

İnsan Kaynakları Uygulamalarının Önem Performans Analizi ile Önceliklendirilmesi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama

Gonca Manap Davras^{1**} 

¹ Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Isparta, Türkiye, goncadavras@isparta.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0014-9983

Öz

Bu çalışma otel işletmeleri tarafından sunulan insan kaynakları (İK) uygulamalarını pazarlama alanında yoğun bir şekilde kullanılan önem-performans analizi (ÖPA) ile önceliklendirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca kıyı ve şehir otel çalışanları ile operasyon ve destek hizmet çalışanlarının İK uygulamalarına ilişkin değerlendirme farklılıklarını da ortaya koymayı hedeflemektedir. Anket tekniği ile otel çalışanlarından elde edilen 414 verinin analiz sonuçları ücret ve kariyer gelişiminin yoğunlaşılması gerekenler hücrelerinde konumlandığını göstermiştir. Mesleki eğitim, yönetim desteği ve iletişim uygulamaları ise performansı korunması gerekenler hücrelerinde yer almıştır. Diğer taraftan, kıyı-şehir otel çalışanları ile operasyon-destek hizmet otel çalışanlarının İK uygulamalarına ilişkin algıları arasında farklılıklar olduğu da tespit edilmiştir. Çalışma sonuçları, İK uygulamalarının geliştirilerek rekabet avantajı elde etmek için otel yetkililerine stratejik eylem plan tasarımı hususunda teorik ve pratik çıkarımlar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Uygulamaları, Otel Çalışanları, Önem-Performans Analizi

Prioritization of Human Resources Practices by Importance-Performance Analysis: An Application on Hotel Employees

Abstract

This study aims to prioritize the human resources practices offered by hotel businesses with importance-performance analysis (IPA), which is used extensively in the field of marketing. Moreover, differences among the city and resort as well as operation and support service employees in terms of their perceptions about HR practices are examined. The results of the analysis of 414 data obtained from hotel employees by the survey technique showed that pay and career development fell into the 'concentrate here' quadrant. Vocational training, management support, and communication practices were positioned in the 'keep up the good work' quadrant. On the other hand, it was also revealed that there are perceptual differences among the city and resort, as well as between frontline and backline employees. The results of the study provide theoretical and practical implications for hotel authorities for the design of strategic action plans to gain a competitive advantage by improving HR practices.

Keywords: Human Resource Practices, Hotel Employees, Importance-Performance Analysis

Araştırma Makalesi

Cilt 8, Sayı 1, 2024
ss. 28-44

Gönderim : 30.05.2023
1. Düzeltme: 13.09.2023
Kabul Tarihi: 30.09.2023

Research Article

Vol 8, No 1, 2024
pp. 28-44

Received : 30.05.2023
Revision1: 13.09.2023
Accepted: 30.09.2023

önerilen atf/cite this article as

Manap Davras, G. (2024). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Önem Performans Analizi ile Önceliklendirilmesi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 28-44.

**Sorumlu yazar e-posta/ Corresponding author e-mail: goncadavras@isparta.edu.tr

GİRİŞ

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin finansal performanslarını artırabilmeleri, kaliteli hizmet sunarak yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti sağlayabilmelerine bağlıdır (Amisshah, Gamor, Deri & Amisshah, 2016). Hizmet sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin, çalışanların tutum ve davranışlarından doğrudan etkilendiği (Elrehail, Harazneh, Abuhjeeleh, Alzghoul, Alnajdawi & Ibrahim, 2019) göz önüne alındığında, çalışanların konaklama işletmeleri için en önemli kaynak olduğunu söylemek mümkündür. İnsan kaynağının etkili ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi için nitelikli işgücünün bulunup istihdam edilmesi, elde tutulması ve iş memnuniyetlerinin sağlanması zorunlu olmaktadır (Chow, Haddad & Singh, 2007). Alanyazın çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki olduğunu (Wangenheim, Evanschitzky & Wunderlich, 2007) ve memnun çalışanlar olmadan işletmelerin hiçbir kazanç elde edemeyeceğini vurgulamaktadır (Pan, 2015). Dolayısıyla çalışan memnuniyetinin konaklama işletmelerinin başarısında önemli bir rol oynadığı şüphesizdir.

