



Journal of Recreation and Tourism Research

Journal home page: www.jrtr.org

ISSN:2148-5321

DOI: 10.31771/jrtr.2019.26

TURİZM ENDÜSTRİSİNDE KAT HİZMETLERİ ÇALIŞANLARININ İŞ TATMINİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BÖLÜMÜ YÖNETENLERİN PERSPEKTİFİNDEN İNCELENMESİ¹

Duygu ÇELEBİ^a 

Ferika ÖZER SARI^b 

^a Yaşar Üniversitesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, İzmir, Türkiye (duygucelebi@yasar.edu.tr)

^b Yaşar Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, İzmir, Türkiye (ferika.ozersari@yasar.edu.tr)

ARTICLE HISTORY

Received:
12.07.2019

Accepted:
03.09.2019

Anahtar Kelimeler:

Turizm endüstrisi
Konaklama sektörü
Kat hizmetleri çalışanları
İş tatmini

Keywords:

Tourism industry
Accommodation sector
Housekeeping employees
Job satisfaction

Article Type: *Research Paper*

ÖZ

Günümüzün rekabetçi iş çevresinde, çalışanların iş tatmini, her türlü işletmenin başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Bu çalışmanın temel amacı; otel kat hizmetleri çalışanlarının iş tatminini etkileyen faktörleri ortaya çıkarmaktır. Öncelikle, konaklama işletmeleri, kat hizmetleri departmanının yapısı, iş tatmini kavramı ve iş tatminini etkileyen faktörler geniş bir yazın taraması vasıtası ile tespit edilmiştir. İkinci olarak, araştırmanın yürütülmesi için gerekli olan veriler, İzmir ili içerisinde bulunan beş yıldızlı otellerin kat hizmetleri bölümü yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Görüşülen kişiler niteliksel yöntemlerden amaca uygun örneklem seçme yöntemi ile belirlenmiştir. Yürütülen görüşmeler sonucunda, kat hizmetleri çalışanlarının iş tatminini olumlu yönde etkileyen yedi ve olumsuz yönde etkileyen üç faktör bulunmuştur.

ABSTRACT

In today's competitive business environment, employees' job satisfaction plays a vital role on the success of any business. The principal aim of this study is to reveal the main factors affecting housekeeping employees' job satisfaction in a hotel. First of all, hospitality industry, structure of housekeeping department, the concept of job satisfaction and the main factors affecting employee job satisfaction were identified through literature review. Secondly, data was collected through carrying out structured in-depth interviews with five housekeeping managers from different five-star hotels in İzmir. The interviewees for the qualitative analysis were selected through convenience sampling. As a result, seven factors were founded that have positive influence on housekeeping employees' job satisfaction where three factors have negative influence.

***Sorumlu Yazar:** Ferika ÖZER SARI

E posta: ferika.ozersari@yasar.edu.tr

¹ Bu çalışma, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda tamamlanan "Qualitative Analysis On The Factors Affecting Housekeeping Employees' Job Satisfaction In Hospitality Industry: A Study In 5 Star Izmir Hotels" isimli yüksek lisans tezinden derlenerek hazırlanmıştır.

