



# Turizm Akademik Dergisi

## Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



## Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Doğrusal ve Doğrusal Olmayan Etkileri

Özgür DAVRAS<sup>a\*</sup>

<sup>a</sup> Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F., Turizm İşletmeciliği Bölümü, ISPARTA, ORCID: 0000-0001-9037-4193

### Öz

Müşteri memnuniyeti ve üretkenliğin en önemli itici güçlerinden biri olarak kabul edilen çalışan memnuniyeti, günümüzde halen otel işletmeleri için önemini korumaktadır. Dolayısıyla, karmaşık bir yapıya sahip olan çalışan memnuniyeti ve çalışan memnuniyetini belirleyen faktörler farklı yönleriyle alanyazında ele alınmaya devam etmektedir. Bu çalışmada, çalışan memnuniyetini belirleyen faktörlerin çalışan memnuniyeti üzerindeki doğrusal ve doğrusal olmayan etkilerini inceleyerek, müşteri memnuniyetinin üç faktör kuramına göre çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin sınıflandırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Kuşadası'nda faaliyet göstermekte olan beş yıldızlı bir otel işletmesi çalışanları üzerinde anket yöntemiyle bir araştırma yapılmış ve 264 veri elde edilmiştir. Elde edilen verilere gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonucunda, iş arkadaşları, yönetim tarzı, işin doğası, ücret ve terfi, ek imkânlar, ödül ve iletişim boyutları çalışan memnuniyetini belirleyen başlıca faktörler olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu faktörler ile çalışan memnuniyeti arasında doğrusal ilişkiyi test eden regresyon analizi sonucuna göre, işin doğası, yönetim tarzı ve iş arkadaşları boyutları çalışan memnuniyetinin temel belirleyicileri olarak ortaya konmuştur. Doğrusal olmayan ilişkiyi test eden Ceza-Ödül Karşıtlığı analizi sonucunda, güdüleyici faktörler olarak sınıflandırılan işin doğası ve iletişim boyutları memnuniyetin belirleyicileri olarak tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan memnuniyeti, Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler, Doğrusal olmayan ilişki, Ceza-Ödül Karşıtlığı analizi.

### Abstract

Employee satisfaction, which is regarded as one of the most important driving forces of customer satisfaction and productivity, still maintains its importance for hotel businesses. Therefore, employee satisfaction with a complex structure and factors determining employee satisfaction continue to be addressed in different aspects. In this study, it is aimed to investigate the linear and nonlinear effects of the factors determining the employee satisfaction on employee satisfaction, and classifying the factors affecting the employee satisfaction according to the three factor theory of customer satisfaction. For this purpose, on employee which in a five-star hotel businesses in Kuşadası was surveyed, and 264 data obtained. As a result of the explanatory factor analysis; colleagues, management style, nature of job, promotion and wage, facilities, bonus and communication were determined as the main factors determining employee satisfaction. According to the results of the regression analysis, which tests the linear relationship between these factors and employee satisfaction; nature of job, management style and colleagues were put forward as the basic determinants of employee satisfaction. However, as a result of the Penalty-Reward Contrast analysis, which tests the non-linear relationship; nature of job and communication, classified as motivator factor were determined as factors affecting satisfaction.

**Keywords:** Employee satisfaction, Factor affecting employee satisfaction, Non-linear relationship, Penalty-reward contrast analysis.

JEL CODE: J28, M12, Z32

*Makalenin Geçmişi:*

Gönderim Tarihi : 17.01.2019

Düzeltilme : 17.05.2019

Kabul : 07.08.2019

Makale Türü : Araştırma Makalesi

Davras, Ö. (2019). Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Doğrusal ve Doğrusal Olmayan Etkileri, Turizm Akademik Dergisi, 6 (2), 127-138.

\* Sorumlu yazar e-posta: ozgurdavras@sdu.edu.tr

## GİRİŞ

Her ne kadar bilişim teknolojilerindeki ilerlemeler doğrultusunda, işgücü yerini otomasyona bıraksa da, hizmet ağırlıklı olan konaklama endüstrisinde ürün ve hizmetlerin sunumu çoğunlukla insan gücü ile yapılmaya devam etmektedir. Bu doğrultuda, tüm stratejilerini müşteri memnuniyeti üzerinde geliştiren konaklama işletmeleri açısından müşteri memnuniyetinin sağlanması için gerekli kaliteli ürünün üretilmesinde insan gücünün önemli bir rol oynayacağı söylenebilir. Diğer bir ifadeyle müşterilere verilen hizmetlerin birçoğu çalışanlar tarafından sunulduğundan, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında çalışanların rolü büyüktür (İbiş & Batman, 2017). Ancak, konaklama endüstrisinde üretim ile tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesinden dolayı, müşteri ile hizmeti sunan çalışanın iç içe/ yüz yüze olduğu bir yerde, işinden memnun olmayan bir çalışanın müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması oldukça zordur. Kaliteli ürün ve hizmet sunarak yüksek düzeyde müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi, çalışanların da iş ve iş yerlerinden memnun olmalarına bağlı olduğundan (Akıncı, 2002), müşteri memnuniyeti ile çalışan memnuniyeti arasında doğrusal bir ilişkinin varlığından söz edilebilir (Spinelli & Canavos, 2000; Matzler & Renzl, 2007). Bundan dolayı çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin ve her bir faktörün çalışan memnuniyeti üzerindeki etki düzeyinin bilinmesi konaklama işletmeleri açısından önem arz etmektedir.

Alanyazındaki çalışmaların büyük bir çoğunluğunda (Chuang, Yin & Jenkins, 2009; Gallardo, Canizares, Guzman & Jesus, 2010; Davras & Gülmez, 2013; Amisah, Gamor, Deri & Amisah, 2016) çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler ile çalışan memnuniyeti arasında doğrusal bir ilişki olduğu varsayımı benimsenmiştir. Bundan dolayı bu çalışmalarda genelde regresyon analizi, önem-performans analizi veya yapısal eşitlik modelleme gibi geleneksel yöntemler kullanılmaktadır. Benzer şekilde pazarlama alanyazının da ürün özellikleri ile müşteri memnuniyeti arasında çoğunlukla doğrusal bir ilişkinin olduğu varsayımı benimsenmesine rağmen, son yıllarda yapılan bazı çalışmalarda (Matzler & Sauerwein, 2002; Mikulic & Prebezac, 2012; Albayrak & Caber, 2013; Albayrak, 2015) bu ilişkinin doğrusal yönlü olmayabileceği ortaya konmuştur. Başka bir ifadeyle ürün özelliklerinin olumsuz performansları, müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu performanstan daha çok etkiye sahip olabilmektedir (Mittal & Baldasare, 1996). Bu durum ürün özelliklerinin performansı ile müşteri memnuniyeti arasındaki doğrusal olmayan ilişkiden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle geleneksel yöntemler kullanıldığında herhangi bir özelliğin performansının iyileştirmek için uyguladığı stratejiler yetersiz kalabilmekte ve işletmenin kısıtlı kaynaklarını yanlış alanlara

aktarma riski doğabilmektedir. Bu riskin ortadan kaldırılabilmesi için, performansı artırılması gereken ürün özelliklerinin doğru yöntemlerle tespit edilmesi gerekmektedir (Albayrak, 2015).