Çalışan memnuniyeti bireylerin kişisel özelliklerine bağlı tutumlarından etkileneceği (Petrescu & Simmons, 2008) gibi, işletmelerin sunduğu ücret, eğitim ve performansa dayalı ödül sistemi gibi İK uygulamalarından da etkilenmektedir (Alfes, Shantz, Truss, & Soane, 2013). Araştırmalar etkili İK uygulamalarının yüksek düzeyde çalışan memnuniyeti ve bağlılık yarattığını (Meyer & Smith, 2000; Chow vd., 2007), örgütsel performansı artırdığını (Steijn, 2004) ve buna bağlı olarak da işletmelere rekabet üstünlüğü sağladığını (Elrehail vd., 2019) ortaya koymuştur. Örgütsel başarıya katkı sağlayan önemli yönetim araçlarından biri olan İK uygulamaları çalışan memnuniyetine odaklanmaktadır (Ashton, 2018). Hem araştırmacılar hem de otel yöneticileri işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesinde en önemli kaynağın insan kaynakları olduğu ve İK uygulamalarının çalışan memnuniyetinin önemli bir öncülü olduğu konusunda hem fikirdir.

İK uygulamaları ücret, eğitim, performans temelli ödül gibi birbirinden farklı fonksiyonları kapsamaktadır. Genel memnuniyetin niteliklerin değerlendirmesinin bir sonucu olduğu göz önüne alındığında, her bir İK uygulamasının önemi ve performansı çalışanlar tarafından farklı bir şekilde algılanabilir. Örneğin, bir çalışan herhangi bir uygulamadan memnunken, aynı uygulama farklı bir çalışan için hayal kırıklığı olabilir veya herhangi bir uygulama bir çalışan için önemli olarak görülürken, başka bir çalışan için önemsiz olabilir. Dolayısıyla, otel yöneticileri açısından hangi İK uygulamalarının çalışanlar tarafından önemli algılandığı ve çalışanların bu uygulamalara ilişkin performans algılarını belirlemek stratejik öneme sahiptir. İşletmelerin yüksek düzeyde çalışan memnuniyeti sağlayabilmeleri için İK uygulamalarının önemlerine göre önceliklendirmesi ve performansı düşük algılanan uygulamalara yatırım yapması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi alanında yapılan çalışmalardan bazıları İK uygulamalarını ikinci düzey yapı olarak ele alarak işe adanmışlık (Alfes vd., 2013), örgütsel bağlılık (Dhar, 2015), işten ayrılma niyeti

(Duarte, Gomes & Neves, 2015) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Sun, Aryee & Law, 2007) gibi örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini araştırmıştır.

Bazı çalışmalarda (Cho, Woods, Jang & Erdem, 2006; Chow vd., 2007; Petrescu & Simmons, 2008; Ashton, 2018; Elrehail vd., 2019) her bir İK uygulamasının iş tatmini, işletme performansı, rekabet avantajı ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel çıktı üzerindeki etkileri İK uygulamalarından algılanan performansa göre analiz edilerek incelenmesine rağmen, İK uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanan önemlerinin değerlendirilmediği görülmüştür. Bununla birlikte, Martilla & James (1977) tarafından geliştirilen ve bir ürün/hizmet özelliğinin hem önemini hem de performansını dikkate alan ÖPA, pazarlama alanında yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Ürün/hizmet özelliklerinin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi gereken unsurların tespit edilmesinde kullanılan ÖPA, yöneticilere yatırım yapılacak alanları ve yatırım maliyetlerini dikkate alan bir eylem planı oluşturabilmelerinde önemli katkılar sağlamaktadır (Albayrak & Caber, 2011). ÖPA, ürün/hizmet özelliklerinin önceliklendirilmesinde pazarlama araştırmacıları tarafından yoğun bir şekilde kullanılmasına rağmen, insan kaynakları alanında kullanan bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Alanyazındaki bu boşluğu doldurmak amacıyla bu çalışmada, otel işletmelerinde sunulan İK uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanan önem ve memnuniyetlerini ÖPA ile değerlendirerek önceliklendirilmesi amaçlanmıştır. Kıyı ve şehir otel çalışanları ile operasyon ve destek hizmet otel çalışanları arasındaki algısal farklılıkların tespit edilmesi de çalışmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır. Mevcut çalışma otel çalışanlarının bakış açısıyla öncelikle odaklanılması gereken İK uygulamalarının belirlenmesi açısından önem arz etmektedir. Çalışma sonuçları hem otel hem de insan kaynakları yöneticilerine kısıtlı kaynaklarını doğru alanlara aktararak stratejik eylem planı geliştirebilmeleri açısından yol gösterici olacaktır.