GİRİŞ

Ağırlama endüstrisi, evlerinden uzakta konaklama yapan kişilere çeşitli ürün ve hizmetler sağlayan, en hızlı büyüyen ve iş gücü yoğun sektörlerden biri olarak tanımlanmaktadır (Pandey, 2011). Kalışları süresince müşterilere rahatlık ve evindeymiş hissi vermek, ağırlama endüstrisinin başlıca amaçları arasındadır (Lauková, 2006). Ürünün fiziksel yapısının yanında, hizmetin sunumu ve hizmetin verildiği çevre de ağırlama endüstrisinin çok önemli bileşenleridir (Rust ve Oliver, 1993). Ağırlama işletmelerinin büyük çoğunluğu, yılın 365 günü, günde 24 saat müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere durmaksızın faaliyettedirler ve bu özellikleriyle müşteri memnuniyeti yaratarak diğer işletmelerden ayrılırlar (Walker, 2006, p.7). Bilindiği üzere oteller, ağırlama sektörünün en yaygın ve bilinen alt grubudur (Barron ve Baum, 2008). Cambridge Sözlüğün 'deki tanıma göre, otel "kişilerin evlerinden uzakta ücreti karşılığında konakladıkları yer" anlamına gelmektedir. Bu bağlamda öncelikle konaklama hizmeti, buna ek olarak ta yan hizmet ve tesisler sunan ticari işletmelerdir (Chakravarti, 2009). Kat hizmetleri departmanı, her otelde bulunan önemli bir departmandır. İşletme kapasitesi ile doğru orantılı olarak, bu departman bünyesinde en çok personel barındıran (Kozak, 2001, p.9), otel odalarının, koridorlarının, merdiven ve asansörlerin ve pek çok genel kullanım alanının bakımı, temizliği ve düzeninden sorumlu birimdir (Mackenzie ve Chan, 2009, p.41-48). Otelin kârı ve başarısı temel olarak kat hizmetleri çalışanlarının çabalarına bağlıdır. Bu sebeple bu departmanda çalışanların iş tatmini müşterilerin tatminini ve aynı zamanda otelin başarısını etkilediğini düşünülmektedir (Arokiasamy, 2013). Taşındığı öneme rağmen kat hizmetleri çalışanlarının iş tatminine dair araştırmalara yazında pek sık rastlanmamaktadır.

İş Tatmini

Kavram olarak iş tatmini, örgütsel davranış alanında araştırmacıların en çok üzerinde çalıştıkları konulardan biridir. Hoppock'a göre (1935) iş tatmini; "psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bir bileşimi" dir. En basit şekli ile iş tatmini "çalışanın işine karşı duyduğu memnuniyet ve olumlu duygular" bütündür (Locke, 1976; Hodson, 1991). Günümüzde çalışanlar işletmelerin başarısı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptirler. (Santa Cruz vd., 2014). Çalışanların iş tatmini konusu, doğrudan otelin rekabet gücünü arttıran ve ayrıca işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlayan oldukça önemli bir unsurdur.

Konuya ilişkin yapılan yazın taraması sonucunda, birçok araştırmacının otel ve konaklama sektöründe çalışanların iş tatminini etkileyen faktörleri belirlemek için birçok çalışma yapmış oldukları görülmektedir. Kiruthiga ve Magesh'e (2015) göre; çalışanlar ve çalışanların iş tatmin düzeyi, otel işletmelerinin refahı için sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayan önemli unsurlar olarak öne çıkmaktadırlar. Bir başka deyişle, çalışanların iş tatmini; otelin başarı seviyesini, rekabet gücünü ve hizmet kalitesini arttırmakta ve müşteri sadakati sağlamaktadır. Arokiasamy'nin özetlediği (2013) gibi; çalışanların iş tatmini birbirinden çeşitli faktörlere bağlıdır. Yazarın yaptığı araştırma sonucunda belirlediği faktörler: çalışanlara karşı saygılı davranmak, işin her aşamasında çalışanların tanınırlığını sağlamak, çalışanlara yetki vermek, yeterli miktarda veya ortalamanın üzerinde maddi fayda ve ödül teklif etmek ve son olarak pozitif bir yönetim çevresi yaratmak olarak belirlenmiştir. Belirlenen bu faktörler, içerisinde bir işletmenin başarılı olabilmesi için gerekli olan örgütsel amaçları, değerlendirmeleri ve beklentileri barındırmaktadır. Buna ek olarak, Kruger (2014) yürüttüğü çalışma sonucunda; işin kendisini, çalışanların birbiri ile kurdukları ilişkileri ve ücreti iş tatminini etkileyen diğer üç faktör olarak belirlemiştir. Tütüncü ve Kozak (2007) yaptıkları araştırma sonucunda; işin kendisini, çalışanın denetimini ve son olarak terfiini iş tatminini etkileyen faktörler olarak bulmuşlardır. Kiruthiga ve Magesh (2015) ise, işin kendisini, çalışanın tanınmasını ve ayrıca çalışana işletme tarafından sunulan gelişme fırsatlarını iş tatminini doğrudan etkileyen faktörler olarak belirlemişlerdir. Benzer bir şekilde, Arokiasamy'nin (2013) belirttiği gibi; ödül, kariyer gelişimi, iş güvenliği ve çalışma ortamı otel endüstrisinde çalışanların iş tatminini etkileyen başlıca faktörler olarak öne sürülmüştür.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden yapılandırılmış yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu tekniğin seçilme sebebi, kişilerin düşünceleri hakkında ayrıntılı bilgi edinme imkânı vermesi ve keşfedici çalışmalarda maksimum veriye ulaşma açısından en uygun yöntem olmasıdır (Creswell ve Creswell, 2017).