Kano, Seraku, Takahashi ve Tsjui (1984), ürün özellikleri ile müşteri memnuniyeti arasındaki doğrusal olmayan bu ilişkiden yola çıkarak, alanyazında "Kano Modeli" olarak ta bilinen ve motivasyon kuramlarından biri olan Herzberg'in iki faktör kuramından esinlenerek ortaya koyduğu "Müşteri Memnuniyetinin Üç Faktör Kuramı"ni önermişlerdir. Bu kuram, doğrusal olmayan etkiyi esas alarak, ürün özelliklerini temel, performans ve heyecan faktörleri olarak sınıflandırmaktadır. Sınıflandırılan ürün özelliklerinin her biri müşteri memnuniyeti üzerinde farklı bir etkiye sahip olup farklı hizmet özelliklerindeki memnuniyetin çok faktör yapısını analiz etmek için kullanılmaktadır (Alegre & Grau, 2011). Bu kuram, alanyazında farklı alanlarda yaygın bir şekilde ele alınmıştır. Örneğin turizm alanında Albayrak & Caber (2013), Mikulic & Prebezac (2011), Lee & Min (2013), sağlık alanında Matzler & Sauerwein (2002), bankacılık alanında Johnston (1995) ve otomotiv sektöründe Mittal, Ross & Baldasare (1998) ürün özellikleri ile müşteri memnuniyeti arasındaki doğrusal olmayan ilişkileri ortaya koymuşlardır. İnsan kaynakları alanında ise Matzler, Fuchs & Schubert (2004) ve Matzler & Renzl (2007) Kano modelinin çalışan memnuniyeti üzerinde de uygulanabileceğini yaptıkları çalışmaları sonucunda ortaya koymalarına rağmen, çalışan memnuniyeti ile çalışan memnuniyeti belirleyen faktörler arasındaki doğrusal olmayan ilişkileri ele alan sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Bu doğrultuda çalışmada, çalışan memnuniyetini doğrudan ve dolaylı etkileyen faktörleri tespit edip, müşteri memnuniyetinin üç faktör kuramına göre sınıflandırarak, bu alandaki alanyazının gelişmesine katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu sayede konaklama işletmelerinin daha yüksek çalışan memnuniyeti sağlamaları için kısıtlı kaynaklarını öncelikli alanlara aktarabilmeleri mümkün olacaktır.

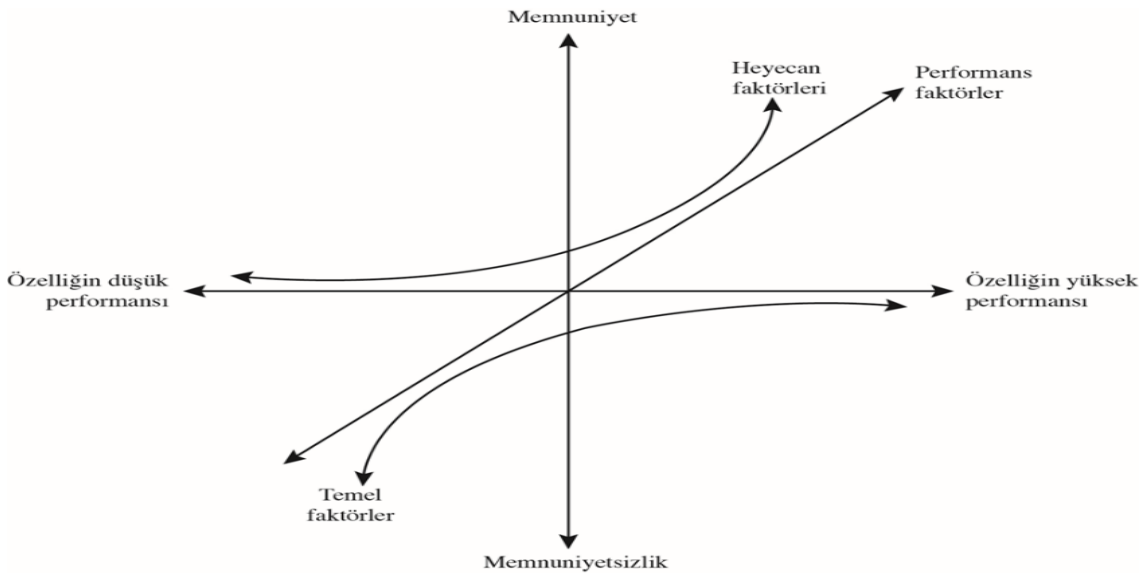
## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Geçmiş yıllarda iş tatmini veya iş doyumu kavramları ile aynı anlamda kullanılan çalışan memnuniyeti, günümüz alanyazınında bazı noktalarda farklılık göstermektedir. İş tatmini daha çok işletmelerin maddi ve manevi varlıklarının tamamına gönderme yaparken, çalışan memnuniyeti ise ağırlıklı olarak işletme çalışanlarının memnuniyetlerine ilişkin ortamın sağlanması ve bu doğrultuda imkanların geliştirilmesine yönelik bir yapıyı kapsamaktadır (Şahin, Bacak & Güner, 2015). Bireyin iş ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan keyifli veya olumlu duygusal durum olarak (Locke, 1976) tanımlanan çalışan mem-

nuniyeti, modern yönetim kuramında kalitenin, verimliliğin ve müşteri memnuniyetinin en önemli itici güçlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Matzler ve ark., 2004). Özellikle hizmet sektörü içinde yer alan konaklama işletmelerinde oldukça büyük önem arz eden (Lam, Zhang & Baum, 2001) çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyeti ve finansal performansı olumlu yönde etkilediği yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Örneğin Spinelli & Canavos (2000) yüksek çalışan memnuniyetinin yüksek müşteri memnuniyeti oluşturduğunu, Chi & Gürsoy (2009) ise çalışan memnuniyetinin işletmelerin finansal performansını dolaylı olarak etkilediğini tespit etmişlerdir. Çalışan memnuniyetinin bu öneminden dolayı, alanyazında yoğun bir şekilde ele alınmış olup, turizm alanyazınında çalışan memnuniyetine etki eden faktörler ve bu faktörlerin memnuniyet üzerindeki etki dereceleri incelenmiştir (Chuang ve ark., 2009; Lee & Way, 2010; Gallardo ve ark., 2010; Davras & Gülmez, 2013; Amisshah ve ark., 2016; İbiş & Batman, 2017). Bu çalışmalarda çoğunlukla, çalışan memnuniyetini en fazla etkileyen faktörler tespit edilmiş ve bu faktörlerin tespit edilmesinde regresyon analizi, yapısal eşitlik modellemesi veya önem-performans gibi tekniklerden yararlanılmıştır. Bu tekniklerin ortak noktası, çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler ile çalışan memnuniyeti arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu varsayımına dayanmaktadır.

