çalışma, ön büro çalışanlarını ele alması yönünden literatüre ayrıca katkı sağlamaktadır. Ön büro çalışanlarının, misafir memnuniyeti sağlama anlamında otel işletmelerinde rolü fazladır. Bu bağlamda çalışma, yöneticilere yol gösterici olabilir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Örgütsel Stres Kavramı

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 (Güney, 2011; Gümüştekin & Öztemiz, 2005). 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. Çalışanlar, iş hayatında rollerine göre görevlerini yerine getirirken kaçınılmaz bir şekilde stresle karşılaşır. İş hayatında bu strese "iş stresi" ya da "örgütsel stres" denir (Schuler, 1980; Yirik, Ören, & Ekici, 2004). Örgütsel stres kaynakları, birçok 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 politikalarından 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. Hellriegel, John ve Richard (1992) örgütsel stres kaynaklarını; iş yükü, iş şartları, rol çatışması ve rol belirsizliği, kariyer gelişimi, örgütte kişiler arası ilişkiler, iş ve diğer roller arasındaki çatışma olarak belirlemiştir.

### 2.2. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda kendi istekleriyle ilerlemesini sağlamaktır (Macdonald, Kelly, & Christen, 2019). Motive olmuş çalışanların daha iyi ve daha verimli çalıştıkları göz önüne alındığında motivasyon, iş dünyasında hayati bir öneme sahiptir (Abyad, 2018). Motivasyon teorileri (Kapsam ve Süreç Teorileri), yöneticilere, çalışanları belli bir davranışta bulunmaya iten nedenleri anlama noktasında yardımcı olmuştur (Akgündüz, 2013). Çalışanları motive eden nedenleri bilmek, işletme lehine olumlu davranışların sürekliliğini sağlayacaktır (Tutar, 2016). Kapsam teorilerinin temelinde bireyi davranışa iten içsel ihtiyaçlar yer alırken; süreç teorilerinin temelinde ise dışsal faktörler yer almaktadır (Barutçu & Sezgin, 2012: 91). Bir kişinin bir işi yaparken içten gelen ödül sonucunda hissettiği güzel duygular içsel motivasyondur (Reece & O'Grady, 1987). Başka bir ifadeyle, dışarıdan herhangi bir müdahale olmadan bireylerin içlerinden gelen ihtiyaçlar neticesinde aldıkları aksiyonlar içsel motivasyonlarından kaynaklanmaktadır; dışsal motivasyon kaynakları ise kişinin kontrolü dışında gelişen ve dışarıdaki faktörlerden oluşan motivasyondur (Yılmaz, 2018). İncelenen konu bağlamında, süreç teorileri önemlidir. Bu teorilerin odak noktası, bireyleri davranışa yönelten içsel ihtiyaçların yanında dışsal faktörlerin de bireylerin isteklendirilmesi üzerindeki etkilerini saptayarak işletme için olumlu davranışsal tekrarlamayı sağlayabilmektir (Koçel, 2018). Süreç teorileri; davranış şartlandırma (sonuçsal şartlanma- edimsel şartlanma) yaklaşımı, bekleyiş (beklenti) teorileri, eşitlik teorisi ve amaç teorisi.

### 2.3. Örgütsel Stres Kaynaklarının Belirlenmesi

Tuna ve Toplaoğlu (1998) yapmış oldukları çalışmada, Ankara'da faaliyet gösteren 10 otel işletmesinde çalışanların stres kaynaklarını ölçmüşlerdir. Yetersiz maaş ve maddi koşullar en çok stres yaratan faktör olarak

belirlenmiştir. Diğer önemli stres yaratan koşullar ise, müşteri ve ast üst ilişkileri ile gürültülü ortamların varlığı olmuştur. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda, 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 (Saldamlı, 2000). Ayrıca, çalışanların stres kaynakları cinsiyete göre farklılaşmaktadır (Sökmen, 2005; Saldamlı, 2000; Özcan ve diğerleri, 2010). Bu sonuca göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H1:** Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının cinsiyetleri ile stres kaynakları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bir başka çalışmada, otel işletmelerinde stres yaratan faktörlerin örgütsel yapı ve politikalarından kaynaklandığı tespit edilmiştir (Wan, 2013). Ayrıca, stres durumunda verilen tepkilerin performans ve verimliliği etkilediği ortaya konmuştur (Akova & Işık, 2008). Benzer sonuçlara ulaşan bir diğer çalışmada, Ege bölgesinde faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların stres kaynaklarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Tarama modeli ile yapılan araştırmada, yöneticiler araştırma kapsamında tutulmuştur. 35 otel işletmesinde, operasyon departmanlarında (kat hizmetleri, ön büro ve yiyecek içecek) çalışan 792 çalışana ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanlarda en çok yetersiz maaş, ücret dengesizliği, aşırı iş yükü ve çalışma saatlerindeki belirsizlik gibi nedenler strese yaratmaktadır (Aydın, 2004). Otel işletmelerinde örgütsel stres kaynaklarının araştırıldığı bir diğer çalışmada, çalışanların en çok aşırı iş yükü, görev dağılımındaki belirsizlikler ve ücret yetersizliği gibi örgütsel politikalarından kaynaklanan faktörlerden dolayı stres yaşadıkları belirlenmiştir (Aşık, 2005). Hwang, Hyun ve Park (2013), Güney Kore'de 288 otel çalışanı üzerinde yapmış oldukları çalışmada, iş streslerinin, yaş, cinsiyet, medeni durum, iş yerinde çalışma süresi gibi demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir başka çalışmada, eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların stres düzeylerinin yükseldiği tespit edilmiştir (Atasoy & Yorgun, 2013). Benzer şekilde farklı çalışmalarda, stresin eğitim düzeyine göre farklılaştığı, yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların daha yüksek strese sahip olduğu bulgulanmıştır (Bayar & Öztürk, 2017; Eriş & Yücel, 2018). Literatürdeki bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H2:** Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının medeni durumları ile stres kaynakları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H3:** Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının pozisyonları ile stres kaynakları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H4:** Otel İşletmelerinde ön büro çalışanlarının turizm eğitimi alma durumları ile stres kaynakları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