Bu araştırmanın temel amacı, oteldeki kat hizmetleri çalışanlarının iş tatminlerini etkileyen faktörleri belirlemektir. İkincil amacı ise, otel işletmelerinde kat hizmetleri bölümünün göz ardı edildiği tahmin edilen önemini araştırmak ve açıklığa kavuşturmadır.

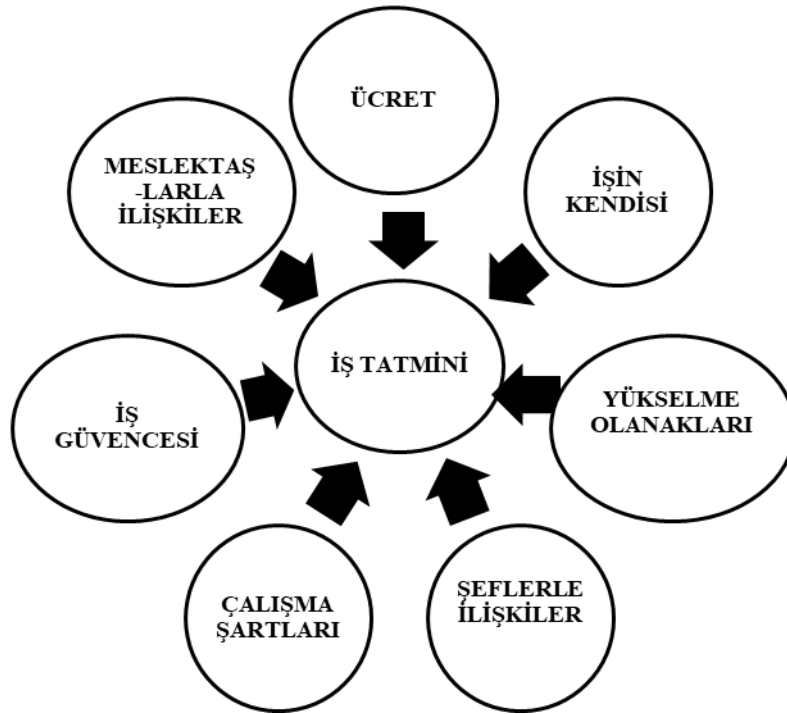
Araştırma Modeli, Çalışma Grubu ve Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında hem birincil hem de ikincil kaynaklardan veri toplanmıştır. Bu araştırmanın ilk aşamasında konuyla ilgili ayrıntılı bilgi sahibi olmak için yazın incelenmiştir. Bu süreçte konaklama endüstrisinin ve kat hizmetleri bölümünün yapısı ile iş tatmini kavramı ve onu etkileyen ana faktörlerin neler olduğu üzerinde çalışılmıştır. Bunların sonucunda araştırma modeli Şekil 1’deki gibi kurgulanmıştır.