Bununla birlikte müşteri memnuniyeti ile ilgili yapılan çalışmaların birçoğunda da (Choi & Chu, 2001; Ekinci, Daves & Massey, 2008; Mohsin & Lockyer, 2009; Markovic & Jankovic, 2013), ürün özellikleri ile müşteri memnuniyeti arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu varsayımı benimsenmiştir. Ancak son yıllarda

yapılan bazı çalışmalar (Johnston, 1995; Anderson & Mittal, 2000) bu ilişkinin doğrusal yönlü olmayabileceğini ortaya koymuştur. Bu doğrusal olmayan ilişki varsayımına göre; bir ürün özelliğinin olumsuz performansı aynı özelliğinin olumlu performansından daha fazla müşteri memnuniyetine etki etmektedir (Mittal & Baldasare, 1996). Başka bir ifadeyle bir özelliğin müşteri memnuniyeti üzerindeki önemi ve etkisi, algılanan performansla bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Albayrak & Caber, 2013). Müşteri memnuniyeti ile ürün özellikleri arasındaki doğrusal olmayan bu ilişkileri tespit etmek amacıyla Kano ve ark. (1984) "Müşteri Memnuniyetinin Üç Faktör Kuramı" nı önermişlerdir. Bu kuram, ürün veya hizmet özelliklerini, müşteri memnuniyeti üzerindeki değişen etkilerine göre, temel, performans, heyecan, ters, farklılık yaratmayan ve sorgulanabilir faktörler olmak üzere altı grupta sınıflandırmaktadır. Araştırmacılar bu sınıflandırılmanın yapılabilmesi amacıyla; müşterilerin beş farklı yoldan biriyle cevaplayabileceği ve her bir özellik için iki sorunun yer aldığı bir ölçek geliştirmişlerdir. Ölçekte her bir özelliğe yönelik iki soru yer almaktadır. İlk soru özelliğinin olumlu performans göstermesi durumunda, ikinci soru ise özelliğinin olumsuz performans göstermesi durumunda müşterilerin göstereceği tepkiyi ölçmektedir. Tüm özelliklerden elde edilen verilerin birleştirilmesiyle yukarıdaki sınıflandırma yapılmaktadır. Bu ölçek alanyazında kullanılmaya başlandıktan sonra uygulamadaki bazı zorluklar (ölçeğin çok uzun olması ve zaman alması, maliyetli olması) sebebiyle araştırmacılar ters, farklılık yaratmayan ve sorgulanabilir faktörleri ölçekten çıkararak, geriye kalan temel, performans ve heyecan faktörleri dikkate almaları sonucunda, son zamanlarda üç



Şekil 1. Üç Faktörün Müşteri Memnuniyetine Etkisi

Kaynak: Albayrak (2015)

faktör kuramı olarak ifade edilmiştir (Matzler & Renzl, 2007). Müşteri memnuniyetini daha etkili yönetmek amacıyla kullanılan bu kuram, ürün özellikleri ile müşteri memnuniyeti arasındaki doğrusal olmayan ilişkiye dayanarak, ürün özelliklerini temel, performans ve heyecan faktörleri olarak sınıflandırmaktadır (Şekil 1).

Temel faktörler (Memnuniyetsizlik yaratan), sunulmadığında memnuniyetsizliği neden olan, sunulduğunda veya beklentilerin aşılması durumunda müşteri memnuniyetini artırmayan asgari özelliklerdir. Heyecan faktörleri (Memnuniyet yaratan), sunulduğunda memnuniyeti artıran, sunulmadığında memnuniyetsizliğe neden olmayan faktörlerdir. Performans faktörleri, performansın yüksek olması durumunda memnuniyete, performansın düşük olması durumunda memnuniyetsizliğe neden olan özelliklerdir (Matzler & Sauerwein, 2002). Alanyazında bu sınıflandırmaların yapılabilmesi için Kritik Olay Tekniği, Önem Matrisi ve Ceza-Ödül Karşıtlığı analizi gibi yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden Ceza-Ödül Karşıtlığı analizi, memnuniyet ölçeğinden elde edilen verilerle yapılabilmesi ve üç faktörlü yapıya daha kolay uyarlabildiği için diğer yöntemlere göre daha fazla kullanılmaktadır (Busacca & Padula, 2005). Ürün özellikleri ile memnuniyet arasındaki doğrusal olmayan ilişkiye dayanarak, ürün özelliklerini sınıflandıran Ceza-Ödül karşıtlığı tekniği, kukla değişkenli regresyon analizi yardımıyla yapılmaktadır (Mikulic & Prebezac 2012).

İş tatmini araştırmalarının orjininden türetilerek geliştirilen ve müşteri memnuniyetinin çok faktörlü yapısının açıklanmasında kullanılan üç faktör kuramının, aynı zamanda müşteri memnuniyeti gibi çok faktörlü yapıya sahip olan çalışan memnuniyetinin yapısında da kullanıp kullanılamayacağı test edilmiştir. Martensen & Gronholdt (2001), Kano modelinden esinlenerek çalışan memnuniyetini etkileyen faktörleri "olması gereken", "değer artırıcı" ve "hibrit" faktörler olarak sınıflandırmaktadır. Buna göre "olması gereken" faktörleri çalışanlar için önemli olmakla birlikte, çalışanların beklentilerinin karşılanması ve aşılması durumunda genel memnuniyeti etkilemezler. Değer artırıcı faktörler, çalışanlar için memnuniyetsizliğe yol açmayan, ancak sunulduğunda memnuniyeti artıran sunulmadığında memnuniyetsizlik yaratmayan faktörlerdir. Hibrit faktörler ise performansa bağlı olarak memnuniyeti olumlu veya olumsuz etkide bulunurlar. Matzler ve ark. (2004) bir ilaç firması çalışanları ve Matzler & Renzl (2007) bir otel işletmesi çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında, müşteri memnuniyetinin üç faktör kuramının çalışan memnuniyeti bağlamında da kullanılabileceğini tespit etmişlerdir. Matzler ve ark. (2004), işin doğası ve ücret boyutlarını temel (hijyen) faktörler içinde sınıflandırırken, Matzler & Renzl (2007) iş arkadaşları, amirler, kendini geliştirme ve işin

doğası boyutlarını hijyen faktörler; ücret ve sorumluluk boyutlarını hibrit faktörler ve çalışma koşulları boyutunu ise güdüleyici faktörü içinde sınıflandırmıştır.

## YÖNTEM

Çalışmanın amaçlarına ulaşmak maksadıyla Davras & Gülmez (2013)'in otel işletmelerinde çalışan memnuniyetini etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik oluşturdukları ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmacılar ölçeğin sekiz boyutlu (iş arkadaşları, yönetim tarzı, ek imkânlar, işin doğası, terfi, ücret, ödül ve iletişim olmak üzere) yapısını tespit etmişler ve her bir boyuta ait Cronbach Alpha katsayısı (0,657 ile 0,901 arasında değişen) elde ederek ölçeğin güvenilirliğini ortaya koymuşlardır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğinin tespit edilmesinin yanı sıra otel çalışanları üzerinde uygulanmasından dolayı bu ölçek tercih edilmiştir. Ölçek 42 maddeden oluşmakta olup, 5'li Likert ölçeği (1:Kesinlikle katılmıyorum ..... 5:Kesinlikle katılıyorum) ile ölçülmüştür. Ayrıca katılımcıların genel memnuniyet düzeylerini ölçmeye yönelik bir madde ve demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 4 soru daha ilave edilerek Anket'in son hali hazırlanmıştır. Çalışma, Kuşadası tatil beldesinde faaliyet göstermekte olan beş yıldızlı bir otel işletmesi çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Veri toplama 2018 yılı Eylül-Ekim aylarında yapılmış olup, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinde kolayda örnekleme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Otel işletmesinin İnsan Kaynakları Departmanından alınan bilgilere göre, o dönemde işletmede 556 personelin çalıştığı belirlenmiştir. İKY müdürüne bırakılan 550 anketin 295 tanesi geri dönüşü olmuş, bunlardan 31 tanesi yeterli veri ve anlamlılığa sahip olmadığı ve çalışanların bilinçsizce doldurması sebebiyle değerlendirilmeye alınmamış, geri kalan 264 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