#### 2.4. Örgütsel Stres Kaynakları ve Motivasyon

İlgili alanyazın incelendiğinde, örgütsel stres kaynakları yüksek olan çalışanların motivasyonlarının düşük olduğu (Motowidlo, Packard, & Manning, 1986) ve bu durumun hizmet sunumunu olumsuz etkilediği görülmüştür (Varca, 1999). Bu bağlamda, daha az stresli olan çalışanların daha yüksek motivasyonla çalıştığı ve etkili hizmet sunduğu ortaya koyulmuştur. Olaniyi (2013), Dublin'de dört havalimanı otelinde yapmış olduğu çalışmada, iş stresinin, çalışanların iş motivasyonunu olumsuz yönde etkilediğini bulgulanmıştır. Konaklama sektöründe yapılan bir diğer araştırmada, Kysilka ve Csaba (2015), örgütsel stresinin çalışan moti-

vasyonunu etkileyerek performansı olumsuz etkilediği sonucuna varmıştır. Benzer sonuçların elde edildiği bir başka çalışmada, Muraale ve diğerleri (2017) örgütsel stresinin çalışan motivasyonuna etkilerini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Malezya'da, çeşitli sektörlerde çalışan 310 katılımcıya ulaşılmıştır. Örgütsel stres kaynaklarının çalışan motivasyonunu düşürerek çalışanların performansını etkilediği ve aralarında olumsuz bir ilişkinin bulunduğu ortaya konulmuştur. Saracel, Taşseven ve Necdet (2015) İstanbul'da 761 banka çalışanı üzerinde yapmış oldukları çalışmada, banka çalışanlarının örgütsel stres kaynaklarının, iş motivasyonları üzerinde anlamlı etkileri bulunduğunu tespit etmişlerdir. Boz, Duran ve Yenilmez (2019) Ankara'da bir alışveriş merkezinde, iş stresi ile motivasyon arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 200 çalışana ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, iş stresi ile motivasyon arasında negatif yönlü ilişkiler mevcuttur. Ayrıca iş stresinin, iş motivasyonunu ve alt boyutlarını negatif yönde etkilediği ortaya konmuştur. Benzer sonuçlar, Uludağ'ın (2019) Ankara'da 300 kamu çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada da bulgulanmıştır. Sağlık sektöründe, 271 hemşire üzerinde yapılan bir alan araştırmasında, stres faktörleri ile iş motivasyonunun tüm boyutları arasında negatif ilişki tespit edilmiştir (Trivellas, Reklitis, & Platis, 2013). Çin'de sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir diğer çalışmada, örgütsel stresin motivasyonu negatif etkilediği ortaya konmuştur (Li ve diğerleri, 2014). Berhman ve Perreault (1984) ve Sharma ve diğerleri (2010) çalışanların örgütsel stres kaynaklarının, iş motivasyonları ile doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Literatürdeki bu bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**H5:** Otel işletmelerinde *ön büro* çalışanlarının stres kaynaklarının çalışanların motivasyonları üzerinde etkisi vardır.

**H6:** Otel işletmelerinde *ön büro* çalışanlarının stres kaynakları ile motivasyonları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma 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. Araştırmanın yapıldığı Haziran – Ekim 2019 tarihleri arasında, 86 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan ön büro personeli araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. İlişkisel tarama modelinde tasarlanan çalışmanın verileri, 420 ön büro çalışanından kolayda örnekleme yöntemi ile anket kullanılarak elde edilmiştir.