Kavramsal Çerçeve

İnsan Kaynakları Uygulamaları

Örgütlerin rekabet gücünü ön plana çıkarmak için kullandıkları stratejilerden biri de İK uygulamalarıdır. Örgütlerin insan kaynaklarını yönetmek için ideal politika ve uygulamaların hakkında evrensel bir fikir birliği olmamasına karşın, İK çoğunlukla eğitim-geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücretlendirme sistemi, oryantasyon programı, iş güvenliği, iş ön izlemesi gibi uygulamalar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle İK, işletmenin sahip olduğu insan gücünün iş hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmasını sağlamak için tasarlanan ve uygulanan bir dizi içsel tutarlı politika ve uygulamalardır (Delery & Doty, 1996). Çalışanların örgüt içinde önemsendiği inancını güçlendiren bu uygulamalar çalışanların beceri, bilgi ve bağlılık düzeylerini geliştirmeye ve yükseltmeye katkıda bulunur. Son yıllarda yapılan bazı araştırmalar (Meyer & Smith, 2000; Alfes vd., 2013) etkili İK uygulamalarının örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel güven konularında olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Turizm sektöründe, hizmet üretimi ve sunumu çoğunlukla insan kaynağına dayalı olmasından dolayı, araştırmacılar İK uygulamalara yoğun ilgi göstermiştir. Tablo 1’de turizm alanyazınında bildirilen İK uygulamalarının özeti sunulmaktadır. İK yönetimine dahil olan çok sayıda uygulama, araştırmaların kapsamına göre araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Bazı araştırmalar İK uygulamalarını ikinci düzey yapı olarak ele alarak çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Örneğin, Duarte vd., (2015) Portekiz’de beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, İK uygulamalarının çalışanların örgütsel destek algılarını artırarak işletmeden ayrılma niyetini düşürdüğünü tespit etmişlerdir. Sun vd., (2007) Çin’in 12 farklı şehrinde faaliyet göstermekte olan otel işletme çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında etkili İK uygulamalarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Tang & Tang (2012) ise Tayland’da otel çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında İK uygulamalarının örgütsel adalet davranışını olumlu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Turizm alanında İK uygulamaları ile yapılan bazı çalışmalar ise İK uygulamalarını birinci düzey yapı olarak ele almış ve her bir İK uygulamasının çalışan algıları üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Örneğin, Chow vd., (2007) California’da faaliyet göstermekte olan otel işletmesi çalışanları üzerindeki yaptıkları çalışmalarında, dokuz İK uygulaması arasından çalışana verilen değer çalışan memnuniyetini anlamlı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Elrehail vd., (2019) Kuzey Kıbrıs’ta bulunan otel çalışanları üzerinde yaptığı çalışmalarında işe alım süreçleri, tazminat/ödül ve eğitim/gelişme uygulamalarının çalışan memnuniyetini anlamlı etkilediği ve memnuniyeti en fazla tazminat/ödülün artırdığını tespit etmişlerdir. Ashton (2018) Tayland’da 20 farklı otel çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, çalışan memnuniyetini en fazla iş-yaşam kalitesinin, en az istihdam güvencesinin etkilediğini ortaya koymuştur. Diğer taraftan, işe yönelik tutum ve yetkilendirmenin etkisini anlamsız bulmuştur. Chand & Katou (2010) Hindistan’da zincir otel işletmesi çalışanlar üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında, İK uygulamalarından insangücü planlaması, kalite çemberi, ücretlendirme, iş analizi, eğitim/geliştirme ve işe alımın üretkenlik, karlılık, satışların artması ve hizmet kalitesiyle olumlu yönde ilişkili olduğunu belirlemişlerdir.

