



# Journal of Tourism and Gastronomy Studies

Journal homepage: [www.jotags.org](http://www.jotags.org)



## Otel İşletmelerinde Çalışanların Memnuniyetine Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Araştırma (A Research on Factor Affecting the Satisfaction of Employees in Hotel Managements)

\*Salim İBİŞ<sup>a</sup>, Orhan BATMAN<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Sakarya University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Sakarya/Turkey

<sup>b</sup> Sakarya University, Faculty of Tourism, Department of Tourism and Hotel Management, Sakarya/Turkey

### Makale Geçmişi

Gönderim

Tarihi:05.10.2017

Kabul Tarihi:07.12.2017

### Anahtar Kelimeler

Otel işletmeleri

Otel çalışanları

Çalışan memnuniyeti

### Keywords

Hotel management

Hotel employees

Employee satisfaction

### Öz

Otel işletmelerinde; rutin işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde, müşterilere kaliteli hizmet sunulmasında, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ve işletmenin varlığını sürdürerek büyüme göstermesinde çalışanların rolü son derece önemlidir. Bu çalışmada farklı araştırmada otel çalışanlarının memnuniyetine etki eden faktörlerin belirlenmesinde kullanılan ölçek kullanılarak İstanbul, Kocaeli ve Sakarya illerinde otel işletmelerinde çalışanların memnuniyet faktörleri belirlenmiş, ilgili ölçeğe açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmış, ayrıca memnuniyet faktörlerinin çalışma süresi ve çalışma düzeyine göre farklılıkları test edilmiştir. Anketler kolayda örnekleme yöntemi ile 303 otel çalışanına ulaşılarak doldurtulmuştur. Elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları aracılığı ile analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda öncelikle çalışanların memnuniyet faktörleri belirlenmiş, ortaya çıkan sekiz boyutlu yapı model olarak test edilmiş ve modelin kabul edilebilir değerlere sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışanların çalışma yılı süresi arttıkça memnuniyet düzeylerinin azaldığı ve yönetici düzeyinde çalışanların personel olarak çalışanlara göre daha memnun oldukları anlaşılmıştır.

### Abstract

In hotel operations; the role of employees is crucial in the conduct of routine business operations, in providing quality services to customers, in ensuring customer satisfaction, and in maintaining the presence of the business. In this study, satisfaction factors of the employees of hotel companies in İstanbul, Kocaeli and Sakarya were determined by using the scale which is used in determining the factors affecting the satisfaction of the hotel employees in different researches and explanatory and confirmatory factor analyzes were applied to the related scale and the differences of satisfaction factors according to study duration and study level were tested. Surveys were easily filled with 303 hotel employees by sampling method. The obtained data were analyzed by SPSS and AMOS programs. As a result of the study, firstly satisfaction factors of employees were determined, the resulting eight dimensional structure was tested as a model and the result was that the model had acceptable values. It has also been understood that the satisfaction level decreases as the number of employee's increases over the working year, and that employees at the executive level are more satisfied than those who work as staff.

\* Sorumlu Yazar.

E-posta: [salimibis@sakarya.edu.tr](mailto:salimibis@sakarya.edu.tr) (S. İbiş),

## **GİRİŞ**

Turizm endüstrisinin önemli bir kesimini oluşturan konaklama işletmeleri pek çok noktada diğer işletmelerden farklılık göstermektedirler. Otel işletmelerinde gerek hizmet sunumunda, gerekse diğer fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden faydalanılır. Hizmetlerin yürütülmesinde ve müşterilerin psikolojik tatminlerinin sağlanmasında insanın, yani çalışanların rolü ve önemi oldukça büyüktür. Otel işletmelerinde otomasyon sınırlıdır ve pek çok iş insan gücü ile yapılmaktadır. Bu yönü ile sektör emek-yoğun özelliğini korumaktadır (Batman, 2015).

Otel işletmeleri önemli ölçüde istihdam ve ülke ekonomisine döviz girdisi sağlayan turizm işletmeleridir. İnsan faktörü turizm endüstrisinin tüm kollarında önemli olmakla birlikte otel işletmelerinde ayrı bir öneme sahip olduğu ifade edilmektedir (Batman ve Demir, 2015). Otel işletmeleri öncelikle hizmet üreten hizmet sunduklarından bu işletmelerde müşteri memnuniyeti son derece önemlidir. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında da çalışanların rolü büyüktür. Otel işletmelerinde çalışanların kişisel yetenekleri, becerileri, davranış biçimleri ve iletişim kabiliyetleri işletmelere önemli katkılar sağlayabilmektedir. Çalışanların bu kabiliyetlerini tam olarak sergileyebilmeleri onların çalışma ortamından memnun olmalarına bağlıdır. İşini, çalışma ortamını sevmeyen bir çalışanın genel anlamda mutlu olması mümkün değildir. Mutlu olamayan çalışanın çevresine yarar sağlaması da beklenemez.

Çalışan memnuniyetinin, geçmişteki bazı çalışmalarda iş tatmini ya da iş doyumu olarak da ifade edildiği görülmektedir. İş tatmini, işin değerlendirilmesi sonucunda algılanan duygusal durum ya da memnuniyet olarak açıklanmaktadır (Quarstein vd.,1992, s.860). Bir diğer tanımda iş tatmini, “işgörenin işine karşı olan içsel, dışsal ve genel bakışına ilişkin olumlu ya da olumsuz tüm hisler” şeklinde ifade edilmiştir (Odom vd., 1990, s.157). İş tatmininin hem bireyler üzerinde hem de işletmeler üzerinde etkili bazı sonuçlarının bulunması nedeni ile üzerinde araştırmalar yapılan önemli bir konu olmuştur (Yüksel, 2005).

İşletme yöneticilerinin işletme bünyesinde çalışanların memnuniyetleri üzerinde etkili olan unsurları belirlemeleri ve işletme hedeflerine bu faktörler doğrultusunda yön vermeleri, işletme bünyesindeki pek çok sorunu çözüme kavuşturacağı gibi işletmede sağlıklı ve huzurlu bir iş ortamının oluşturulmasına da zemin hazırlayacağı ifade edilmektedir (Kaya, 2007). Bu açıdan otel işletmelerinde çalışanların memnuniyetleri üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi son derece önemli bir konu olmuştur.

Bir otel işletmesinin başarısında, işletme müşterilerine sunulan hizmetin kalitesi büyük rol oynar. Otel işletmelerinde hizmet sunumu ise çoğunlukla insan eli ile sağlanmaktadır. Bu noktada otel çalışanlarının işletme için ayrı bir önemi olduğu anlaşılmaktadır. Bir çalışanın iyi bir hizmet sunabilmesi için öncelikle kendisinin beden ve ruhen sağlıklı olması gerekir.