#### 3.2. Veri Toplama Aracı ve Süreci

Araştırma verilerini elde etmek için literatürden tasarlanan bir anket kullanılmıştır. Ankette demografik sorular ve iki ayrı ölçek yer almaktadır. 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) otel çalışanlarının streslerini belirlemek üzere uyarladığı stres kaynakları ölçeği, üzerinde herhangi bir değişiklik veya düzenleme yapılmadan kullanılmıştır. Çalışmada,

örgütsel stres kaynaklarının boyutlarını içeren ifadeler, 5'li dereceleme (1: Çok Az – 5: Çok Fazla) şeklinde oluşturulmuştur. Stres kaynakları ölçeği 35 ifadeden oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde, Gürün 'ün (2009) çalışmasında kullandığı anket, otel işletmelerinde çalışanlara 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 derecelemesi (1: Kesinlikle Katılmıyorum – 5: Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde oluşturulmuştur. Motivasyon araçları ölçeği toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. Taslak anket oluşturulduktan sonra 50 ön büro çalışanı üzerinde pilot teste tabi tutulmuştur. Pilot test sonucunda, herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle, Haziran-Ekim 2019 tarihleri arasında yüz yüze temas yöntemiyle 420 ön büro çalışanı üzerinde anket uygulanmıştır.

### 3.3. Veri Hazırlama ve Analiz Teknikleri

Uygun olan anket formlarına kodlamalar yapılarak veri girişi yapılmıştır. Daha sonra yapılan kayıp veri analizinde, kayıp verilerin %0,2 ile %0,9 arasında olduğu ve kayıp verilerin tesadüfen gerçekleştiği (Kalaycı, 2014) tespit edilmiştir. Kayıp veri oranı %2'yi geçmediği için, kayıp veriler ortalama atama yoluyla tamamlanmıştır (Seçer, 2015).

Kayıp veriler tamamlandıktan sonra, çok değişkenli sapan gözlemler iki ölçek için Mahalanobis uzaklıkları hesaplanmıştır. Böylece, çok değişkenli normallik varsayımı ve normalden sapan uç değerlerin olup olmadığı kontrol edilmiştir. Herhangi bir gözlemin sapan değer olabilmesi için %1'deki t değerinden büyük olması gerekmektedir (Kalaycı, 2014). Çoklu sapan analizi neticesinde, gözlemlerin t dağılımlarının %1 anlam düzeyinde kritik t değerinden küçük olduğu ve veri setinde uç değerlerin yer almadığı bulgulanmıştır (Çokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2012). Çoklu sapan analizi ve çoklu normal dağılım kontrol edildikten sonra, çalışmanın amacına uygun olarak, frekans dağılımı, farklılık analizleri, geçerlilik ve güvenilirlik analizi, korelasyon ve basit regresyon analizleri yapılmıştır.

## 4. Bulgular

Çoklu sapan analizi ve çoklu normal dağılım analizi yapıldıktan sonra diğer analizler gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, anketi yanıtlayan ön büro çalışanlarının demografik özellikleri tablo 1'de sunulmuştur. Katılımcıların; (n=161) %38,3'ü kadındır, (n=259) %61,7'si erkektir. Katılımcıların; (n=101) %24'ü evlidir, (n=319) %76'sı bekarıdır. 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 arasında olduğu görülmektedir.

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı (n=420)

Cinsiyet	N	Geçerli Yüzde	Medeni Durum	N	Geçerli Yüzde
Kadın	161	38,3	Evli	101	24,0
Erkek	259	61,7	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
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	

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. Her iki ölçeğin de yüksek güvenilirliğe sahip olduğu bulgulanmıştır.

Ölçeklerin yapı geçerliliklerini test etmek amacıyla faktör analizinden yararlanılmıştır (Çokluk ve diğerleri, 2012). 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 (Pallant, 2017). Tablo 2'de stres kaynakları ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett's test bulguları yer almaktadır.

**Tablo 2:** Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Bulguları

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü</b>		,937
	Yaklaşık Ki Kare	7033,89
Bartlett's Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi	595
	p	,000

Barlett 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:** Motivasyon Araçları Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Bulguları

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

Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ki-kare ( $X^2(253)=3086.32$ ;  $p<0.01$ ) değerinin anlamlı olduğunu göstermektedir. KMO oranının 0,5 üzerinde olması gereklidir. Oranlar ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir. Motivasyon araçları ölçeğinin KMO değeri 0,919'dur ve oldukça yüksek olduğu için Motivasyon araçları ölçeği faktör analizine uygundur.

Aşağıda tablo 4'te Stres Kaynakları Ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları ve tablo 5'te Motivasyon Araçları Ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Faktör analizi yapılırken eşkökenliliğin 0,500 olmasına, bir maddenin bir faktöre boyutlanabilmesi için en az 0,400 düzeyinde yüke sahip olmasına ve varimax (dikey döndürme) tekniğinin uygulanmasına karar verilmiştir. Bir madde birden fazla faktöre yük verdiği durumda, madde yükleri arasındaki farkın en az 0,100 olmasına dikkat edilmiştir (Büyüköztürk, 2018).