İK uygulamalarını gerek birinci düzey gerekse ikinci düzey yapı olarak ele alan araştırmalar, çalışanların sadece İK uygulamalarına yönelik performans algılarına odaklanmış ve bu algıların çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışanların İK uygulamalarına yönelik atfettikleri değer (önem) ihmal edilmiştir. Pazarlama alanında birçok çalışma, dış müşteri davranışlarının daha iyi anlaşılması ve yetkililerin doğru strateji geliştirmelerine olanak sağlaması için müşterilerin ürün özelliklerine yönelik hem atfettikleri değer hem de algıladıkları performansı dikkate almıştır. İç müşteri olarak kabul edilen çalışanların da işletmelerin İK uygulamalarına yönelik performans algılarının yanı sıra bu uygulamalara ilişkin verdikleri önemin de araştırılması, İK yetkililerin çalışan tutum ve davranışlarını daha iyi anlaması ve ileriye yönelik doğru strateji geliştirebilmeleri

için oldukça önem arz etmektedir. Bu araştırma, otel işletmesi çalışanlarının İK uygulamalarına yönelik hem performans algılarını hem de bu uygulamalara verdikleri öneme odaklanarak, İK uygulamalarını ÖPA ile önceliklendirmeyi hedeflemektedir.

Tablo 1. Turizm Alanyazınında Rapor Edilen İK Uygulamaları*

Çalışma	Eğitim ve geliştirme	İşe alım ve elde tutma	Performans değerlendirme	Kariyer/terfi olanakları	Tazminat	İş analizi	İletişim	Katılım	Yetkilendirme	Ücretlendirme	Ödüllendirme	Yönetici desteği	İş güvenesi	İlave İK Uygulamaları
Çetinel, Yolal & Emeksiz (2008)	✓	✓	✓			✓							✓	
Duarte vd. (2015)	✓		✓	✓							✓			
Elrehail vd. (2019)	✓	✓	✓		✓	✓					✓			
Ashton (2018)	✓			✓					✓	✓			✓	-Kişisel özellikler -İşe yönelik tutum -Liderlik -İş hayatı kalitesi
Chand & Katou (2010)	✓	✓				✓				✓				-Kalite çemberi -İnsangücü planlaması
Browning (2006)	✓	✓	✓	✓						✓	✓	✓		
Dhar (2015)	✓	✓	✓			✓		✓			✓		✓	-İç hareketlilik
Ahmad, Solnet & Scott (2010)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	-Oryantasyon -Fonksiyonel esneklik
Ghazali, Mohd Nasyuki, Oon & Ishak (2012)	✓	✓	✓		✓		✓	✓					✓	
Mohan & Arumugam (2016)	✓	✓	✓		✓		✓							-İş yükü dengesi -Sorun çözme -Fiziksel çevre
Partlow (1996)	✓	✓	✓	✓		✓		✓			✓			-Sağlık -Güvenlik
Tang & Tang (2012)	✓	✓	✓		✓			✓	✓					
Sun vd. (2007)	✓	✓	✓	✓		✓		✓			✓		✓	
Chow vd. (2007)	✓	✓	✓	✓		✓					✓		✓	-Çalışana değer verme -Uyuşmazlık çözümü
Cho vd. (2006)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓			-Bilgi paylaşımı -Tutum anketleri -Şikayet prosedürü -İçeriden işe alma

*Yazar tarafından oluşturulmuştur

Önem Performans Analizi

ÖPA, pazarlama alanında Martilla & James (1977) tarafından müşteri memnuniyetini arttırmak için önerilmiş bir tekniktir. Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini artıran faktörleri tespit etmede kullanılan bu teknik, ürün özelliklerinin önem ve performanslarını dikkate alarak işletmelerin sınırlı kaynaklarını doğru alanlarda

kullanmasına yardımcı olmaktadır (Bi, Liu, Fan & Zhang, 2019). Bu sayede işletme yöneticileri sunulan mal veya hizmetin güçlü-zayıf yönlerini belirleyerek, kısıtlı kaynaklarla daha rasyonel kararlar alabilir, etkin pazarlama stratejileri oluşturabilir ve müşteri memnuniyetini arttırabilirler.