## BULGULAR

Çalışanların % 54,5'i erkek olup, yaş ortalaması 27,14'tür. % 63,6'sının orta öğretim (lise ve altı) mezunu olduğu belirlenmiştir. Çalışan memnuniyetini belirlemeye yönelik oluşturulan maddelerin boyutlu yapısını tespit etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır. KMO (0,898) oranı ile örnekleme sayısının yeterliliği, Bartlett Küresellik Testi ( $p=,000$ ) ile de değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ölçekte yer alan 42 madde faktör analizine dâhil edilmiş, eş kökenliliği 0,5'in altında olan sekiz maddenin elenmesi sonucu toplam varyansın % 65,33'ünü açıklayan ve özdeğeri 1'in üstünde olan 7 boyut elde edilmiştir. Bu boyutlar iş arkadaşları, yönetim tarzı, işin doğası, ücret ve terfi, ek imkânlar, ödül ve iletişim olarak isimlendirilmiştir. Bu sonuç, Davras

**Tablo 1.** Çalışan Memnuniyetinin Boyutlu Yapısı

Boyutlar	Faktör Yüklü	Ortalama	Varyans Açıklama Oranı (%)	Özdeğer	Güvenlilik
<b>FAKTÖR 1: İŞ ARKADAŞLARI</b>		3,71	14,71	5,00	,899
İş arkadaşlarım bana saygılı davranır.	,784				
İş arkadaşlarımla yardımlaşma düzeyimiz gayet iyidir.	,770				
İş arkadaşlarım verilen görevleri iyi yapma gayretindedirler.	,747				
İş arkadaşlarım benim fikir ve düşüncelerime değer verir.	,723				
İş ile ilgili sorunlarımı müdürüme iletebiliyorum.	,701				
İş arkadaşlarımla iletişimim çok iyidir.	,694				
Çalışanlar arası dedikodu, kavgı ve dargınlık yoktur.	,666				
İş arkadaşlarımla arkadaşlık ilişkilerimiz iyidir.	,552				
<b>FAKTÖR 2: YÖNETİM TARZI</b>		3,97	13,95	4,74	,890
Müdürüm işle ilgili fikirlerime değer verir.	,768				
Müdürüm iş konusunda bana güvenir.	,763				
Müdürüm iyi çalışanı takdir eder.	,748				
Müdürüm kişiliğime saygılı davranır.	,723				
Müdürüm görevimle ilgili sorunlarda yardımcı olur.	,704				
Müdürüm herkese karşı objektiftir.	,666				
<b>FAKTÖR 3: İŞİN DOĞASI</b>		3,65	10,68	3,63	,880
Yaptığım iş beni tatmin etmektedir.	,840				
Yaptığım işten zevk alıyorum.	,840				
İşim genel olarak iyidir.	,814				
Çalışma koşulları genel olarak iyidir.	,692				
Yaptığım işle gurur duyuyorum.	,581				
<b>FAKTÖR 4: ÜCRET VE TERFİ</b>		3,23	9,06	3,08	,783
Otelde terfi olanakları her zaman vardır.	,760				
Otelde terfi politikası adil bir şekilde uygulanmaktadır.	,755				
Bölgedeki diğer otellere göre ücretlerimiz daha iyidir.	,648				
Terfiler genelde otelde çalışanlar arasında yapılmaktadır.	,563				
Otelde kendimi geliştirmek için olanaklar vardır.	,483				
Otelde düzenli olarak ücretlere zam yapılmaktadır.	,456				
<b>FAKTÖR 5: EK İMKANLAR</b>		2,92	6,80	2,31	,714
Otelde departmanlar arası spor faaliyetleri yapılır.	,772				
Otelin lojmanı temizlik ve rahatlık yönünden çok iyidir.	,697				
Personele çıkan yemekler sağlıklı ve lezzetlidir.	,578				
Personel kullanım alanları günlük temizlenir.	,518				
<b>FAKTÖR 6: ÖDÜL</b>		2,58	6,44	2,19	,685
Otelde prim sistemi vardır ve yapılan satışa göre prim verilir.	,775				
Her sezon sonunda başarılı çalışanlara hediye verilir.	,739				
Otel fazla yaptığım mesai ücretlerini öder.	,644				
<b>FAKTÖR 7: İLETİŞİM</b>		3,71	3,67	1,24	,732
Otelde bilgi akışı zamanında ve açık bir şekilde yapılmaktadır.	,583				
Otel yönetimi ile rahatlıkla iletişim kurabiliyorum.	,484				

KMO = ,898 ; Bartlett's Küresellik Testi= 5101,070 (p= ,000)

Toplam Varyans Açıklama: % 65,33



ve Gülmez'in (2013) çalışmasından farklı olarak ücret ve terfi boyutları tek faktör olarak bulunmuştur. Tablo 1'de, boyutlara ait faktör yükleri, varyans açıklama oranları ve güvenilirlik katsayıları yer almaktadır. Elde edilen güvenilirlik katsayılarına (,685 ve ,899 arasındaki değişen değerlere) göre her bir boyutun güvenilirlikleri sağlanmıştır.

**Tablo 2.** Çalışan Memnuniyet Ölçeğinin Uyum Değerleri

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	CFI	RMSEA
Çalışan Memnuniyet Ölçeği	591,072	275	2,15	,862	,906	,066
İyi Uyum Değerleri*			$\leq 3$	$> 0,900$	$> 0,970$	$< 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			$\leq 5$	$> 0,850$	$> 0,900$	$< 0,08$

$\chi^2$  =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)

\*Kaynak: Joreskog & Sarbom (1993); Kline (1998); Anderson & Gerbing (1984)

Çalışan memnuniyeti ölçeğinin geçerliliğini test etmek amacıyla AMOS 22 istatistik paket programıyla birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Tablo 2'de gösterilen DFA sonuçlarına göre  $\chi^2/df$ 'nin 2,15; GFI değerinin 0,862; CFI değerinin 0,906 ve RMSEA değerinin 0,066 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu değerler kabul edilebilir sınırlar olduğundan çalışan memnuniyet ölçeğinin yedi boyutlu yapısı doğrulanmıştır.

ile ek imkânlar boyutlarının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri anlamsız bulunduğundan, bu boyutlar sonraki analize dâhil edilmemiştir.

Çalışan memnuniyetine etki eden faktörler ile çalışan memnuniyeti arasındaki doğrusal olmayan ilişkiyi tespit etmek amacıyla kukla değişkenli regresyon

analizi yardımıyla Ceza-Ödül Karşıtlığı Analizi gerçekleştirilmiştir. Kukla değişkenleri oluşturmak amacıyla, çalışan memnuniyeti etkileyen boyutlara ait ortalamalar üç bölüme ayrılmıştır. En düşük ortalama değerlerine sahip olanlar (bir boyuttan memnuniyeti en düşük olan çalışanların % 33'ü için (0,1) (ceza); en yüksek ortalama değerine sahip olan olanlar (aynı boyuttan memnuniyeti en yüksek olan çalışanların

**Tablo 3.** Boyutlar ile Çalışan Memnuniyeti Arasındaki Doğrusal İlişki

Boyutlar	$\beta$	t	p
İş Arkadaşları	,212	3,557	,000*
Yönetim Tarzı	,218	3,637	,000*
İşin Doğası	,242	4,324	,000*
Ücret ve Terfi	,045	,778	,437
Ek İmkânlar	-,033	-,602	,548
Ödül	,160	3,011	,003*
İletişim	,136	2,287	,023**