**Tablo 4:** Stres Kaynakları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Ortalama	Standart Sapma
<b>Faktör 1: "Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres Kaynakları"</b>		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
<b>Faktör 2: "Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Kaynakları"</b>		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 katılmama"	0,556			2,50	1,26
"Görev dağılımındaki adaletsizlik"	0,415			2,59	1,36
<b>Faktör 3: "İş Ortamındaki Fiziksel Şartlardan Kaynaklanan Stres Kaynakları"</b>		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
<b>Faktör 4: "İşin Yapısı İle İlgili Stres Kaynakları"</b>		2,915	8,329		
"İşin sürekli göz önünde yapılması"	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
"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

<b>Faktör 5: “Örgütte Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Kaynakları”</b>	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 4 incelendiğinde; Stres Kaynakları ölçeğine yapılan faktör analizi sonuçlarının, Saldamlı (2000) ve Aydın'ın (2004) 35 maddelik ölçeğinde olduğu gibi beş faktörlü yapıyı desteklediği görülmektedir. Boyutlar, literatürdeki yer aldığı şekliyle isimlendirilmiştir. Örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörü içerisinde yer alan 16. madde “aşırı disiplinli çalışma ortamı”, örgütsel yapıdan kaynaklanan stres faktörleri boyutu içinde yer alan 19. madde “aynı anda birden fazla amire sorumlu olma”, iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres kaynakları boyutunda yer alan 23. madde “sıcak veya soğuk çalışma ortamı” ile işin yapısı ile ilgili stres kaynakları boyutu içerisinde yer alan 28, 29, 30 numaralı maddeler: “iş yerine ulaşımdaki zorluklar”, “işlerin çok kısa sürede bitirilme baskısı”, “çalışma saatlerindeki belirsizlik” ilgisiz boyutlar altına boyutlandırıldığı için analizden çıkarılmıştır. Sonuçlar, stres kaynaklarını açıklayan 29 maddenin beş faktör altında bir araya geldiğini ve varyansların sırasıyla %14,592, %14,319, %11,005, %8,329 ve %5,238 olduğunu ve özdeğerin 1'in üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu değerlere göre beş boyut toplam varyansın %54'ünü açıkladığını göstermektedir.

**Tablo 5:** Motivasyon Araçları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Ortalama	SS
<b>Faktör 1:</b> Ast Üst ile Örgütsel İletişim Düzeyi		3,977	22,094		
Bağlı olduğum yönetici ile ilişkilerim motivasyonumu etkiliyor.	0,731			3,79	1,31
<b>Şikâyet ve önerilerime zamanında işlem yapıyor.</b>	0,647			3,26	1,16
Otel içi haberleşme ve iletişim ağı yeterince iyi işliyor.	0,584			3,27	1,13
<b>Örgüt içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişki düzeyi hâkim.</b>	0,647			3,53	1,12
<b>Faktör 2:</b> Ücret Sistemi		2,889	16,048		
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücreti yeterli buluyorum.	0,837			2,61	1,19
<b>Ücretle birlikte verilen tazminat ve yan ödemelerin yeterli olduğunu düşünüyorum</b>	0,828			2,68	1,16
<b>Faktör 3:</b> 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
<b>Faktör 4:</b> Teşvik ve Değerlendirme Sistemi		1,904	10,575		
Yeterli izin ve tatil durumu imkânı yeterince sunuluyor.	0,703			3,34	1,30
<b>İş arkadaşlarımla uyumlu bir şekilde çalışıyorum</b>	0,625			3,71	1,08
Mesleğimdeki Sosyal ve sağlık hizmetlerini yeterli buluyorum.	0,735			3,43	1,13
<b>İş yerinde normalden fazla çalıştırılmıyorum.</b>	0,745			3,37	1,29
<b>Örgütteki, tüm görev tanımlarının açık olarak belirlendiğini düşünüyorum</b>	0,528			3,32	1,13

Tablo 5 incelendiğinde; Motivasyon Araçları ölçeğine yapılan faktör analizi sonuçlarının teorik yapıyı (Gürün,2009) desteklediği görülmektedir. Teşvik ve değerlendirme sistemi boyutu içerisinde yer alan 54. madde “uygulanan ödül ve ceza sistemini uygun buluyorum”, 55. madde “değerlendirme ve terfi sisteminin objektif yapıldığını düşünüyorum”, 56. madde “çalışanların takdir edilmesinden duyulan başarı hissinden dolayı daha çok çalışmak istiyorum”, 62. madde “iş başarısını etkileyecek eğitim ve başarı imkanlarından yararlanabiliyorum” maddeleri birden fazla faktöre yük verdikleri için analizden çıkarılmıştır. Boyutlar, teorik yapıda yer aldığı gibi isimlendirilmiştir. Yapılan 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, dört faktör toplam varyansın %60,464 ‘ünü açıklamaktadır.

Ön büro çalışanlarının stres kaynaklarının demografik özelliklerine göre farklılık incelemesi tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 6:** Stres Kaynakları ile Demografik Değişkenlerin Farklılık İncelemesi