Daha önce Kaya (2007) Doğu Akdeniz Bölgesi’nde (Adana, Mersin, Alanya); Davras ve Gülmez (2013) Antalya sınırları içerisinde, Kemer, Lara-Kundu, Belek, Side-Manavgat ve Alanya bölgelerinde otel işletmelerinde çalışanların memnuniyetine etki eden faktörlere yönelik araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırma ise Marmara Bölgesinde (İstanbul, Kocaeli, Sakarya) yapılmıştır. Araştırma kapsamında önceki araştırmacıların çalışmalarında

kullandıkları ölçek kullanılmış, ölçeğe açıklayıcı faktör analizi yapılmış, ardından doğrulayıcı faktör analizi ve farklılık testleri yapılmıştır.

### **Çalışan Memnuniyeti ve İş Tatmini Kavramı**

Çalışan memnuniyeti, geçmişte iş tatmini ve iş doyumunu kavramları ile aynı anlama gelecek şekilde kullanıldığı görülmektedir. Zamanla iş tatmini ile çalışan memnuniyeti arasında bazı noktalarda farklılaşmalar olmuştur. İş tatmini ile daha çok işletmelerin maddi ve manevi varlıklarına gönderme yapılırken, çalışan memnuniyeti kavramı ile ağırlıklı olarak işletme içerisinde çalışanların memnuniyetlerine ilişkin ortamın oluşturulması ve buna yönelik imkânların geliştirilmesi anlatılmaktadır (Şahin, vd., 2015).

İş tatmini genel olarak çalışanların işlerine yönelik hisleri ve tutumları şeklinde tanımlanabilir (Spector, 1997,s.2). Tatmin, bireylerin yapmış oldukları iş sonucunda elde etmiş oldukları duygulardır. Tatmin olan bireylerin verimlilik, başarı, kalite, hızlı ve güzel hizmet sunumu gibi pek çok faktör üzerinde olumlu etkileri olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların tatminsizlikleri durumunda ise devamsızlık, işe geç gelme, psikolojik hastalıklar, iş arkadaşları ile uyumsuzluklar gibi pek çok olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Öztürk ve Alkış, 2011). Bu olumsuzlukların müşterilere yansması durumunda beraberinde çok daha fazla sorunu ortaya çıkarmakta, bu durumdan işletmeler de zarar görebilmektedir.

İş tatmini, çalışanların işlerine karşı duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak da ifade edilebilir (Çalışkan, 2005). Barney, (1986,s.657)'e göre çalışanların etkinliğini ve verimliliğini sağlamanın yollarından biri, tatmin olmuş, motivasyonu yüksek, işletmenin temel prensiplerini benimsemiş, işe ve işletmeye bağlı çalışan bireyler yetiştirmektir. İş tatmininin düşük olması, çalışanların organizasyona bağlılığını azaltmaktadır. Bu da çalışanların isteksiz bir biçimde çalışmalarına neden olmakta ve bunun sonucunda da düşük verim ortaya çıkmaktadır.

İş tatmini yüksek olan bireylerin çalışma performanslarının da yüksek olması beklenen bir durumdur. Bu nedenle işletme yöneticileri çalışanların tutum ve davranışlarını, istek ve beklentilerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden diğer tüm faktörleri dikkate alarak hareket etmelidirler. Yöneticiler, çalışanların ekonomik beklentilerinin yanı sıra duygusal ve psikolojik beklentilerini de dikkate almalıdırlar (Adıgüzel ve Keklik, 2015).

İş tatmini çalışanların mutluluk düzeylerini artırmakla birlikte örgütsel bağlılıklarının artmasını ve işletmenin iş gücü devir oranının düşmesini sağlamaktadır (Gül, vd.,2008). Olumsuz duygular yaşayan çalışanların sunduğu hizmetin kalitesi düşmektedir. Düşen kalite ise işletmeleri rekabette geri bırakabilmekte ve uzun dönemde işletmenin işlevlerini yerine getirememesine ve amaçlarına ulaşamamasına neden olabilmektedir (Altay, 2009).

İş tatmini, çalışanların kişisel özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin; genç ve yeni işe başlayan bireylerde iş tatmini daha yüksek, orta yaşlarda iş tecrübesi kazanılması ile birlikte daha düşük ve ileri yaşlarda iş güvenliğinin oluşması ile birlikte iş tatmininin tekrar yüksek olduğu görülmüştür. Kadınların erkeklere göre daha az yönetsel/profesyonel işler ve daha düşük ödemeyi tercih ettikleri ortaya konulurken (Spector, 1997, s.28); eğitimin iş tatmini ile ilişkisi literatürde hala tartışıldığı ifade edilmektedir (Öztürk ve Alkış, 2011, s.440).

İşletmelerde, çalışanların yaşadığı gerginlikler, huzursuzluklar vb. olumsuzluklar çalışanlar üzerinde bedensel ve ruhsal rahatsızlanmalara sebebebiyet vermekte, bu da işletmelerde iş kaybına neden olmaktadır. Bu tür bazı basit önlemler ile atlatılabilecek çeşitli sorunlara çözüm bulunmaması durumunda ise bu durum işletmeler için daha büyük maddi zararlara ve zaman kaybına neden olmaktadır (Adıgüzel ve Keklik, 2015). Bunun farkına varan işletmeler çalışanların memnuniyeti üzerinde daha fazla durmaya ve memnuniyet üzerine etkili olan faktörleri önemsemeye başlamışlardır.

Yapılan pek çok araştırma iş tatmininin iş verimliliğini artırdığını göstermiştir (Wagner ve Gooding, 1987; Wright ve Cropanzano, 1997). İş tatmini çalışanların yalnızca kendisini ve çalıştığı işletmeyi değil, aynı zamanda arkadaşlarını yakın çevresini ve yaşam kalitesini de etkilediği ifade edilmektedir. Yapılan bazı araştırmalar iş tatmininin çalışanların ruhsal ve bedensel sağlıkları ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Seo vd., 2004, s.437). Düşük iş tatmininin ise çalışanlar üzerinde personel devir hızı ve işten ayrılma eğiliminde artış gibi pek çok olumsuz etkilerinin olduğu saptanmıştır (Üngüren ve Yıldız, 2009). Genel olarak iş tatmininin bireysel ve örgütsel açıdan pek çok olumlu ve olumsuz sonuçlarının olduğu görülmektedir.

### **Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyeti ve İş Tatmini**

İşgücü tüm endüstrilerde önemli olmakla birlikte konaklama işletmelerinde ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü konaklama işletmeleri emek yoğun işletmelerdir ve iş gücü ayrı bir önem kazanmaktadır (Reichel ve Pizam, 1984). Tengilimoğlu (2005, s.24)'na göre konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin temel belirleyicisi çalışanlardır. Hizmetlerin kişiye bağlı olduğu işletmelerde etkinliğin sağlanabilmesi ve örgütsel bağlılığın artırılabilmesi için iş tatmininin yüksek düzeyde sağlanması gerekir.