Kabir ve Parvin’in (2011) çalışmalarında belirttikleri gibi çalışanlara ödenen aylık “Ücret” onların iş tatminini arttırmada önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. “İşin Kendisi” sıklıkla işin özgün yanları olarak da adlandırılan diğer önemli bir faktör olarak görülmektedir (Saari ve Judge, 2004). “Yükselme Olanakları” na yönelik uygulamaların örgütsel bağlılığa, verimliliği arttırmaya, personel değişim oranını düşürmeye ve devamsızlığı azaltmaya olumlu katkısının olduğu düşünülmektedir (Grawitch vd., 2006).

“Şeflerle İlişkiler” çalışanların iş tatminini veya işe karşı memnuniyetsizliğini doğrudan etkileyen faktörlerden sayılmaktadır (Baron ve Greenberg, 2003, p.158). Buna benzer şekilde “Meslektaşlarla İlişkiler” de iş tatminine olumlu veya olumsuz etkide bulunmaktadır (Lee ve Ok, 2011). Santa Cruz vd’nin (2014) ifade ettikleri gibi personelin gününün en az üçte birinin iş yerinde geçmesinden dolayı “Çalışma Şartları” iş doyumuna etki eden faktörler arasındadır.

Şekil 1. Araştırma modeli



Son olarak, “İş Güvencesi” ya da başka bir deyişle her an işini kaybetme korkusu olmaksızın çalışabilme imkanı, iş tatminini etkileyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Literatürde belirtilen iş tatminini etkileyen faktörler baz alınarak görüşme soruları oluşturulmuştur. Bu sorular aşağıdaki gibidir:

1. Otel kat hizmetleri departmanının önemi nedir?
2. Kat hizmetleri çalışanlarının iş tatminini olumlu yönde etkileyen faktörler nelerdir?
3. Kat hizmetleri çalışanlarının iş tatminini olumsuz yönde etkileyen faktörler nelerdir?

Çalışmanın evreni, İzmir ilinde bulunan altı adet beş yıldızlı otelin kat hizmetleri departmanları olarak belirlenmiş, bunlar arasından görüşme yapmayı kabul eden beş otel çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Görüşmeler kat hizmetleri yöneticileri ile yapılmıştır (Tablo 1.). Yapılan görüşmelerde izin alınarak ses kaydı yapılmıştır. Ortalama görüşme süreleri 30-35 dakika arasında gerçekleşmiştir.

Tablo 1. Görüşme yapılan yöneticiler

Otel Adı	Görüşülen Kişinin Unvanı	Görüşme Zamanı
Otel A	Kat Hizmetleri Müdür Yardımcısı	17.06.2015 15:00-15:30
Otel B	Kat Hizmetleri Müdürü	18.06.2015 11:00-11:35
Otel C	Kat Hizmetleri Müdürü	22.06.2015 16:30-17:00
Otel D	Kat Hizmetleri Müdürü	23.06.2015 17:00-17:25
Otel E	Kat Hizmetleri Müdürü	26.06.2015 11:00-11:35

Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışmanın ilk kısıtlılığını, yalnızca kat hizmetleri çalışanlarının iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesi oluşturmaktadır. Buna ilaveten, kat hizmetleri yöneticilerinin çok yoğun çalışmaları görüşmelerin süresini kısıtlamıştır. Ekonomik sebeplerden ötürü çalışmanın bir diğer kısıtlılığı da; görüşmelerin yalnızca İzmir ili ile sınırlı kalmasıdır. Bu sebepler çalışmanın genelleştirilebilme imkânını sınırlamaktadır.

BULGULAR

Tablo 1’deki yöneticilerle gerçekleştirilen ses kayıtları dinlenerek çözümlemesi yapılmış ve görüşme metinleri oluşturulmuştur. Daha sonra metinlerin içerik analizi yapılmıştır. Katılımcıların her soruya verdikleri yanıtların ana fikirleri sırası ile Tablo 2, 3 ve 4 ’te verilmiştir.