	Kategori	n	Ortalama	Standart Sapma	Median	Test değeri	<sup>a</sup> P
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	161	2,37	0,84	2,32	0,222	<sup>a</sup> 0,825
	Erkek	259	2,36	0,75	2,32		
<b>Medeni durum</b>	Evli	101	2,19	0,75	2,21	2,519	<sup>a</sup> 0,012*
	Bekar	319	2,42	0,78	2,39		
<b>Turizm Eğitimi Aldınız mı?</b>	Evet	243	2,42	0,78	2,43	1,797	<sup>a</sup> 0,043*
	Hayır	177	2,28	0,78	2,25		
<b>Pozisyon</b>	Ön büro Müdürü	32	2,13	0,84	1,84	6,350	<sup>b</sup> 0,175
	Ön büro Müdür Yardımcısı	17	2,22	0,66	2,25		
	Ön büro Şefi	43	2,37	0,67	2,32		
	Ön büro Memuru	206	2,33	0,81	2,30		
	Santral Memuru	37	2,60	0,82	2,43		
	Üniformalı Çalışan	85	2,44	0,72	2,57		
	Hayır	177	2,28	0,78	2,25		
<sup>a</sup> Bağımsız Örneklem T-Testi		<sup>b</sup> Kruskal Wallis Analizi			<sup>*</sup> p<0,05		

Cinsiyete göre, stres kaynakları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p=0,825$ ;  $p>0,05$ ). Bu durumda, “*H1: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının cinsiyetleri ile stres kaynakları arasında anlamlı bir farklılık vardır.*” hipotezi desteklenmemiştir. Farklı cinsiyetlere sahip çalışanların stres kaynakları yaklaşımları arasında farklılık yoktur. Medeni duruma göre, stres kaynakları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,012$ ;  $p<0,05$ ). Bu durumda, “*H2: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının medeni durumları ile stres kaynakları arasında anlamlı bir farklılık vardır.*” hipotezi desteklenmiştir. Farklı medeni durumlarına sahip çalışanların stres kaynakları yaklaşımları arasında farklılık vardır. Evli çalışanların, stres kaynakları puanı bekar çalışanların stres kaynakları puanından daha azdır. Çalışanların işyerindeki pozisyonlarına göre stres kaynakları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p=0,175$ ;  $p>0,05$ ). “*H3: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının pozisyonları ile stres kaynakları arasında anlamlı bir farklılık vardır.*” hipotezi desteklenmemiştir. 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. “*H4: Otel İşletmelerinde ön büro çalışanlarının turizm eğitimi alma durumları ile stres kaynakları arasında anlamlı bir farklılık vardır.*” hipotezi desteklenmiştir.

Otel işletmelerindeki ön büro çalışanlarının örgütsel stres kaynaklarının ön büro çalışanlarının motivasyonları üzerindeki etkisi basit doğrusal regresyon analizi ile araştırılmıştır. Sonuçlar tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7:** Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	b <sub>j</sub>	S(b <sub>j</sub> )	t	p	R <sup>2</sup>	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			

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 7'deki düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri (R<sup>2</sup>=0,173)'dir. Buna göre otel işletmelerindeki ön büro çalışanlarının motivasyonları üzerindeki %17,3'lük değişime ön büro çalışanlarının stres 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; *H5: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının stres kaynaklarının çalışanların motivasyonları üzerinde etkisi vardır.* 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 orta şiddetli bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. Buna göre, araştırmanın "*H6: Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının stres kaynakları ile motivasyonları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.*" şeklindeki hipotezi desteklenmektedir. Modelde bulunan değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığı Durbin Watson ile incelenmektedir. Elde edilen test değerinin 1,5 ile 2,5 aralığında olması gerekmektedir. (Albayrak, 2006). Tablo 7'de görüleceği gibi analiz sonucuna göre Durbin Watson değeri 1,616 ile istenilen aralıkta yer almaktadır.

Aşağıda, Tablo 8'de stres kaynakları ile motivasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. 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.

**Tablo 8:** Örgütsel Stres Kaynakları ile Motivasyon Araçları 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

## 5. Sonuç ve Öneriler

Çalışan istihdamının yoğun olarak gerçekleştiği, hizmete dayalı otel işletmelerinde çalışanların psikolojik ve fizyolojik durumlarını hizmet kalitesini etkilemektedir. Özellikle, yiyecek-içecek departmanı, ön büro departmanı gibi misafirle etkileşimin üst düzey olduğu departmanlarda, misafir memnuniyetin artırılmasında çalışanların rolü büyüktür (Kendir, 2020). Bu etkileşim sırasında, misafirlerin beklentileri, yöneticilerin performans talebi işi stresli hale getirebilmektedir (Kokt ve diğerleri, 2015). Misafir memnuniyetinin istenilen düzeyde gerçekleşmesi çalışanlar üzerinde stres yaratan durumların belirlenmesi gerekmektedir.

Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde ön büro çalışanların stres kaynaklarını belirlemek için Marmaris'te ilişkiyel tarama modeli ile gerçekleştirilen bu araştırmaya 420 ön büro çalışanı katılmıştır. Katılımcıların çoğunun erkek (%61,7) ve bekar (%76) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, otel işletmelerinde çalışanlar üzerine yapılan diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Öztürk, 2005; Akova & Işık, 2008; Aydın & Çavuş, 2017). Ön büro çalışanlarının yaşları incelendiğinde, %48'inin 18-25 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyleri ele alındığında, lisans mezunları ön büro çalışanlarının %45'ini oluşturmaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerinin kadro yapısının dinamik ve genç olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, ön büro çalışanlarının büyük çoğunluğunun lisans mezunu olması, ön büroda çalışanlarının nitelikli olma gerekliliğini gözler önüne sermektedir.