Emek-yoğun bir endüstri olan turizm endüstrisinde yer alan konaklama işletmelerinde çalışanların önemi diğer endüstrilerde çalışanlara göre daha fazla olduğu bir gerçektir. Bu tür işletmeler öncelikle hizmet sunan işletmelerdir. Hizmet satın alan müşteri ile hizmet sunan çalışan çoğunlukla iç içe ve yüz yüzedir. İş tatmini düşük olan bir çalışanın böyle bir ortamda müşteriye tatmin edici düzeyde hizmet sunması oldukça zordur. Çalışanın iş tatmini hizmet sunduğu esnada taşıdığı duygu ve düşünceler hizmet kalitesi üzerinde etkili olabilmektedir (Toker, 2007, s.154).

Öztürk ve Alkış (2011, s.439)'a göre iş tatminini pek çok yazar farklı şekilde tanımlamaktadır. Ancak bu tanımların çalışanların kişisel / demografik özelliklerine göre farklılık gösterebileceği ifade edilmektedir. Nitekim yapılan çalışmalarda bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş ortamı, ücret durumuna göre iş tatmin durumları da farklılık gösterdiği görülmüştür.

Hizme alan müşteri ile hizmet sunan çalışanın iç içe ve yüz yüze olduğu bir ortamda iş tatmini düşük olan bir çalışanın, yüksek performanslı kaliteli hizmet sunması beklenemez. Bu nedenle yöneticilerden çalışanların iş tatminlerinin artırılması için çaba sarfetmesi beklenir (Akçadağ ve Özdemir, 2005). Müşteri memnuniyetinin öncelikli konu olduğu hizmet sektörü işletmelerinde başarı sağlamak, işletme verimliliğini artırmak; çalışanların istekli, arzulu ve verimli bir şekilde hizmet üretim sürecine katılımlarını gerektirmektedir (Altay, 2009, s.2).

Konaklama işletmelerinin faaliyetlerinde başarı sağlamaları, çalışanların memnuniyeti ile yakından ilişkili olduğu bilinmektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde çalışanlara ayrıca önem verilmesi gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinin performansı işletme çalışanlarının performansına, çalışanların performansı da memnuniyetlerine bağlıdır. Çünkü konaklama işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir. Bu nedenle hizmet kalitesi çalışanların memnuniyeti ile yakından ilişkilidir. Sektördeki işletme sahipleri, yöneticiler örgütsel amaçlarına ulaşmak için çalışanların memnuniyetinin işletme için taşıdığı öneminin farkına varmasını ve buna uygun çalışma koşulları sağlama yoluna gidilmesini gerekli kılar.

## **METODOLOJİ**

Bu araştırmanın temel amacı, otel işletmelerinde çalışanların memnuniyetine etki eden faktörleri belirleyerek, konu ile ilgili yapılan araştırmalarda kullanılan ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi uygulamak ve memnuniyet faktörlerinin çalışma süresi ile çalışma düzeyine göre farklılıklarını incelemektir. Araştırmanın genel evrenini otel çalışanları, çalışma evrenini ise Marmara Bölgesinde, İstanbul, Kocaeli ve Sakarya illerinde faaliyet gösteren, 1,2,3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. İlgili şehirlerin İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri verilerine göre İstanbul'da 540, Kocaeli'nde 51, Sakarya'da 16 adet turizm işletme belgeli otel işletmesi faaliyet göstermektedir. Kolayda örnekleme tekniği ile otel işletmelerinde çalışanlardan 320 adet anket toplanmıştır. Hatalı ve bilinçsiz doldurulduğu tespit edilen 17 anket değerlendirme dışı bırakılmış, 303 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketler 2016 yılı Ocak ve Şubat aylarında toplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek daha önce Davras ve Gülmez (2013)'in Antalya sınırları içerisinde, Kemer, Lara-Kundu, Belek, Side-Manavgat ve Alanya bölgelerinde otel işletmelerinde çalışanların memnuniyetine etki eden faktörleri belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmadan alınmıştır. Ölçekte yer alan 40 adet 5'li Likert türü ifade 1-Kesinlikle katılmıyorum, ... 5-Kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Bunun dışında ölçekte demografik bilgilere ilişkin sorular yer almıştır.

Elde edilen verilerden öncelikle katılımcılara ilişkin demografik bilgiler verilmiş, ardından SPSS ve AMOS programları aracılığı ile analizler yapılmıştır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili ölçülebilen veya gözlenebilen değişkenleri bir araya getirerek, az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi ya da bulunmuş olanları test etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Keşfedici ve doğrulayıcı olmak üzere iki tür faktör analizi vardır (Meydan ve Şeşen, 2015: 21). Bu araştırmada öncelikle açıklayıcı faktör analizi yapılmış, ardından doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Çalışmanın devamında memnuniyet boyutlarının çalışma süresi ve çalışma düzeyine göre farklılıkları test edilmiştir.

## **BULGULAR**

Tablo 1'de katılımcılara ilişkin demografik bilgiler verilmiştir. Katılımcıların çoğunluğunu erkek çalışanlar (% 63) oluşturmaktadır. % 64 gibi büyük bir çoğunluğu da 21-29 yaş grubunda yer almaktadır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında büyük bir bölümü ön lisans ve lisans mezunu oldukları görülmektedir. Turizm eğitimi alanların oranı ise % 69,6'dır. Katılımcıların hangi departmanlarda çalıştıkları, medeni durumları, otel işletmesinde ve sektörde çalışma süreleri, gelir durumları ile çalışma pozisyonlarına ilişkin katılımcı sayıları ve yüzde oranları Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1:** Demografik Özellikler

| <b>Cinsiyet</b>   | <b>Sayı</b> | <b>%</b> |  | <b>Turizm eğitimi</b>          | <b>Sayı</b> | <b>%</b> |
|-------------------|-------------|----------|--|--------------------------------|-------------|----------|
| Erkek             | 191         | 63,0     |  | Evet                           | 211         | 69,6     |
| Kadın             | 112         | 37,0     |  | Hayır                          | 92          | 30,4     |
|                   |             |          |  |                                |             |          |
| <b>Yaş</b>        | <b>Sayı</b> | <b>%</b> |  | <b>Otelde çalışma süresi</b>   | <b>Sayı</b> | <b>%</b> |
| 20 'nin altı      | 10          | 3,3      |  | 1 yıldan az                    | 76          | 25,1     |
| 21-29             | 195         | 64,4     |  | 1-5 yıl arası                  | 167         | 55,1     |
| 30-39             | 75          | 24,8     |  | 6-10 yıl arası                 | 36          | 11,9     |
| 40-49             | 18          | 5,9      |  | 11-15 yıl arası                | 16          | 5,3      |
| 50 ve üzeri       | 5           | 1,7      |  | 16 yıl ve üzeri                | 8           | 2,6      |
|                   |             |          |  |                                |             |          |
| <b>Eğitim</b>     | <b>Sayı</b> | <b>%</b> |  | <b>Sektörde çalışma süresi</b> | <b>Sayı</b> | <b>%</b> |
| İlköğretim        | 11          | 3,6      |  | 1 yıldan az                    | 28          | 9,2      |
| Lise              | 56          | 18,5     |  | 1-5 yıl arası                  | 170         | 56,1     |
| Ön lisans         | 64          | 21,1     |  | 6-10 yıl arası                 | 63          | 20,8     |
| Lisans            | 168         | 55,4     |  | 11-15 yıl arası                | 24          | 7,9      |
| Lisansüstü        | 4           | 1,3      |  | 16 yıl ve üzeri                | 18          | 5,9      |
|                   |             |          |  |                                |             |          |
| <b>Departman</b>  | <b>Sayı</b> | <b>%</b> |  | <b>Gelir durumu</b>            | <b>Sayı</b> | <b>%</b> |
| Ön büro           | 161         | 53,1     |  | 0-1000                         | 11          | 3,6      |
| Yiyecek içecek    | 44          | 14,5     |  | 1001-2000                      | 205         | 67,7     |
| Kat hizmetleri    | 35          | 11,6     |  | 2001-3000                      | 73          | 24,1     |
| Teknik servis     | 15          | 5,0      |  | 3001-4000                      | 12          | 4,0      |
| Destek birimleri  | 5           | 1,7      |  | 4001 ve üzeri                  | 2           | 0,7      |
| Diğer             | 43          | 14,2     |  |                                |             |          |
|                   |             |          |  |                                |             |          |
| <b>Medeni hal</b> | <b>Sayı</b> | <b>%</b> |  | <b>Çalışma düzeyi</b>          | <b>Sayı</b> | <b>%</b> |
| Evli              | 104         | 34,3     |  | Müdür/Müdür Yrd.               | 21          | 6,9      |
| Bekâr             | 199         | 65,7     |  | Şef                            | 70          | 23,1     |
|                   |             |          |  | Personel                       | 212         | 70,      |