\* $p < 0,01$  \*\* $p < 0,05$ ;  $R^2$ : 0,501; F: 36,757

Bağımlı değişken: Genel çalışan memnuniyeti

Çalışan memnuniyeti etkileyen boyutların, çalışan memnuniyeti üzerindeki doğrusal etkilerini belirlemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiş ve analiz sonucunda modelin anlamlı ( $p = ,000$ ) ve çalışan memnuniyetinin % 50'sini açıkladığı belirlenmiştir (Tablo 3). Ücret ve terfi ile ek imkânlar boyutları hariç diğer boyutların beta katsayıları anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlara göre çalışan memnuniyetine en fazla etkiyi sırası ile işin doğası ( $\beta = 0,242$ ), yönetim tarzı ( $\beta = 0,288$ ) ve iş arkadaşları ( $\beta = 0,212$ ) boyutlarının yaptığı görülmektedir. Bu sonuç Chuang ve ark. (2009)'nın bulgularını desteklemesine rağmen, Gallardo ve ark. (2010)'nın sonuçları ile örtüşmemektedir. Ücret ve terfi

% 33'ü için (1,0) (ödül) ve memnuniyet seviyesi orta düzeyde olan çalışanlar için (0) şeklinde kodlanmıştır. Cezalar, düşük memnuniyetle ilgili artan bir azalma olarak ifade edilirken, ödüller yüksek memnuniyetle ilgili yükselen bir artışı ifade etmektedir. Kodlama sonucunda her boyut için düşük ve yüksek performanslı olmak üzere iki, toplamda on altı (iki kukla x beş boyut) kukla değişken elde edilmiştir. Çalışan memnuniyetini belirleyen boyutların çalışan memnuniyeti üzerindeki doğrusal olmayan etkilerine göre sınıflandırmak amacıyla; oluşturulan kukla değişkenler bağımsız, genel çalışan memnuniyeti bağımlı değişken şeklinde kullanılarak çok değişkenli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

rilmiştir. Ceza ödülü aşarsa ilgili boyut hijyen faktörü, ödül cezayı aşarsa güdüleyici faktör olarak sınıflandırılmaktadır. Ceza ve ödüllerin eşit olması durumunda; ilgili boyutun performansı yüksek olduğunda memnuniyet, performans düşük olduğunda memnuniyetsizlik oluşacaktır. Memnuniyet performansına bağlı olduğundan bu tür faktörler hibrit olarak sınıflandırılmaktadır (Matzler ve ark., 2004). Başka bir ifadeyle, analiz sonucunda elde edilen her boyutun düşük performans ve yüksek performans seviyelerinde çalışan memnuniyetine etkiyi yansıtan iki ayrı katsayının; bir boyuta ait düşük performans seviyesindeki beta katsayısı yüksek performans seviyesindeki beta katsayısından daha büyük ise o boyut "hijyen" faktörü, düşük performans seviyesindeki beta katsayısı yüksek performans seviyesindeki beta katsayısından daha küçük ise "güdüleyici (motive edici)" faktör; her ikisinin beta katsayılarının eşit olması durumunda ilgili boyut hibrit olarak sınıflandırılmaktadır. Kukla değişkenli regresyon analizi ile boyutların düşük ve yüksek performans seviyeleri için elde edilen katsayılarla formüle edilen regresyon denklemi aşağıdaki gibidir (Albayrak, 2015):

$$\text{ÇM} = \beta_0 + \beta_{1\text{boyut}} * \text{Kukla}_{1\text{boyut}} + \beta_{2\text{boyut}} * \text{Kukla}_{2\text{boyut}} + \dots + \beta_{1\text{boyut},n} * \text{Kukla}_{1\text{boyut},n} + \beta_{2\text{boyut},n} * \text{Kukla}_{2\text{boyut},n}$$

görülmektedir. Düşük performans seviyesindeki çalışan memnuniyetine etkisi, yüksek performans seviyesine göre daha yüksek olan iş arkadaşları, yönetim tarzı ve ödül boyutları hijyen faktörleri olarak sınıflandırılmıştır. İş arkadaşları ve yönetim tarzı boyutlarının hijyen faktörleri içerisinde yer alması Matzler & Renzl'in (2007) çalışma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Otel işletmeleri İK yöneticileri, hijyen faktörleri olarak sınıflandırılan boyutların performansını çalışanların beklentilerini karşılayacak seviyede devam ettirmelidir. Aksi takdirde çalışanlarda memnuniyetsizlik oluşturacaktır. Yüksek performans seviyesinde çalışan memnuniyetine etkileri düşük performans seviyesine göre daha fazla olan işin doğası ve iletişim boyutları güdüleyici faktörleri olarak sınıflandırılmıştır. Bu iki boyutun performansının artırılması çalışan memnuniyet düzeyinin yükselmesine olanak sağlayacaktır. Dolayısıyla İK yöneticilerinin çalışan memnuniyetini artırmaları için kısıtlı kaynaklarını ve stratejilerini bu boyutlar üzerine yoğunlaştırması doğru bir yaklaşım olacaktır. İşin doğası boyutunun güdüleyici faktör olarak sınıflandırılması, aynı boyutu hijyen faktörü olarak sınıflandıran Matzler ve ark. (2004) ile Matzler & Renzl'in (2007) bulgularından farklılık göstermektedir.

**Tablo 4.** Kukla Değişkenli Regresyon Analizi ve Çalışan Memnuniyeti Boyutlarının Sınıflandırılması

Boyutlar	Kukla Değişkenli Regresyon Katsayıları		Sınıflama
	Düşük Performans	Yüksek Performans	
İş Arkadaşları	-,218*	,103***	Hijyen
Yönetim Tarzı	-,189*	,105***	Hijyen
İşin Doğası	-,101	,122**	Güdüleyici
Ödül	-,173*	,112**	Hijyen
İletişim	-,017	,119**	Güdüleyici

\*p<0,01; \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,1 R<sup>2</sup>:0,487 ; F: 21,620 Bağımlı değişken: Genel çalışan memnuniyeti

ÇM: Genel çalışan memnuniyeti

n: boyut sayısı

Kukla<sub>1</sub>: Yüksek performans seviyesini ifade eden birinci kukla değişken

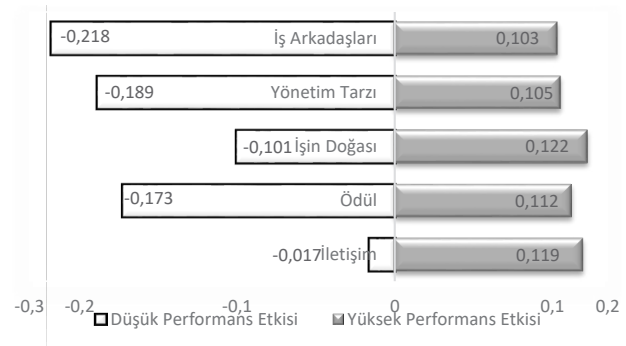
Kukla<sub>2</sub>: Düşük performans seviyesini ifade eden ikinci kukla değişken

β<sub>1</sub>:Yüksek performans seviyesindeki beta katsayısı

β<sub>2</sub>:Düşük performans seviyesindeki beta katsayısı

boy: boyut

Tablo 4 ve Şekil 2'de boyutların çalışan memnuniyeti üzerindeki doğrusal olmayan etkileri gösterilmiştir. Çalışan memnuniyetini belirleyen boyutlarının etkisinin performans seviyesine göre değişmekte olduğu