Otel Kat Hizmetleri Departmanının Yöneticilere Göre Önemi

Tablo 2’de sunulan temel düşüncelerinin yanı sıra görüşme yapılan tüm kat hizmetleri yöneticileri, taşıdığı öneme rağmen, bu departmanın kamuoyunda hâlâ bir itibar eksikliği bulunduğunu ve ne yazık ki bu algının departmanın gerçek değerini gölgelediğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte, yöneticiler kat hizmetleri departmanının, otelin devamlılığı ve başarısına en fazla katkı sağlayan bölüm olduğunda ortak görüş sahibidirler.

Kat Hizmetleri Çalışanlarının İş tatminini Olumlu Yönde Etkileyen Faktörler

Görüşmelerin ikinci sorusu olan; kat hizmetleri çalışanlarının iş tatminini olumlu yönde etkileyen faktörler yöneticiler tarafından şöyle sıralanmıştır: şeflerle ilişkiler, işin kendisi, ücret, iş güvencesi, yükselme olanakları, otelin marka tanınırlığı, meslektaşlarla olumlu ilişkiler. Tablo 3’te görüldüğü üzere “Şeflerle İlişkiler” ve “Ücret”in kat hizmetleri çalışanlarının iş tatminini olumlu yönde etkilediği beş yönetici tarafından ifade edilmiştir. Bunların yanı sıra, görüşme yapılan üç zincir otel işletmesinin kat hizmetleri yöneticisi “Otelin Marka Tanınırlığı”nın da iş tatminine olumlu katkısı olduğunu belirtmiştir.

Tablo 2. Otel kat hizmetleri departmanının önemine dair yönetici görüşleri

	Otel A	Otel B	Otel C	Otel D	Otel E
Oteldeki Kat Hizmetleri Departmanının Önemi	Kat hizmetleri departmanı, otelin fiziksel alanlarının temizlik ve bakımından sorumlu olmasının yanı sıra kayıp eşya, misafir gizliliği, misafirin değerli eşyaları ve müşteri memnuniyeti konularında doğrudan yetkilidir ve çok önemlidir.	Kat hizmetleri departmanı temelde misafir odalarının temizliği ve gizliliğinden sorumludur. Bu rolüne ek olarak otellerin görünmez bir pazarlama stratejisi uygulayıcısı olarak da rol oynar. Bu açıdan otelin satış çabalarını destekler.	Otellerin sunduğu temel hizmet olan konaklama kat hizmetleri departmanının sorumluluğundadır. Dolayısıyla bir insan vücudunda kalbin önemi ne ise otel içinde kat hizmetleri departmanının önemi de aynıdır.	Kat hizmetleri departmanı bir otelin sadece temizlik ve bakımından sorumlu olması ile bile büyük önem taşır. Bunun dışında da departman olarak çok önemli diğer görevleri yerine getirir.	Kat hizmetleri departmanı bir otelin bel kemiğidir. Bir otelin başarısı temelde bu departmanın başarısına bağlıdır.

Tablo 3. Kat hizmetleri yöneticilerine göre iş tatminini olumlu etkileyen faktörler

	Otel A	Otel B	Otel C	Otel D	Otel E
Kat Hizmetleri Yöneticilerine Göre İş Tatminini Olumlu Etkileyen Faktörler	* Şeflerle ilişkiler * İşin Kendisi * Ücret * İş Güvencesi * Yükselme Olanakları * Otelin Marka Tanınırlığı	* Şeflerle ilişkiler * Ücret * İş Güvencesi * Yükselme Olanakları * Otelin Marka Tanınırlığı	* Ücret * İşin Kendisi * Şeflerle ilişkiler * Meslektaşlarla olumlu ilişkiler * İş Güvencesi * Yükselme Olanakları	* Ücret * Şeflerle ilişkiler * Otelin Marka Tanınırlığı	* Şeflerle ilişkiler * Ücret