Güvenilirlik temel olarak, bir araştırmanın tekrarlanması durumunda benzer sonuçların elde edilip edilemeyeceği ile ilgili bir kavram olup, bir ölçüm aracının ölçülmek isteneni doğru ve tutarlı ölçme becerisidir (Gezgez, 2010: 184). Araştırmada kullanılan ölçek ifadelerinin tümü için güvenirlik analizi Cronbach's Alpha değeri 0,949 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca faktör analizi tablosunda her bir boyut için ayrıca güvenirlik analizi yapılarak sonuçlar verilmiştir.

**Tablo 2:** Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| Faktör Boyutları  |               |               |              |              | Faktör Yüğü |
|---|---------------|---------------|--------------|--------------|-------------|
|   | Aç. Varyans   | Özdeğer       | Art. Ort.    | Cr. Alfa     |             |
| <b>İş Arkadaşları (IA)</b>  | <b>36,425</b> | <b>13,477</b> | <b>4,128</b> | <b>0,872</b> |             |
| İ1-İş arkadaşlarımla yardımlaşma düzeyimiz iyidir                   |               |               |              |              | 0,828       |
| İ4-İş arkadaşlarımla arkadaşlık ilişkilerimiz iyidir                |               |               |              |              | 0,787       |
| İ2-İş arkadaşlarım bana saygılı davranır                            |               |               |              |              | 0,758       |
| İ6-İş arkadaşlarımla iletişimim çok iyidir                          |               |               |              |              | 0,758       |
| İ5-İş arkadaşlarım benim fikir ve düşüncelerime değer verir         |               |               |              |              | 0,748       |
| İ3-İş arkadaşlarım verilen görevleri iyi yapma gayretindedirler     |               |               |              |              | 0,619       |
| İ7-Çalışanlar arası dedikodu, kavga ve dargınlık yoktur             |               |               |              |              | 0,442       |
| <b>Yönetim Tarzı (YT)</b>   | <b>9,760</b>  | <b>3,611</b>  | <b>4,032</b> | <b>0,896</b> |             |
| İ10-Müdürüm işle ilgili fikirlerime değer verir                     |               |               |              |              | 0,767       |
| İ11-Müdürüm kişiliğime saygılı davranır                             |               |               |              |              | 0,754       |
| İ9-Müdürüm iş konusunda bana güvenir                                |               |               |              |              | 0,716       |
| İ8-Müdürüm iyi çalışanı takdir eder                                 |               |               |              |              | 0,693       |
| İ12-Müdürüm herkese karşı objektiftir                               |               |               |              |              | 0,682       |
| İ13-Müdürüm görevimle ilgili sorunlarda yardımcı olur               |               |               |              |              | 0,632       |
| <b>Terfi (TF)</b>   | <b>5,167</b>  | <b>1,912</b>  | <b>3,702</b> | <b>0,898</b> |             |
| İ27-Otelde terfi olanakları her zaman vardır                        |               |               |              |              | 0,788       |
| İ26-Terfiler otel içinde çalışan personel arasında yapılmaktadır    |               |               |              |              | 0,746       |
| İ29-Çalıştığım bu otelde terfi alacağıma inanıyorum                 |               |               |              |              | 0,721       |
| İ28-Otelde terfi politikası adil bir şekilde uygulanmaktadır        |               |               |              |              | 0,673       |
| İ30-Otelde kendimi geliştirmek için olanaklar vardır                |               |               |              |              | 0,597       |
| <b>İşin Doğası (ID)</b>   | <b>4,510</b>  | <b>1,669</b>  | <b>3,922</b> | <b>0,881</b> |             |
| İ23-Yaptığım işten zevk alıyorum                                    |               |               |              |              | 0,782       |
| İ22-Yaptığım iş beni tatmin etmektedir                              |               |               |              |              | 0,768       |
| İ24-Yaptığım işle gurur duyarım                                     |               |               |              |              | 0,721       |
| İ21-İşim genel olarak iyidir  |               |               |              |              | 0,707       |
| <b>Ek İmkânlar (EI)</b>   | <b>3,905</b>  | <b>1,445</b>  | <b>3,695</b> | <b>0,819</b> |             |
| İ18-Otelin personel servisleri düzenli çalışmaktadır                |               |               |              |              | 0,761       |
| İ15-Personel kullanım ve soyunma odaları günlük temizlenir          |               |               |              |              | 0,707       |
| İ16-Otelin lojmanı temizlik ve rahatlık yönünden çok iyidir         |               |               |              |              | 0,664       |
| İ17-Otelin sunmuş olduğu sağlık hizmetlerinden memnunum             |               |               |              |              | 0,654       |
| İ19-Personele çıkan yemekler sağlıklı ve lezzetlidir                |               |               |              |              | 0,419       |
| <b>Ücret (UC)</b>   | <b>3,534</b>  | <b>1,307</b>  | <b>3,450</b> | <b>0,815</b> |             |
| İ32-Aldığım ücret beni tatmin etmektedir                            |               |               |              |              | 0,752       |
| İ31-Bölgedeki diğer otellere göre ücretlerimiz daha iyidir          |               |               |              |              | 0,745       |
| İ34-Otelde düzenli olarak ücretlere zam yapılmaktadır               |               |               |              |              | 0,606       |
| İ33-Otel fazla yaptığım mesai ücretlerini öder                      |               |               |              |              | 0,560       |
| <b>Ödül (OD)</b>  | <b>3,005</b>  | <b>1,112</b>  | <b>3,005</b> | <b>0,754</b> |             |
| İ36-Her yıl "Personel Gecesi" düzenlenir ve herkese hediye verilir  |               |               |              |              | 0,863       |
| İ37-Her ay "Ayın Personeli" seçilir ve ödül verilir                 |               |               |              |              | 0,783       |
| İ35-Otelde prim sistemi vardır ve yapılan satışa göre prim verilir  |               |               |              |              | 0,623       |
| <b>İletişim (IL)</b>  | <b>2,793</b>  | <b>1,033</b>  | <b>3,931</b> | <b>0,825</b> |             |
| İ39-İş ile ilgili sorunlarımı müdürüme iletebiliyorum               |               |               |              |              | 0,706       |
| İ38-Otel yönetimi ile rahatlıkla iletişim kurabiliyorum.            |               |               |              |              | 0,619       |
| İ40-İşle ilgili bilgi akışı zamanında ve açık şekilde yapılmaktadır |               |               |              |              | ,0531       |

Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi: Açıklanan Toplam Varyans: %69,098; KMO Örneklem Yeterliliği: 0,926; Barlett's Küresellik Testi:  $p < 0,001$ ; Ki-Kare: 7088,879; Sig. 0,000; df: 666; Crobach's Alpha: 0,949

Araştırmada kullanılan ölçeğe ilişkin öncelikle açıklayıcı faktör analizi yapılmış, sonuçlar tabloda gösterilmiştir.

Faktör analizinde 3 ifade faktör yüklerinin düşük olması nedeni ile analizden çıkarılmıştır. Faktör analizi

sonucunda Davras ve Gülmez (2013)'in yaptıkları çalışma sonuçlarına benzer şekilde 8 boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Her boyutun açıklanan varyansı, öz değeri, aritmetik ortalaması, güvenilirlik kat sayısı ve boyutları oluşturan ifadelerle ilişkin faktör yükleri tabloda verilmiştir.

### Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi, daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığını test edildiği bir analizdir. Doğrulayıcı faktör analizi, kuramsal bilginin sınanması ve / veya doğrulanması amacı ile kullanılabilirdiği gibi, ölçme araçlarının geliştirilmesi, düzenlenmesi ve yeniden gözden geçirilmesi çalışmalarında da kullanılmaktadır (Çokluk vd., 2014, s.275-276). Açıklayıcı faktör analizi faktörlerin sayısını belirlerken, doğrulayıcı faktör analizi önsel olarak faktörlerin sayısını sabit olarak almaktadır (Çelik ve Yılmaz, 2016, s.43). DFA araştırmacının elindeki verinin orijinal (daha önce keşfedilmiş ve farklı çalışmalarda kullanılmış olan) yapıya uyup uymadığını gösterir (Meydan ve Şeşen, 2015, s.57).

**Tablo 3:** Uyum İyiliği Değerleri

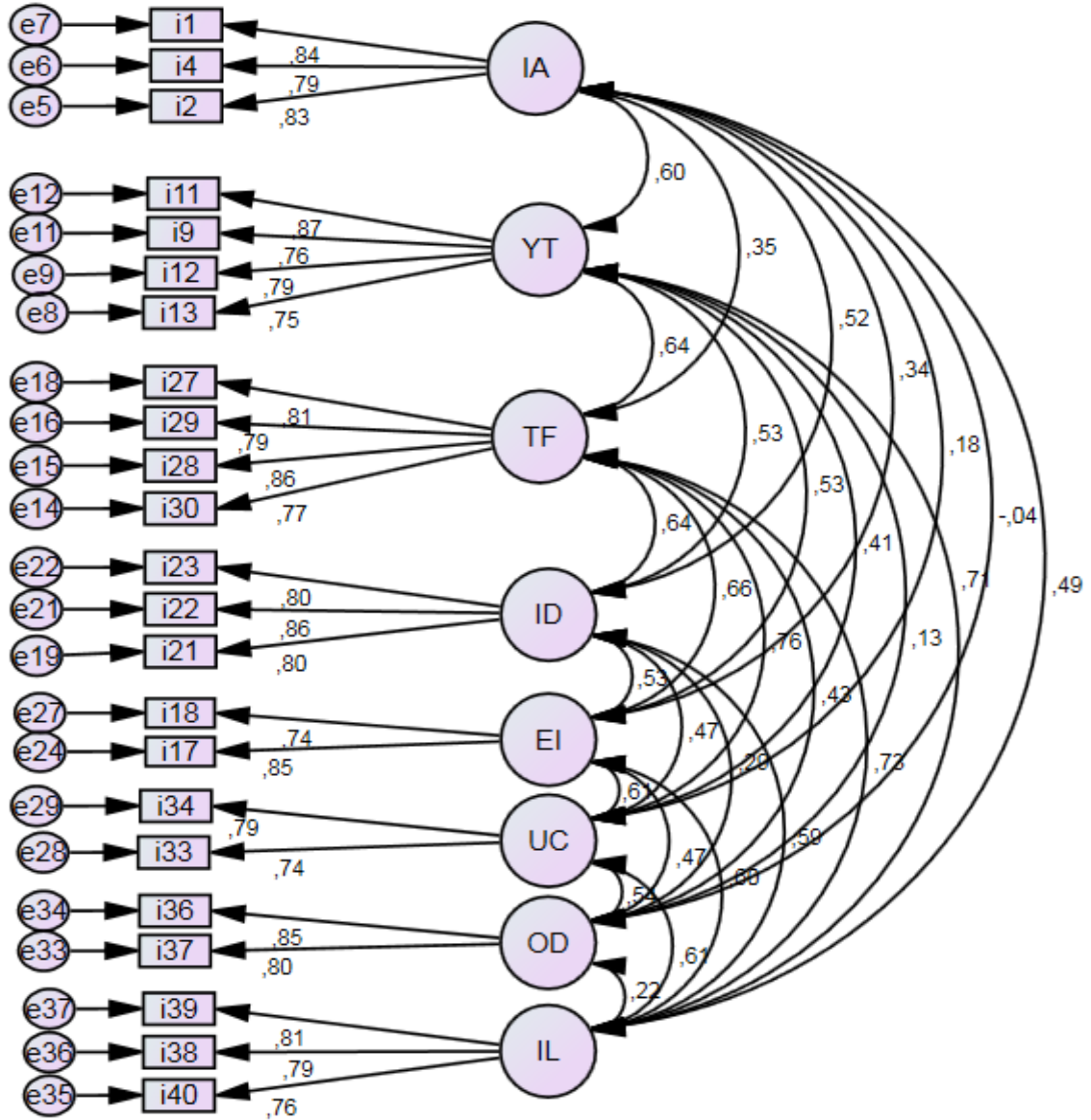
| Uyum İndeksi  | İyi Uyum                  | Kabul Edilebilir Uyum       |
|---|---------------------------|-----------------------------|
| <b>p</b>  | $p \leq 0,01$             | $p \leq 0,05$               |
| <b>Ki-Kare/Serb. Derecesi (<math>x^2/df</math>)</b> | $0 \leq x^2/df \leq 2$    | $2 \leq x^2/df \leq 3$      |
| <b>RMSEA</b>  | $0 \leq RMSEA \leq 0,05$  | $0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$ |
| <b>RMR</b>  | $\leq 0,05$               | $0,06 \leq RMR \leq 0,08$   |
| <b>IFI</b>  | $\geq 0,95$               | $0,90 \geq IFI \geq 0,94$   |
| <b>GFI</b>  | $0,90 \leq GFI \leq 1,00$ | $0,85 \leq GFI \leq 0,90$   |
| <b>CFI</b>  | $0,97 \leq CFI \leq 1,00$ | $0,95 \leq CFI \leq 0,97$   |
| <b>TLI</b>  | $0,95 \leq TLI \leq 1$    | $0,90 \leq TLI \leq 0,95$   |