**Şekil 2.** Boyutların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Doğrusal Olmayan Etkileri

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmelerinin yüksek müşteri memnuniyeti ve finansal başarı sağlayabilmelerinde çalışan memnuniyetinin önemli rol oynaması sebebiyle, otel yöneticilerinin çalışan memnuniyetini etkileyen faktörleri tespit etmeleri gerekmektedir. Alanyazında çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin tespit edilmesi ve bu faktörlerin genel çalışan memnuniyeti üzerindeki etkilerini ele alan çalışmalarda doğrusal ilişki varsayımı benimsenmiş ve bu ilişkilerin tespit edilmesinde geleneksel yöntemler (regresyon analizi, yapısal eşitlik modelleri ve önem-performans analizi) kullanılmıştır. Alanyazında Kano modeli olarak ta bilinen müşteri memnuniyetinin üç faktör kuramı, pazarlama araştırmalarında ürün özelliklerinin müşteri memnuniyeti üzerindeki doğrusal olmayan etkilerini inceleyerek, müşteri davranışlarını anlamada ve müşteri memnuniyetini daha iyi yönetilebilirliği amacıyla birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır. Bu kuramın çalışan memnuniyeti bağlamında da kullanılabileceği yapılan çalışmalarda (Matzler ve ark., 2004; Matzler & Renzl, 2007) ortaya koyulmuştur. Çalışan memnuniyetini belirleyen faktörlerin çalışan memnuniyeti üzerindeki doğrusal etkilerinin yanı sıra doğrusal olmayan etkilerinin de tespit edilmesi, çalışan memnuniyetinin daha iyi yönetilmesine neden olacaktır. Her iki varsayıma (doğrusal ve doğrusal olmayan etkiler) göre elde edilen sonuçların, bu varsayımlara göre ne kadar farklılık gösterdiğini araştırmak ve hangisinin daha doğru sonuçlar ortaya koyduğuna karar vermek hem araştırmacılar hem de otel yöneticileri için oldukça önem arz etmektedir. Çalışmada, çalışan memnuniyetini belirleyen faktörlerin genel memnuniyet üzerindeki doğrusal olmayan etkileri incelenerek, müşteri memnuniyetinin üç faktör kuramına göre çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler sınıflandırılmıştır. Bu çalışma iki varsayıma göre elde edilen sonuçları karşılaştırmasının yanı sıra, çalışan memnuniyeti üzerindeki doğrusal olmayan etkilerinin incelenmesi ile alanyazına katkıda bulunmaktadır.

Çalışmanın sonuçları pazarlama alanında yapılan çalışmaların (Anderson & Mittal, 2000; Albayrak & Caber, 2013; Mikulic & Prebezac, 2011; Lee & Min, 2013) sonuçları ile uyumlu olmakla birlikte Kano modelinin çalışan memnuniyeti bağlamında kullanılabileceğini ortaya koyan Matler ve ark. (2004) ile Matzler & Renzl'in (2007) çalışmalarını desteklemiştir. Kukla değişkenli regresyon analizi yardımıyla yapılan Ceza-Ödül Karşıtlığı analizi sonucunda, işin doğası ve iletişim boyutları güdüleyici faktör olarak sınıflandırılmıştır. Çalışan memnuniyetinin artırılmasına katkı sağlayan bu boyutlara ait çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması çalışan memnuniyetini artırırken, karşılanmaması durumunda herhangi bir memnuniyetsiz-

liğe neden olmayacaktır. Dolayısıyla otel işletmesi İK yöneticilerinin daha yüksek çalışan memnuniyeti sağlayabilmeleri, bu boyutların performans seviyelerinin artırılmasına bağlı olduğu söylenebilir. Diğer taraftan iş arkadaşları, yönetim tarzı ve ödül boyutları hijyen faktörleri olarak sınıflandırılmıştır. Bu boyutların çalışan memnuniyeti üzerinde etkisi sınırlı olduğundan, bu boyutlara yönelik çalışanların beklentilerinin karşılanması memnuniyeti artırmamakla beraber, beklentilerin karşılanmaması durumunda memnuniyetsizliğe yol açacaktır. Başka bir ifadeyle çalışanlar bu boyutlardan memnun oldukları sürece bu boyutlar önem arz etmezler, bu boyutlara yönelik memnuniyet azalırsa önem kazanırlar.

Açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen ve çalışan memnuniyetini belirleyen faktörler ile çalışan memnuniyeti arasındaki doğrusal ilişki varsayımına göre gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda, çalışan memnuniyetine en fazla etkiyi işin doğası, yönetim tarzı ve iş arkadaşları boyutlarının yaptığı tespit edilmiştir. Görüldüğü gibi iki farklı varsayıma göre yapılan analiz sonuçları kısmen farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Doğrusal ilişki varsayımına göre işin doğası, yönetim tarzı ve iletişim boyutları memnuniyetin en önemli belirleyicileri konumunda iken, doğrusal olmayan yaklaşıma göre işin doğası ve iletişim boyutları memnuniyete en fazla etki edebilecek potansiyele sahip faktörlerdir. Regresyon analizi sonucunda, ücret ve terfi ile ek imkanlar boyutlarına ait beta katsayıları istatistiki açıdan anlamsız bulunduğu için, bu boyutlar doğrusal olmayan modele dâhil edilmemiştir.

Özet olarak çalışma, çalışan memnuniyetine etki eden faktörlerin çalışan memnuniyetini üzerindeki değişen etkilerini inceleyerek, doğrusal olmayan yaklaşıma göre çalışan memnuniyetini belirleyen faktörleri sınıflandırmıştır. Teorik açıdan bakıldığında, çalışmanın sonuçları pazarlama araştırmalarında kullanılan müşteri memnuniyetinin üç faktör kuramının çalışan memnuniyeti bağlamında kullanılabileceğinin ortaya koymasıyla, bilimsel alana katkıda bulunmaktadır. Ayrıca sınıflandırmanın pazarlama araştırmalarından (temel-performans-heyecan) farklı olarak "hijyen-hibrit-güdüleyici" olarak yapılması alanyazına diğer bir katkısı olduğu düşünülmektedir.

Günümüz modern yönetim anlayışında, otel işletmelerinin yüksek müşteri memnuniyeti yaratarak finansal başarı sağlayabilmeleri, çalışan memnuniyetine gereken önemi göstermeleri ve çalışan memnuniyetini belirleyen faktörleri iyi bilmelerine bağlı olmaktadır. Bu çalışma, doğrusal ilişki varsayımı gerçekleştirilen regresyon analizi ile doğrusal olmayan ilişki varsayımı ile gerçekleştirilen Ceza-Ödül Karşıtlığı analizi farklı sonuçlar ortaya koymuştur. Otel işletmeleri İK yöneti-



cilerinin daha yüksek çalışan memnuniyeti sağlamaları için kısıtlı kaynaklarını doğru önceliklere aktarması gerekmekte, dolayısıyla farklı varsayımlarla gerçekleştirilen analiz sonuçlarını dikkate almaları uygun olacaktır. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin çalışan memnuniyetine etki eden faktörlerin hem genel memnuniyet üzerindeki göreceli önemini, hem de faktörlerin performansına göre önem ve etkisinin değişerek memnuniyeti farklı yönleriyle etkileyeceğini anlayabileceklerdir. Dolayısıyla çalışan memnuniyetini artırmada daha etkili önlemler alabileceklerdir.