Kat Hizmetleri Çalışanlarının İş Tatminini Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler

Görüşmelerin üçüncü sorusu olan; kat hizmetleri çalışanlarının iş tatminini olumsuz yönde etkileyen faktörler yöneticiler tarafından şöyle sıralanmıştır: çalışma şartları, kısıtlı yükselme olanakları ve meslektaşlarla olumsuz ilişkiler (Tablo 4). Bunlar arasında "Çalışma Şartları", kat hizmetleri çalışanlarının iş tatminini olumsuz yönde en fazla etkileyen faktör olarak tüm yöneticiler tarafından ortaya konmuştur. Kat hizmetleri çalışanlarının karşılaştığı başlıca olumsuzluklar; uzun çalışma saatleri, yoğun iş yükü, yetersiz personel sayısı ve çalışma ortamının fiziksel yetersizliği şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 4. Kat hizmetleri yöneticilerine göre iş tatminini olumsuz etkileyen faktörler

	Otel A	Otel B	Otel C	Otel D	Otel E
Kat Hizmetleri Çalışanlarının İş Tatminini Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler	*Çalışma Şartları *Kısıtlı Yükselme Olanakları *Meslektaşlarla Olumsuz İlişkiler	*Çalışma Şartları	*Çalışma Şartları	*Çalışma Şartları	*Çalışma Şartları

SONUÇ

Günümüzün rekabetçi ortamında, çalışanların iş tatmini, otel endüstrisinin gelişmesinde ve devamlılığında rol oynayan en önemli dinamiklerden biridir. Diğer bir deyişle, iş tatmini yüksek olan çalışanlar, otel işletmesinin

başarısı ve sürekliliğinde hayati bir rol oynamaktadırlar. Çalışma sonuçlarına göre; kat hizmetleri departmanı, otellerin genel performansını etkileyebilecek en önemli bölüm olarak görülmektedir. Yukarıda açıklandığı gibi, kat hizmetleri departmanında çalışan sayısının fazla olması sebebiyle, bu departman çalışanlarının iş tatmini, otelin başarısı, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerinde güçlü etkilere sahiptir.

Bu araştırmanın modelini oluşturan yedi faktörün tamamı (Ücret, İşin Kendisi, Yükselme Olanakları, Şeflerle İlişkiler, Çalışma Şartları, İş Güvencesi ve Meslektaşlarla İlişkiler), görüşme yapılan beş kat hizmetleri yöneticisi tarafından departmanlarında çalışanların iş tatminini etkileyen faktörler olarak beyan edilmiştir. Bunlar arasında “Yükselme Olanakları” ile “Meslektaşlarla İlişkiler” faktörleri yöneticilerce olumlu ve olumsuz yönlü ikişer kategoride değerlendirilmiştir. Buna göre “Yükselme Olanakları”, “Kısıtlı Yükselme Olanakları”, “Meslektaşlarla Olumlu İlişkiler” ve “Meslektaşlarla Olumsuz İlişkiler” faktörleri ortaya çıkmıştır.

Araştırma modelinde yer alan ve tamamı geçmiş çalışmalardan esinlenerek modele dahil edilen faktörlerden farklı biçimde; “Otelin Marka Tanınırlığı” faktörü, iş tatminine etki eden yeni bir faktör olarak üç departman yöneticisi tarafından öne sürülmüştür. Bu bulgu, alan yazına katkı niteliği taşımaktadır.