**Kaynak:** Meydan ve Şeşen, 2015; Çelik ve Yılmaz, 2016.

DFA sonuçlarının değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken farklı uyum indeksleri söz konusudur. Uyum iyiliği ölçütlerinin hangi değer aralıklarında olması gerektiğine ilişkin bilgiler Tablo 3'te gösterilmiştir.



Şekil 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi



Tablo 4: Memnuniyet Faktörlerine Ait Uyum İyiliği Değerleri

| p     | $\chi^2/df$ | RMSEA | RMR   | IFI   | GFI   | CFI   | TLI   |
|-------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 0,000 | 2,027       | 0,058 | 0,035 | 0,949 | 0,900 | 0,948 | 0,935 |

Memnuniyet faktörlerine ait tüm boyutların ele alındığı birinci derece veya birinci düzey olarak da adlandırılan DFA şekilde görülmektedir. DFA'ya ilişkin uyum iyiliği değerleri de tabloda gösterilmiştir. Buna göre tüm değerler iyi uyum ve kabul edilebilir uyum aralığında yer aldıkları görülmektedir.

Yapılan ilk DFA sonuçlarında bazı ifadelerin faktör yükü düşük olmasının yanı sıra modelde istenen değerlere ulaşılmasına sorun oluşturduğundan ilgili ifadeler analiz dışı bırakılmasına karar verilmiştir. Çıkarılan ifadeler; i3, i5, i6, i7, i8, i10, i24, i26, i15, i16, i31, i32, i35 numaralı ifadelerdir. İlgili ifade çıkarıldıktan sonra sonuçlar tekrar incelendiğinde uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir seviyelerde çıkmasıyla modelin bu şekilde kabul edilmesine karar verilmiştir. Yapılan analiz sonrası oluşan model ve regresyon katsayıları şekilde gösterilmiştir.

Memnuniyet faktörleri arasında düşük, orta ve yüksek düzeyde ilişkilerin söz konusu olduğu da modelde görülmektedir.

**Tablo 5:** Memnuniyet Boyutlarının Otelde Çalışma Süresine Göre Farklılık Analizi

| Faktör Boyutları | Süre        | Sayı | A.O.  | Std. Sapma | F     | Sig.          |
|------------------|-------------|------|-------|------------|-------|---------------|
| İş Arkadaşları   | 1 Yılden az | 76   | 4,133 | 0,611      | 5,623 | <b>0,000*</b> |
|                  | 1-5 Yıl     | 167  | 4,156 | 0,529      |       |               |
|                  | 6-10 Yıl    | 36   | 4,170 | 0,745      |       |               |
|                  | 11-15 Yıl   | 16   | 3,491 | 1,038      |       |               |
|                  | 16 Yıl +    | 8    | 4,589 | 0,399      |       |               |
| Yönetim Tarzı    | 1 Yılden az | 76   | 4,028 | 0,743      | 4,329 | <b>0,002*</b> |
|                  | 1-5 Yıl     | 167  | 4,072 | 0,569      |       |               |
|                  | 6-10 Yıl    | 36   | 4,069 | 0,748      |       |               |
|                  | 11-15 Yıl   | 16   | 3,385 | 1,077      |       |               |
|                  | 16 Yıl +    | 8    | 4,354 | 0,632      |       |               |
| Terfi            | 1 Yılden az | 76   | 3,750 | 0,807      | 1,108 | 0,353         |
|                  | 1-5 Yıl     | 167  | 3,700 | 0,828      |       |               |
|                  | 6-10 Yıl    | 36   | 3,777 | 0,626      |       |               |
|                  | 11-15 Yıl   | 16   | 3,312 | 0,665      |       |               |
|                  | 16 Yıl +    | 8    | 3,725 | 0,919      |       |               |
| İşin Doğası      | 1 Yılden az | 76   | 3,996 | 0,676      | 5,542 | <b>0,000*</b> |
|                  | 1-5 Yıl     | 167  | 3,880 | 0,700      |       |               |
|                  | 6-10 Yıl    | 36   | 4,055 | 0,804      |       |               |
|                  | 11-15 Yıl   | 16   | 3,328 | 1,086      |       |               |
|                  | 16 Yıl +    | 8    | 4,687 | 0,395      |       |               |
| Ek İmkânlar      | 1 Yılden az | 76   | 3,726 | 0,961      | 1,650 | 0,162         |
|                  | 1-5 Yıl     | 167  | 3,697 | 0,731      |       |               |
|                  | 6-10 Yıl    | 36   | 3,727 | 0,810      |       |               |
|                  | 11-15 Yıl   | 16   | 3,262 | 0,795      |       |               |
|                  | 16 Yıl +    | 8    | 4,075 | 0,533      |       |               |
| Ücret            | 1 Yılden az | 76   | 3,460 | 0,871      | 0,819 | 0,514         |
|                  | 1-5 Yıl     | 167  | 3,404 | 0,864      |       |               |
|                  | 6-10 Yıl    | 36   | 3,652 | 0,765      |       |               |
|                  | 11-15 Yıl   | 16   | 3,328 | 0,869      |       |               |
|                  | 16 Yıl +    | 8    | 3,656 | 0,990      |       |               |
| Ödül             | 1 Yılden az | 76   | 3,078 | 1,146      | 4,041 | <b>0,003*</b> |
|                  | 1-5 Yıl     | 167  | 3,920 | 1,042      |       |               |
|                  | 6-10 Yıl    | 36   | 3,453 | 0,650      |       |               |
|                  | 11-15 Yıl   | 16   | 2,333 | 0,455      |       |               |
|                  | 16 Yıl +    | 8    | 3,416 | 1,050      |       |               |
| İletişim         | 1 Yılden az | 76   | 3,969 | 0,772      | 1,573 | 0,182         |
|                  | 1-5 Yıl     | 167  | 3,914 | 0,751      |       |               |
|                  | 6-10 Yıl    | 36   | 4,000 | 0,717      |       |               |
|                  | 11-15 Yıl   | 16   | 3,583 | 0,811      |       |               |
|                  | 16 Yıl +    | 8    | 4,333 | 0,563      |       |               |