Otel işletmelerinde ön büro personeli üzerinde en çok stres yaratan durumlar, örgütsel politikalardan kaynaklanan stres kaynakları boyutu altında yer alan "yetersiz maaş ve ücret dengesizliği", "yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk" maddeleri ile örgütte kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres kaynakları boyutu altında yer alan, "iş yerinde dedikodunun yaygın oluşu" maddeleridir. Bu sonuçlar, literatürdeki diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Aydın, 2004; Saldamlı, 2000). Demografik özelliklere göre stres kaynakları incelendiğinde, dikkat çeken sonuçlara ulaşılmıştır. Ön büro çalışanlarının medeni duruma göre, stres kaynakları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,012$ ;  $p<0,05$ ). Evli çalışanların stres kaynakları puanı, bekar çalışanların stres kaynakları puanından daha azdır. Evli çalışanların iş ortamından kaynaklanan stres faktörlerinden bekar çalışanlara göre daha az etkilenmelerinin nedeni aile yaşamında elde edilen farklı kazanımlar olabilir. Cinsiyete göre, stres faktörleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p=0,825$ ;  $p>0,05$ ). Bu sonuç, Sökmen'in (2005) otel işletmelerinde yaptığı çalışmanın tersi yönündedir.

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 motivasyonları üzerinde etkisi olduğu kabul edilmiştir. Otel işletmelerindeki ön büro çalışanlarının motivasyonları üzerindeki %17,3'lük değişime ön büro çalışanlarının stresten kaynaklarının neden olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum literatürdeki birçok çalışmayı destekler niteliktedir (Canik, 2016; Gürün, 2009; Oflas, 2018; Nguyen & Trinh, 2017). Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Buna 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 durum, literatürdeki diğer çalışmalarla desteklenmektedir (Trivellas ve diğerleri, 2013; Li ve diğerleri, 2014).

Mutlu bir çalışanın, mutlu misafir anlamına geldiği otel işletmelerinde, çalışan memnuniyetinin sağlanması otel işletmelerinin başarısını doğrudan etkileyecektir. Otel işletmelerinin başarılı olması ülke ekonomisine de katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda, ön büro çalışanlarının yüksek motivasyon ile çalışması büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla, çalışanların işletmeden beklentilerinin tam olarak karşılanması, çalışanların motivasyon düzeylerinde artışı sağlayacak ve hizmet kalitesini yükselecektir. Bu nedenle, örgütsel düzeyde çalışanların streslerinin azaltılması yönünde düzenlemeler yapılmalıdır. Son olarak, gelecekte yapılacak çalışmalarda nitel yöntemler kullanılarak konaklama işletmelerinde ön büro çalışanları üzerinde derinlemesine araştırmalar yapılabilir. Ayrıca, otel işletmelerinde misafirle yüz yüze iletişim halinde olan diğer operasyon departmanları da (yiyecek-içecek, kat hizmetleri, teknik servis vb.) araştırmaya dâhil edilerek çalışmanın kapsamı genişletilebilir.