Sonuç olarak, kat hizmetleri departmanı otelin sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, kat hizmetleri çalışanlarının işlerinden tatmin olma seviyeleri çok daha fazla yönetsel dikkat ve çaba gerektirmektedir. Bu sebeple, otel sahipleri ve üst düzey yönetim kademesi, öncelikle kat hizmetleri departmanının önemini kavramalı, sonrasında da iş tatmini veya tatminsizliği yaratan çeşitli faktörleri dikkate almalıdır. Bu bağlamda, çalışma bulguları doğrultusunda otel yöneticilerine aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Kat hizmetleri çalışanlarına yönelik güvenli ve elverişli bir çalışma ortamı yaratılması,
- Kat hizmetleri çalışanları ile etkili ve verimli ilişkilerin kurulması,
- Kat hizmetleri çalışanın ücret ve maaşlarında iyileştirme yapılması,
- İşlerin, kat hizmetleri çalışanları arasında adil bir şekilde dağıtılması,
- Kat hizmetleri çalışanlarına yönelik kariyer geliştirme fırsatları yaratılması
- Kat hizmetleri çalışanlarına işletme içinde iş güvencesi sağlanması.

Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Benzer çalışmaların, Türkiye'nin farklı şehirlerinde tekrarlanması, bunun yanı sıra yalnızca kat hizmetleri çalışanları için değil, otelin diğer departman yöneticilerine yönelik olarak da uygulanması, gelecek çalışmalar için önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Arokiasamy, A. (2013). A Study On Employee Satisfaction Perspectives In The Hotel Industry in Malaysia. *International Journal of Management and Strategy*, 4(6).
- Baron, A. R., ve Greenberg, J. (2003). *Organisational Behaviour in Organisation: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Canada: Prentice Hall
- Barron, P. ve Baum, T. (2008). Accomodation. In C. Cooper, (Ed.). *Tourism Principles and Practise* (4th ed.) (342-366). England: Prentice Hall.
- Chakravarti, B. K. (2009). *Hotel Management Theory* (Vol. 2). New Delhi: APH Publishing Corporation.
- Creswell, J. W., ve Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., ve Munz, D. C. (2006). The Path to a Healthy Workplace: A Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-Being, and Organizational Improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129-147.
- Hodson, R. (1991). Workplace Behaviors: *Work and Occupations*. 18(3), 271-290.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brothers.

- Kabir, M. N., ve Parvin, M. M. (2011). Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 113-123.
- Kiruthiga, V., ve Magesh, R. (2015). Gears of Job Satisfaction among Star Hotel Employees. *International Journal of Innovative Resarch in Science*, 4(1), 18563-18567.
- Kozak, M. A. (2001). *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*, 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kruger, S. (2014). How Satisfied Are Hospitality Managers in The Workplace? *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 3(1), 1-20.
- Lauková, J. (2006). *Hospitality Management*. Master's Thesis, Masaryk University, Czech Republic.
- Lee, J. H., ve Ok, C. (2011). *Effects of Workplace Friendship on Employee Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Turnover Intention, Absenteeism, and Task Performance*. Presented at the 16th Graduate Students Research Conference, Houston, Texas.
- Locke, E. A. (1976). *The Handbook of Industrial and Organisational Psychology*. New York: Wiley.
- Mackenzie, M., ve Chan, B. (2009). *Tourism and Hospitality Studies: Introduction to Hospitality*. Hongkong. The Government of the Hong Kong Special Administrative Region. Education Berau.
- Pandey, S. (2011). *Status Report on Training Activities in Selected Hospitality Industry Units in Pune* Published PhD thesis, Tilak Maharashtra Vidyapeeth.
- Rust, R. T., ve Oliver, R. L. (1993). *Service Quality: Insights and Managerial Implication from the Frontier. Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Saari, L. M., ve Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Santa Cruz, F. G., López-Guzmán, T., ve Cañizares, S. M. S. (2014). Analysis of Job Satisfaction in the Hotel Industry: A Study of Hotels in Spain. *Journal of Human Resources in Hospitality ve Tourism*, 13(1), 63-80.
- Tütüncü, O., ve Kozak, M. (2007). An Investigation of Factors Affecting Job Satisfaction. *International Journal of Hospitality ve Tourism Administration*, 8(1), 1-19.
- Walker, J. R. (2006). *Introduction to Hospitality* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.