\*p<0,05 anlamlı

Otel işletmelerinde çalışanların memnuniyet faktörlerinin otel işletmesinde çalışma sürelerine göre farklılık olup olmadığına yönelik yapılan analizde iş arkadaşları, yönetim tarzı, işin doğası ve ödül boyutlarında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıkların hangi çalışma sürelerinden kaynaklandığını anlamak için Scheffe testine bakılmıştır. Buna göre; iş arkadaşları boyutunda anlamlı farklılıkların 1 yıldan az çalışanlar ile 11-

15 yıl arası çalışanlar arasında olduğu görülmüştür. Ortalamaları incelendiğinde yeni başlayanların 11-15 yıldır bu işletmede çalışanlara göre daha memnun oldukları anlaşılmaktadır. Bu durum işletmede işe yeni başlayanların çalışma arkadaşlarını henüz yeni tanımaya başladıkları, çalışma ortamına uyum sağlama yönünde olumlu davranışlar içerisinde oldukları ve çalışma arkadaşları ile iyi geçinme çabası içinde olabilecekleri, bu nedenle yeni başlangıcın heyecanı ile memnuniyet durumlarının da iyi olduğu şeklinde yorumlanabilir. Yine 1-5 yıl ile 11-15 yılları arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Bu da göstermektedir ki işletme çalışanlarının çalışma yılı süreleri arttıkça iş arkadaşları boyutunda memnuniyet düzeylerinde de düşüşler yaşanmaktadır.

Yönetim tarzı boyutunda anlamlı farklılıkların 1 yıldan az, 1-5 ve 6-10 ile 11-15 yıl süre çalışanlar arasında olduğu görülmüştür. Bu da göstermiştir ki 11 yıla kadar otel işletmesinde çalışanların bu yıllardan sonra yönetim tarzından memnun olma durumlarında bir azalma söz konusudur.

İşin doğası boyutunda anlamlı farklılık 1 yıldan az, 6-10 yıl ile 11-15 yılları arasındadır. Buradan da anlaşılmaktadır ki 11 yıldan sonra çalışanlar işin doğası gereği pek çok durumdan olan memnuniyetleri artık azalmaya başlamaktadır.

Ödül boyutunda anlamlı farklılık 6-10 yıl ile 11-15 yılları arasındadır. Bu gruptaki çalışanların ortalamalarına bakıldığında bu yıllara kadar 3 ve üzerinde seyrederken bu yıllarda 3'ün altına düşmüştür. Bu durum otel işletmesinde çalışanların çalıştıkları süre arttıkça ödül beklentileri arttığı şeklinde yorumlanabilir.

Son olarak otel işletmelerinde çalışanların memnuniyetine etki eden faktörlerin çalışma düzeylerine göre farklılıkları incelenmiştir. Dört boyutta anlamlı farklılıklar görülmüştür. Terfi boyutunda anlamlı farklılık personel olarak çalışanlar ile müdür veya müdür yardımcısı olarak çalışanlar arasında olduğu görülmektedir. Yönetici düzeyinde çalışanların personele göre terfi olanaklarından daha memnun olduğu görülmüştür. Bu genel anlamda beklenen bir durumdur. İşin doğası, ücret ve iletişim boyutlarındaki anlamlı fark incelendiğinde tümünde müdür ve müdür yardımcısı pozisyonunda çalışanların personel olarak çalışanlara göre daha memnun oldukları görülmüştür.

**Tablo 6:** Memnuniyet Boyutlarının Çalışma Düzeyine Göre Farklılık Analizi

| Faktör Boyutları | Çalışma Düzeyi | Sayı | A.O.  | Std. Sapma | F     | Sig.          |
|------------------|----------------|------|-------|------------|-------|---------------|
| İş Arkadaşları   | Müdür/Müd. Y.  | 21   | 4,142 | 0,708      | 0,346 | 0,707         |
|                  | Şef            | 70   | 4,181 | 0,746      |       |               |
|                  | Personel       | 212  | 4,109 | 0,579      |       |               |
| Yönetim Tarzı    | Müdür/Müd. Y.  | 21   | 4,309 | 0,545      | 2,092 | 0,125         |
|                  | Şef            | 70   | 4,061 | 0,829      |       |               |
|                  | Personel       | 212  | 3,995 | 0,644      |       |               |
| Terfi            | Müdür/Müd. Y.  | 21   | 4,133 | 0,566      | 6,310 | <b>0,002*</b> |
|                  | Şef            | 70   | 3,865 | 0,779      |       |               |
|                  | Personel       | 212  | 3,605 | 0,802      |       |               |
| İşin Doğası      | Müdür/Müd. Y.  | 21   | 4,261 | 0,599      | 6,764 | <b>0,001*</b> |
|                  | Şef            | 70   | 4,121 | 0,711      |       |               |
|                  | Personel       | 212  | 3,823 | 0,752      |       |               |
| Ek İmkânlar      | Müdür/Müd. Y.  | 21   | 3,704 | 0,665      | 0,394 | 0,675         |
|                  | Şef            | 70   | 3,768 | 0,818      |       |               |
|                  | Personel       | 212  | 3,669 | 0,817      |       |               |
| Ücret            | Müdür/Müd. Y.  | 21   | 3,976 | 0,646      | 9,367 | <b>0,000*</b> |

|                 |               |     |       |       |       |               |
|-----------------|---------------|-----|-------|-------|-------|---------------|
|                 | Şef           | 70  | 3,682 | 0,870 |       |               |
|                 | Personel      | 212 | 3,321 | 0,839 |       |               |
| <b>Ödül</b>     | Müdür/Müd. Y. | 21  | 3,000 | 1,085 |       | 0,128         |
|                 | Şef           | 70  | 3,228 | 1,012 | 2,071 |               |
|                 | Personel      | 212 | 2,932 | 1,066 |       |               |
|                 | Müdür/Müd. Y. | 21  | 4,269 | 0,680 |       |               |
| <b>İletişim</b> | Şef           | 70  | 4,047 | 0,749 | 3,962 | <b>0,020*</b> |
|                 | Personel      | 212 | 3,860 | 0,753 |       |               |
|                 |               |     |       |       |       |               |

\*p<0,05 anlamlı

## SONUÇ

Otel işletmelerinin faaliyetlerinde başarı sağlayabilmelerinde çalışanların yeri ve önemi son derece önemlidir. Bu nedenle çalışanların memnuniyetleri üzerine pek çok araştırmalar yapılmaktadır. Yapılan bu araştırma sonucu Davras ve Gülmez (2013)'in ortaya koyduğu sonuçlara benzer şekilde çalışanların memnuniyet faktörleri sekiz boyuttan oluştuğu görülmüştür. Yönetim tarzı boyutunun 4,0 gibi yüksek ortalamaya sahip olması, çalışanların, amirlerinin onlara yaklaşımından ve onların davranışlarından memnun kaldıklarını göstermiştir. Aynı şekilde iş arkadaşları boyutunun da ortalaması 4,1 olması ve açıklanan en yüksek varyansa sahip olması işletme içerisinde çalışanlar arasında iyi ilişkilerin olduğunu, bu iyi ilişkilerinde çalışanların memnuniyeti üzerinde olumlu etkiler oluşturduğunu göstermektedir. En düşük ortalamanın ödül boyutunda olduğu görülmüştür. Bu da otel işletmelerinde çalışanların çalıştıkları işletmede ödül olanaklarını yeterli görmedikleri şeklinde ifade edilebilir.