## Kaynakça

- Abyad, A. (2018). Project management, motivation theories and process management. *Middle East Journal of Business*, 13(4), 18-22.
- Akgündüz, Y. (2013). Çalışanların yaratıcılığına motivasyon araçlarının etkisi: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20), 131-148.
- Akova, O., & Işık, K. (2008). Otel işletmelerinde stres yönetimi: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 17-44.
- Albayrak, A., S. (2006). *Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Aşık, N. (2005). Otel işletmelerinde iş görenlerin örgütsel stres kaynakları ve stresin bireysel sonuçlarına ilişkin bir araştırma. *Mevzuat Dergisi*, 8(91), 1-14.
- Atasoy, A., & Yorgun, S. (2013). Sağlık çalışanlarında iş gerilimi ve iş stres düzeyinin değerlendirilmesi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 6(2), 71-88.
- Aydın, C., & Çavuş, Ş. (2017). Kuşadası konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel stres ve tükenmişlik düzeyleri. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(5), 79-95.
- Aydın, Ş. (2004). Otel işletmelerinde örgütsel stres kaynakları: 4-5 yıldızlı otel işletmesi uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(4), 1-21.
- Aydın, Ş. (2004). *Otel işletmelerinde stres faktörleri ile iş bırakma ilişkisi: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri uygulaması*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Barutçu, S., & 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.
- Bayar, H. & Öztürk, M. (2017). İş stresinin iş tatmini üzerindeki etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi araştırma görevlileri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 525-546.
- Behrman, D., N., & Perreault Jr, W. D. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of Marketing*, 48(4), 9-21.
- Bilgili, H., & Tekin, E. (2019). Örgütsel stres, örgütsel bağlılık ve öğrenilmiş güçlülük ilişkisi üzerine bir araştırma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 2165-2200.
- Boz, D., Duran, C., & Yenilmez, A. B. (2019). İş stresinin iş motivasyonu üzerine etkisi. *Turkish Studies, Economics, Finance, Politics*, 14(4), 1189-1204.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çokluk, Ö., Şekercioglu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Erdoğan, P. (2021). İş tatmininin örgütsel stres algısına etkisi: cinsiyet ve medeni durumun düzenleyici rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 45, 223-235.
- Eriş, Y., & Yücel, R. (2018). Örgütsel stres ve örgütsel stresle başa çıkma yöntemleri: İstanbul'da bir perakende mağazası ve şubelerinde araştırma. *Kesit Akademi Dergisi*, 17, 314-331.
- Gümüştekin, G., E., & Gültekin, F. (2009). Stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 147-157.
- Gümüştekin, G., E., & Öztemiz, A., B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Gürün, S. (2009). *İşgören stresinin, motivasyon üzerine etkisi ve bir uygulama (emniyet teşkilatı)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hellriegel, D., John, W., & Richard, W. (1986). *Organizational behavior*. New York: West Publishing.
- Hwang, J., Hyun, S. S., & Park, J. (2013). Segmentation of hotel employees by occupational stress and differences in demographic characteristics. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(3), 241-261.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayınevi.
- Karakaya, A., & Ay, F.A. (2007). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67.
- Kendir, H. (2020). Otel işletmesi çalışanlarında iş stresinin işten ayrılma niyetine etkisinde görev yapılan departmanın moderatör rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3421-3432.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. (On yedinci baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kokt, D., & Ramarumo, R. (2015). Impact of organisational culture on job stress and burnout in graded accommodation establishments in the free state province, South Africa. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 27(6), 1198-1213.
- Kysilka, D., & Csaba, N. (2015). *Employee turnover in the hospitality industry*, 1, J63, 377-384.
- Li, L., Hu, H., Zhou, H., He, C., Fan, L., Liu, X., & Sun, T. (2014). Work stress, work motivation and their effects on job satisfaction in community health workers: A cross-sectional survey in China. *BMJ open*, 4(6), e004897.
- Macdonald, P., Kelly, S., & Christen, S. (2019). A path model of workplace solidarity, satisfaction, burnout, and motivation. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 31-49.
- Motowidlo, S., J., Packard, J., S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 618.
- Muraale, S., Basit, A., & Hassan, Z. (2017). Impact of job stress on employee performance. *International Journal of Accounting and Business Management*, 5(2), 13-33.
- Nguyen, O., N., & Trinh, P., D. (2017). The effect of job stress and work motivation on job performance of employee in the hotel industry: the case of Ho Chi Minh city, Vietnam. *The 11 th International Days of Statistics and Economics, Prague, September 14-16*.
- Oflas, M. (2018). *İş Stresinin çalışan motivasyonu üzerine etkisi ve buna yönelik bir uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul
- Olaniyi, A. A. (2013). *Effects of job stress and motivation on performance of employees in hotel industry*, Doctoral dissertation, National College of Ireland, Dublin.
- Özcan, İ., Alpar, Ö., Ciğer, A., & Algür, S. (2010). Antalya bölgesindeki seyahat acentası çalışanlarının stres kaynakları, belirtileri ve sonuçlarının belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33), 41-64.
- Öztürk, Y., & Seyhan, K. (2005). Konaklama işletmelerinde sunulan hizmet kalitesinin artırılmasında işgören eğitiminin yeri ve önemi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 121-140.
- Pallant, J. (2017). *SPSS kullanma kılavuzu: SPSS ile adım adım veri analizi*. (2. Baskı). Çev: Sibel Balcı, Berah Ahi. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Reece, B., L., & O'Grady, J., P. (1987). *Business*. Boston: Houghton Mifflin.
- Robbins, S., P. (1997). *Organizational behaviour*. (Eight edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Saldamlı, A. (2000). Otel işletmelerinde stres kaynakları ve çalışanlar üzerindeki etkileri: beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(6), 288-302.



- Saracel, N., Taşseven, Ö., & Necdet, A., Y. (2015). Örgütsel stresin iş motivasyonu üzerine etkisi: banka çalışanları üzerine bir uygulama. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 4(4), 12-34.
- Schuler, R., S. (1980). Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(2), 184-215.
- Seçer, İ. (2015). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi* (2. baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sharma, A., Verma, S., Verma, C., & Malhotra, D. (2010). Stress and burnout as predictors of job satisfaction amongst lawyers. *European Journal of Social Sciences*, 14(3), 348-359.
- Sökmen, A. (2005). Konaklama işletmeleri yöneticilerinin stres nedenlerinin belirlenmesinde cinsiyet faktörü: Adana'da ampirik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 1-27.
- Topaloğlu, M., & Tuna, M. (1998). Otel işletmelerinde stresin değerlendirilmesi: Ampirik bir çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 39-45.
- Trivellas, P., Reklitis, P., & Platis, C. (2013). The effect of job related stress on employees' satisfaction: A survey in health care. *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 73, 718-726.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uludağ, G. (2019). İş stresi ve motivasyon ilişkisine yönelik bir alan araştırması. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 411-439.
- Varca, P., E. (1999). Work stress and customer service delivery. *The Journal of Services Marketing*, 13(3), 229-241.
- Wan, P., Y., K. (2013). Work stress among casino industry supervisors in Macao casinos. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 14(2), 179-201.
- Yılmaz, E., A. (2018). *Yeni nesil motivasyon: İşte oyunlaştırma*. İstanbul: Ceres Yayınları.
- Yirik, Ş., Ören, D., & Ekici, R. (2004). Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelin örgütsel stres ve örgütsel tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin demografik değişkenler bazında incelenmesi. *Journal of Yasar University*, 9(35), 6223-6233.