Çalışmanın örnekleminin Kuşadası beldesinde faaliyet göstermekte olan sadece bir otel işletmesi çalışanları üzerinde uygulanması, bu çalışmanın başlıca sınırını oluşturmaktadır. Çalışmanın farklı bir bölgede, birden fazla otel işletmesi çalışanları üzerinde uygulanması ile farklı sonuçlar elde edilebilir. İleride yapılacak çalışmalarda, doğrusal olmayan ilişki varsayımına dayanarak yapılan sınıflandırmanın çalışanların demografik özelliklerine göre sınıflandırılması uygun olacaktır. Ayrıca sınıflandırmada önem matrisi ve kritik olay tekniği farklı analiz yöntemlerinin kullanılarak yapılmasında yarar bulunmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- Albayrak, T. & Caber, M. (2013). The Symmetric and Asymmetric Influences of Destination Attributes on Overall Visitor Satisfaction, *Current Issues in Tourism*, 16(2), 149-166.
- Albayrak, T. (2015). Ürün Özelliklerinin Performansı İle Müşteri Memnuniyeti Arasındaki Doğrusal ve Doğrusal Olmayan İlişkinin Karşılaştırılması, *Anatolia: Journal of Tourism Research*, 26(1), 17-28.
- Alegre, J. & Garau, J. (2011). The Factor Structure of Tourist Satisfaction at Sun and Sand Destinations, *Journal of Travel Research*, 50(1), 78-86.
- Amissah, E.F., Gamor E., Deri, M.N. & Amissah, A. (2016). Factor Influencing Employee Job Satisfaction in Ghana' Hotel Industry, *Journal of Human Research in Hospitality & Tourism*, 15(2), 166-183.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1984). The Effect of Sampling Error on Convergence, Improper Solutions, and Goodness-Of-Fit Indices for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155-173.
- Anderson, E.W. & Mittal, V. (2000). Strengthening the Satisfaction-Profit Chain, *Journal of Service Research* 3(2), 107-120.
- Busacca, B. & Padula, G. (2005). Understanding the Relationship between Attribute Performance and Overall Satisfaction: Theory, Measurement and Implications, *Marketing Intelligence & Planning* 23(6), 543-561.
- Chi, C.G. & Gürsoy, D. (2009). Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance: An Empirical Examination, *International Journal of Hospitality Management*, 28, 245-253.
- Choi, T.Y. & Chu, R. (2001). Determinants of Hotel Guests' Satisfaction and Repeat Patronage in the Hong Kong Hotel Industry, *Hospitality Management*, 20, 277-297.
- Chuang, N.K., Yin, D. & Jenkins, D.M. (2009). Intrinsic and Extrinsic Factors Impacting Casina Hotel Chefs' Job Satisfaction, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 323-340.
- Davras, Ö. & Gülmez, M. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemerlara-Belek-Side-Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(2), 167-84.

- Ekinci, Y., Daves, P.L. & Massey, G.R. (2008). An Extended Model of the Antecedents and Consequences of Consumer Satisfaction for Hospitality Services, *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 35-68.
- Gallardo, E., Canizares, S.M., Guzman, L.T. & Jesus, N.M. (2010). Employee Satisfaction in the Iberian Hotel Industry: The Case of Andalusia (Spain) and the Alvarge (Portugal), *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (3), 321-334.
- İbiş, S. & Batman, O. (2017). Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Araştırma, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(4), 264-279.
- Johnston, R. (1995). The Determinants of Service Quality: Satisfier and Dissatisfier, *International Journal of Service Industry Management*, 6(5), 53-71.
- Joreskog, K. & Sorbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural Equation Modeling With The Simplis Command Language*, Chicago, IL: Scientific Software International Inc.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. & Tsuji S. (1984). Attractive Quality and Must Be Quality, *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), 147-156.
- Kline, R.B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, New York: Guilford Press.
- Lam, T., Zhang, H. & Baum T. (2001). An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong, *Tourism Management*, 22, 157-165.
- Lee, C. & Way, K. (2010). Individual Employment Characteristics of Hotel Employees That Play a Role in Employee Satisfaction and Work Retention, *International Journal of Hospitality Management*, 29, 344-353.
- Lee, J.S. & Min, C. (2013). Prioritizing Convention Quality Attributes from the Perspective of Three Factor Theory: The Case of Academic Association Convention, *International Journal of Hospitality Management*, 35, 282-293.
- Locke, E. A. (1976). *Dinature and Causes of Job Satisfaction*. *Handbook Of industrial and Organizational Psycbology*, ed, M. D. Dunnette. Chicago: R. and McNally.
- Markovic, S. & Jankovic, S.R. (2013). Exploring the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in Croatian Hotel Industry, *Tourism and Hospitality Management*, 19(2), 149-164.
- Martensen, A. & Gronholdt, L. (2001). Using Employee Satisfaction Meaurement to Improve People Management: An Adoption of Kano's Quality Types, *Total Quality Management*, 12(7-8), 949-957.
- Matzler, K. & Sauerwein, E. (2002). The Factor Structure of Customer Satisfaction: An Empirical Test of the Importance Grid and the Penalty-Reward-Constrant Analysis, *International Journal of Service Industry Management*, 13(4), 314-332.
- Matzler, K., Fuchs, M. & Schubert, K.A. (2004). "Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply?," *Total Quality Management*, 15(9-10), 1179-1198.
- Matzler, K. & Renzl, B. (2007). Assessing Asymmetric Effects in the Formation of Employee Satisfaction, *Tourism Management* 28, 1093-1103.
- Mikulic, J. & Prebezac, D. (2011). Evaluating Hotel Animation Programs at Mediterranean Sun and Sea Resorts: An Impact-Asymmetry Analysis, *Tourism Management*, 32, 688-696.
- Mikulic, J. & Prebezac, D. (2012). Using Dummy Regression to Explore Asymmetric Effects in Tourists Satisfaction: A Cautionary Note, *Tourism Management*, 33, 713-716.
- Mittal, V. & Baldasare, P. (1996). Eliminate the Negative: Managers Should Optimize Rather than Maximize Performance to Enhance Patient Satisfaction, *Journal of Health Care Marketing* 16(3), 24-31.
- Mittal, V., Ross, T. & Baldasare, P.M. (1998). The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intensions, *Journal of Marketing*, 62(1), 33-47.
- Mohsin, A. & Lockyer, T. (2009). Customer Perceptions of Service Quality in Luxury Hotels in New Delhi, India: An Exploratory Study, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 160-173.
- Spinelli, M.A. & Canavos, G.C. (2000). Investigating the Relationship Between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction, *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, 41: 29-33.
- Şahin, L., Bacak, B. & Güler M. (2015). Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(2), 28-44.

## Extensive Summary

### Linear and Non-linear Effects of Factors Affecting Employee Satisfaction in Hotel Businesses

Özgür DAVRAS\*

#### Introduction

Employee satisfaction, which is known as one of the most important driving forces of customer satisfaction and productivity, is still important for hotel businesses. When achieving high levels of customer satisfaction by offering qualified products and services at hotels is also dependent on the satisfaction of employees with their job and workplace (Akıncı, 2002), the existence of a linear relationship between customer satisfaction and employee satisfaction may be in question (Spinelli & Canavos, 2000; Matzler & Renzl, 2007). For this reason, it is important in terms of hospitality firms to know about the factors that affect employee satisfaction and the level of effect of each factor on employee satisfaction.