Yönetici düzeyinde çalışanların personel olarak çalışanlara göre memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışan personelin de memnuniyet düzeylerinin artırılması ortaya çıkan bu faktörlerin yöneticiler tarafından dikkate alınması ve gerekli uygulamaların yapılması ile mümkün olacağı düşünülmektedir. Otel işletmelerinin yöneticileri çalışanların bu memnuniyet faktörlerini göz önünde bulundurarak hem çalışanların memnuniyetini sağlamış, hem de çalışanların verimliliğini artırmış olacaktırlar.

Çalışanların işletmelerdeki ilk çalışma yıllarında çoğu faktörden memnun olma durumları yüksek iken, on yıldan sonra pek çok faktörden memnun olma durumlarında bir azalışın olduğu gözlemlenmiştir. Bu noktada işletme yöneticileri çalışanlara yönelik terfi, ücret ödül, ek imkânlar gibi olanaklarda iyileştirmeye gitmek sureti ile çalışanların memnuniyet düzeylerinin artmasını sağlayabilirler. Memnuniyet düzeyi artan çalışanlarında hem işletmeye olan bağlılığı, hem de iş verimliliği artacaktır.

Çalışmanın bir diğer sonucu, daha önce farklı bölgelerde, farklı çalışmalarda da kullanılan otel işletmelerinde çalışanların memnuniyeti ölçeğinin geçerliliği test edilmiş, doğrulayıcı faktör analizi yapılmak sureti ile anlamlı bir model ortaya konulmuş olmasıdır. Ortaya çıkan model gelecekte bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- Adıgüzel, O., ve Keklik, B. (2015). Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29.
- Akçadağ, S., ve Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 167-193.
- Altay, H. (2009). Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(12).
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be A Source Of Sustained Competitive Advantage? *Academy Of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Batman, O. (2015). Otel İşletmelerinin Yönetimi. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Batman, O. ve Demir, N. (2015). Turizm İşletmeleri (içinde), Otel İşletmeleri, Ed. B. Zengin ve Ş. Demirkol. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 9-18.
- Çelik, H., ve Yılmaz, V. (2016). Yapısal Eşitlik Modellemesi. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2014). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları. Ankara: Pegem Yayınları.
- Davras, Ö. ve Gülmez, M. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer-Lara-Belek-Side-Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:24, Sayı:2 Güz, ss. 167-184.
- Gezgez, E. (2010). Pazarlama Araştırmaları. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gül, H., Oktay, E., ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, 1-11.
- Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Odom, R. B. (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion. *Public Productivity ve Management Review*, 14(2), 157-168.
- Öztürk, Y., ve Alkış, H. (2011). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14).
- Quarstein, V. (1992). The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction. *Human Relations*, 45(8), 859-873.
- Reichel, A., ve Pizam, A. (1984). Job Satisfaction, Lifestyle and Demographics of U.S. Hospitality Industry Worker- Versus Others. *International Journal of Hospitality Management*, 3(3).

- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. London: Sage Publications.
- Şahin, L., Bacak, B., ve Güler, M. (2015). Çalışan Memnuniyetinin Sağlanması İçin Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:17, Sayı:2, ss. 28-44.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(24), 23-45.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Üngüren, E., ve Yıldız, S. (2009). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanması Yönelik Bir Araştırma. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 1(1), 37-47.
- Wagner, J. A., ve Gooding, R. Z. (1987). Shared Influence and Organizational Behavior: A Meta-Analysis of Situational Variables Expected to Moderate Participation-Outcome Relationships. *Academy of Management Journal*, 30(3), 524-541.
- Wright, T. A., ve Cropanzano, R. (1997). Well-Being, Satisfaction And Job Performance: Another Look At The Happy/Productive Worker Thesis. In *Academy of Management Proceedings*, 364-368.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.

## **A Research on Factor Affecting the Satisfaction of Employees in Hotel Managements**

**Salim İBİŞ**

Sakarya University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management

**Orhan BATMAN**

Sakarya University, Faculty of Tourism, Department of Tourism and Hotel Management

### **Extensive Summary**

Accommodation establishments, which constitute a significant part of the tourism industry, differ from other establishments. Large amounts of human power are utilized in hotel operations, service delivery and fulfillment of other functions. Automation of hotels is limited and many jobs are done with human power. In this maintenance, the sector maintains its labor-intensive nature.

Hotel enterprises are tourism enterprises providing significant employment and foreign currency entry into the country's economy. It is stated that the human factor is important in all branches of the tourism industry and it has a separate designation in the hotel enterprises. Customer satisfaction is of the utmost importance in these enterprises as hotel operators primarily provide services and provide services. The role of employees is also great in ensuring customer satisfaction. The personal talents, skills, attitudes and communication capabilities of the employees of the hotel companies can provide significant contributions to the operation. The ability of employees to fully demonstrate these capabilities depends on their satisfaction with the working environment. It is not possible for an employee who does not like the work environment to be happy in general. It can't be expected that the benefit of the unhappy employee will benefit.

The quality of service offered to business customers plays a major role in the success of a hotel operation. Service provision in hotel enterprises is mostly provided by human hands. At this point, it is understood that hotel employees are a distinctive feature for business. In order for an employee to be able to provide a good service, he or she must first be physically and emotionally healthy.

The main purpose of this research is to determine the factors affecting the satisfaction of employees in hotel business. The general universe of the research is hotel employees, and the working universe constitutes the employees of hotel companies operating in the Marmara Region, Istanbul, Kocaeli and Sakarya. Firstly, the demographic data of the obtained information on participants, then analyzes were performed with SPSS and AMOS software.

The majority of the participants were male workers (63%). A large majority (64%) is in the 21-29 age group. When the educational status of the participants is examined, it is seen that they have a great majority of undergraduate and graduate degrees. The rate of tourism education is 69.6%. Information on which departments the participants are working in, marital status, hotel operation and working time in the sector, income status and working positions are given in the table.

Firstly, exploratory factor analysis was conducted. Then confirmatory factor analysis was applied. Model compliance has been shown to have the value. In the first CFA results, it was decided that some expressions should be excluded from the analysis of the related expressions because of the low factor load and the problem of reaching the desired values in the model. Model denoted expressions; i3, i5, i6, i7, i8, i10, i24, i26, i15, i16, i31, i32, i35. Once the relevant expression has been expressed, it is decided that the model should be accepted as such when the results are re-examined and the compliance good values are reached at acceptable levels.

Analysis of whether the satisfaction factors of hotel employees differ according to their working hours in the hotel management showed that there were significant differences in their colleagues, management style, and nature of work and award dimensions. As a result, the validity of the satisfaction scale of the employees employed in different regions, which are used in different studies, has been tested and a meaningful model has been established by carrying out confirmatory factor analysis. The resulting model is thought to contribute to the researcher working in the field in the future.