**Destek Bilgisi:** Bu çalışmanın hazırlanması süresince herhangi bir bireyden ya da kurumdan aynı ya da nakdi bir yardım/destek alınmamıştır.

**Çıkar Çatışması:** Makalede herhangi bir çıkar çatışması ya da kazancı yoktur.

**Etik Onayı:** Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Turizm ve İşletme Bilimleri Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir.

**Araştırmacıların Katkı Oranları:** 1. Yazar: %70  
2. Yazar: % 30

**Bilgilendirilmiş Onam Formu:** Tüm taraflar kendi rızaları ile çalışmaya dâhil olmuşlardır.

**Etik Kurul Onayı:** Bu çalışmada veri toplama süreci 1 Haziran-30 Ekim 2019 tarihlerinde tamamlanmış olup Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı TR Dizin Etik Kurul Kriterleri 1 Ocak 2020 tarihinde ilan edilmiştir.

## Extended Summary

### The Effects of Organizational Stressors on Motivation of Front Office Employees in Hotel Establishments

Y. Çağrı TÜRKSEVEN<sup>\*</sup>, Zehra EĞE

The effort to adapt today's challenging living conditions and changes both of our social life and business life have revealed the concept of stress which is defined as "disease of our age". Stress is a concept that puts the individual under pressure in the business world and has effects on performance and motivation (Gümüştekin & Gültekin, 2009; Schuler, 1980). Stress affects the persons who are working in the service businesses. The tourism industry is one of the most important service industries. That is why stress affects the persons who are working in the hotels very closely. There are some things that bring the human factor to the fore. Such as; the limited use of technology and automation. The front office department and front office employees, with whom it is in constant communication, have an important place in hotel businesses. The high morale of the employees in the front office department, where one-on-one interaction with the guest is intense, and their feeling of spiritual comfort will positively reflect on the quality of the product which is being produced. Success in hotel businesses is closely related to the quality and quality of the service that is being provided to the guests. A guest who receives quality service can choose the same establishment for his next stay and can give advice to his immediate surroundings. Thus, the competitiveness of the hotel business with its environment will increase and it will continue to exist.

Motivation is to benefit from the knowledge and experience of the employees at the highest level and to create the necessary conditions in order to ensure that they work in line with the objectives of the hotels (Karakaya & Ay, 2007: 55). The level of motivation of the employees in the hotel establishments is reflected in the service quality for sure. This has a positive or negative effects on guests. The motivations of the front office employees, who are the center of the first communication with the guests, have great importance in terms of guest satisfaction. Increasing the motivation and productivity of front office employees in the hotels can only be achieved by determining their sources of stress and taking measures against them. The factors that cause stress stand as an obstacle in front of hotel businesses trying to reach their goals. (Akova & Işık, 2008: 18). It is not possible to say that a front office employee who has many sources of stress has high motivation. Hotel businesses, like other businesses, carry out their activities in order to make a profit. At the point, the most important thing is to achieve high guest satisfaction. Managers who are responsible for achieving the goals of the hotel business can increase the motivation levels of the employees by reducing the stress factors that have negative effects on the employees. Thus, the continuity of the positive behaviors of the employees whose motivation is increased can be ensured. Front office employees with high motivation levels will be least affected by negative situations that cause stress.

The main purpose of this paper is to determine front office employees' organisational stress factors and investigate the effect of organisational stress factors on their motivation in hotel establishments. Also, the relationship between organizational stress and motivation, whether organizational stress factors differ according to

---

<sup>\*</sup> Corresponding author at: Mersin University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Guidance, E-Mail Address: turksevcagri@mersin.edu.tr

demographic data, have been determined sub-objectives of this research. The data of this research has been collected from 420 front office employees who is working four and five star hotels, by using convenience sampling technique with the help of a survey that is adapted from the literature between June and October 2019. The surveys were filled by front office employees with face to face technique. The data which's obtained, in addition to descriptive statistics, were analyzed with parametric tests such as factor and variance analysis, independent sample t-test, correlation and regression analysis and non-parametric Kruskal Wallis test. As a result of the study, it was found that there was a negative relationship between organizational stress and motivation; moreover it has been found that organizational stress factors of front office employees has an impact to motivation in hotel establishments. The most stressful factors were found to be stress factors arising from organizational policies and stress factors arising from interpersonal relations in the organization.

In hotel businesses where a happy employee means a happy guest, ensuring employee satisfaction will directly affect the success of hotel businesses. Success of hotel businesses will also contribute to the country's economy. In this context, it is of great importance that front office employees work with high motivation. Therefore, meeting the expectations of the employees from the business will increase the motivation levels of the employees and increase the service quality. For that reason, arrangements should be made to reduce the stress of employees at the organizational level.