Most studies in the literature (Chuang, Yin & Jenkins, 2009; Gallardo, Canizares, Guzman & Jesus, 2010; Davras & Gülmez, 2013; Amisshah, Gamor, Deri & Amisshah, 2016) adopted the assumption that there is a linear relationship between employee satisfaction and the factors that affect employee satisfaction. This is why such studies usually used conventional methods such as regression analysis, importance-performance analysis or structural equation modelling. Likewise, although the assumption that there is a linear relationship between product attributes and customer satisfaction is also adopted in the marketing literature, studies (Matzler & Sauerwein, 2002; Mikulic & Prebezac, 2012; Albayrak & Caber, 2013; Albayrak, 2015) in recent years revealed that this relationship might not be linear. In other words, the negative performances of product attributes may be more effective on customer satisfaction than positive performances (Mittal & Baldasare, 1996). This situation is caused by the non-linear relationship between the performance of product attributes and customer satisfaction. For this reason, when conventional methods are used, strategies to improve the performance of a attribute may fall short, and there may be a risk of allocating the limited resources of the firm to unsuitable areas. To eliminate this risk, it is needed to determine the product attributes that need performance improvement by using the right methods (Albayrak, 2015).

Kano, Seraku, Takahashi and Tsjui (1984) proposed the “Three-Factor Theory of Customer Satisfaction” also known as the “Kano Model” by starting from this non-linear relationship between product attributes and customer satisfaction and being inspired by Herzberg’s Two-Factor Theory, which is a motivation theory. This theory takes non-linear effects as a basis and categorizes product attributes as basic, performance and excitement factors. Each product attribute that is categorized has a different effect on customer satisfaction and is used to analyze the multi-factor structure of satisfaction with different service attributes (Alegre & Grau, 2011). This theory has been used frequently in the literature in various fields. For example, it was used in the field of tourism by Albayrak and Caber (2013), Mikulic and Prebezac (2011) and Lee and Min (2013), in the field of health by Matzler and Sauerwein (2002), banking by Johnston (1995) and the automotive sector by Mittal, Ross and Baldasare (1998) to describe the non-linear relationship between product attributes and customer satisfaction. In the field of human resources, although Matzler, Fuchs and Schubert (2004) and Matzler and Renzl (2007) revealed by their studies that the Kano model may be applicable also on employee satisfaction, there is a limited number of studies that investigated the non-linear relationships between employee satisfaction and the factors that affect employee satisfaction. In this context, this study aimed to determine the factors that linear or non-linear affect employee satisfaction, categorize them into the three-factor theory of customer satisfaction and contribute to the development of the literature in this field. This way, it will be possible for hospitality businesses to allocate their limited resources to prioritized areas to achieve higher employee satisfaction levels.

#### Method

With the purpose of achieving the objectives of the study, the scale developed by Davras and Gülmez (2013) for the purpose of determining the factors affecting employee satisfaction in hotel businesses. The scale consists of 42 items scored as a 5-point Likert-type scale (1: Absolutely disagree, 5: Absolutely agree). Moreover, the final version of the questionnaire was created by adding 1 question on measurement of the general satisfaction levels of the participants and 4 questions on determining their demographic characteristics. The study was carried out with employees of a five-star hotel operational at the holiday destination of Kuşadası in Turkey. The data were collected in September-October 2018, and the non-random sampling method of convenience sampling was utilized. 264 forms that were obtained were analyzed.

\* Corresponding author at: Süleyman Demirel University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Tourism Administration, E-Mail Adress: ozgurdavras@sdu.edu.tr

## Findings

Exploratory factor analysis was applied to determine the factorial structure of the items that were created to determine employee satisfaction levels, and 7 dimensions were obtained as a result of the analysis. These dimensions were named as colleagues, management style, nature of the job, salary and promotion, additional opportunities, rewards and communication. According to the reliability coefficients that were obtained (ranging between .685 and .899), reliability was achieved for all dimensions. To test the validity of the employee satisfaction scale, a first-order multi-factor confirmatory factor analysis (CFA) was carried out, and the analysis results revealed the values of  $X^2/df = 2.15$ ,  $GFI = 0.862$ ,  $CFI = 0.906$  and  $RMSEA = 0.066$ . As these values were in the acceptable range, the 7-factor structure of the scale was confirmed.

Regression analysis was conducted to determine the linear effects of the dimensions that affect employee satisfaction, and as a result, the factors that were the most effective on employee satisfaction could be listed respectively as the nature of the job, management style and colleagues. To determine the non-linear relationship between employee satisfaction and influential factors, a Penalty-Reward Contrast Analysis was conducted with the help of regression analysis with a dummy variable. As a result of the analysis, colleagues, management style and reward were categorized as hygiene factors, while the nature of the job and communication factors were categorized as motivating factors.

## Conclusion

With this study, the relationships between employee satisfaction and the factors that affect employee satisfaction were investigated with linear and non-linear approaches. Determining the non-linear effects of factors that determine employee satisfaction in addition to their linear effects will help better management of employee satisfaction. It is highly important for both researchers and hotel managers to investigate how much the results obtained based on both assumptions (linear and non-linear effects) vary and making a decision on which one provided better results. In the study, the non-linear effects of the factors that determined employee satisfaction on general satisfaction, and the factors that affected employee satisfaction were categorized based on the three-factor theory of customer satisfaction. In addition to comparison of results that were obtained based on two different assumption, this study also contributes to the literature by investigating non-linear effects on employee satisfaction.

As a result of the Penalty-Reward Contrast Analysis that was carried out with the help of regression

analysis with a dummy variable, the nature of the job and communication dimensions were classified as motivating factors. While meeting the expectations and needs of employees about these dimensions that contribute to increasing employee performance increases employee satisfaction, not meeting these would not lead to any dissatisfaction. Therefore, it may be stated that achievement of higher employee satisfaction levels by HR managers of hotels is dependent on increasing the performance levels of these dimensions. On the other hand, the colleagues, management style and reward dimensions were categorized as hygiene factors. As the effects of these dimensions on employee satisfaction are limited, while meeting employees' expectations about these does not increase satisfaction, not meeting them would create dissatisfaction.

As a result of the regression analysis that was carried out with the assumption of linear relationships between the factors that were determined by exploratory factor analysis and employee satisfaction, the nature of the job, management style and colleagues dimensions were the most effective factors on employee satisfaction. As seen here, analyses that were carried out based on two different assumptions provided partially different results. While the nature of the job, management style and communication dimensions were the most important determinants of satisfaction based on the linear relationship assumption, the nature of the job and communication dimensions had a potential to create the highest effect on satisfaction based on the non-linear relationship assumption.

Considered in the theoretical sense, this study contributes to the scientific field in terms of revealing that the three-factor theory of customer satisfaction that is used in marketing studies may also be used in the context of employee satisfaction. It is also believed that making the classification differently as "hygiene-hybrid-motivating" to those in marketing studies (basic-performance-excitement) was another contribution to the literature. In today's modern management approach, achievement of high financial success by hotel businesses by creating high customer satisfaction is dependent on knowing about factors that affect employee satisfaction well. This study revealed different results with a regression analysis based on the assumption of linear relationships and a Penalty-Reward Contrast Analysis based on the assumption of non-linear relationships. HR managers of hotel businesses need to allocate their limited resources on the right priorities to achieve higher customer satisfaction levels, and thus, it would be suitable for them to consider the results of analyses that are carried out with different assumptions.