ÖPA’da her bir ürün özelliğinin müşteriler için önemi ve müşterilerin bu özelliğe ilişkin algılanan performans skorları hesaplanarak iki boyutlu bir koordinat sisteminde birleştirilmektedir. Performans skorları yatay eksen, önem skorları dikey eksen olacak şekilde konumlandırıldıktan sonra, ölçümde kullanılan özelliklerin önem ve performanslarının ortalaması ayrı ayrı hesaplanarak eksenlerinin kesişme noktası belirlenir (Albayrak & Caber, 2011). Martilla & James (1977) önem eksenini için ortalama puanlar yerine medyanın da kullanılabileceğini önermiştir. Bazı araştırmacılar da önem skorları olarak ürün özelliklerinin genel memnuniyetle olan ilişkisi sonucunda elde edilen korelasyon katsayısı (Albayrak & Çömen, 2018) veya regresyon katsayısının da (Dolinsky, 1991) kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Önem ve performans eksenlerinin kesişmesi sonucu ürün özellikleri dört kategoride sınıflandırılmakta ve her bir hücre müşteri memnuniyeti yönetimi ile ilgili yöneticilere farklı öneriler sunmaktadır. Şekil 1’de görüldüğü gibi korunması gerekenler hücresinde yer alan ürün özellikleri müşterilerin mal ve hizmet seçimi açısından önemlidir. Aynı zamanda bu hücrede yer alan ürün özelliklerinin performansı da müşteriler tarafından yüksek algılanmaktadır. Yoğunlaşılması gerekenler hücresinde yer alan ürün özellikleri müşteri tarafından önemsenmekle birlikte, ürün performansını düşük algılamaktadır. Yöneticiler, yoğunlaşılması gerekenler hücresinde yer alan ürün özelliklerinin performansını arttırmak için çaba göstermelidir. Düşük öncelikliler hücresinde yer alan ürün özellikleri müşterilerin ürün veya hizmet seçimi sırasında önemli görülmemekte, mevcut performansı da düşük olarak algılanmakta ve bu özelliklere öncelikli olarak odaklanması gereksizdir. Olası aşırılıklar hücresinde yer alan ürün özelliklerine müşterilerin mal veya hizmet seçiminde önem vermemelerine rağmen işletmenin performansının yüksek olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin, bu hücrede yer alan ürün özellikleri için gereksiz bir çaba gösterdiği ve gereğinden fazla kaynak aktardığı söylenebilir.

Hücre 2 <i>“Yoğunlaşılması gerekenler”</i> - Yüksek önem - Düşük performans	Hücre 1 <i>“Korunması gerekenler”</i> - Yüksek önem - Yüksek performans
Hücre 3 <i>“Düşük öncelikliler”</i> - Düşük önem - Düşük performans	Hücre 4 <i>“Olası aşırılıklar”</i> - Düşük önem - Yüksek performans

Şekil 1. ÖPA matrisi

Kaynak: Albayrak & Caber (2011)

Pazarlama alanındaki araştırmalar için geliştirilmiş olan ÖPA, eğitim (Alberty & Mihalik, 1989), sağlık (Abalo, Varela & Manzano, 2007) ve bankacılık (Ennew, Reed & Binks, 1993) gibi farklı alanlarda kullanılmıştır. Turizm alanyazınında ise konaklama hizmetleri (Albayrak & Caber, 2015), destinasyon özellikleri (Albayrak & Caber, 2011), restoran hizmetleri (Choi & Jung, 2006) ve rekreasyon hizmetlerinin (Sheng, Simpson & Siguaw, 2014) sınıflandırılmasında ele alınmıştır. Bu çalışmada ise ÖPA insan kaynakları uygulamalarının sınıflandırılmasında kullanılmıştır.

YÖNTEM

Araştırma verilerinin toplanmasında yararlanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm çalışanların otel işletmeleri tarafından sunulan İK uygulamalarına yönelik algılarını belirlemek için tasarlanmıştır. Bu bölüm dokuz maddeden (her bir madde bir İK uygulamasını temsil edecek şekilde) oluşmakta olup, dört tanesi (eğitim, ücret, ödül ve yönetim desteği) Browning (2006), üç tanesi (kariyer gelişimi, iletişim ve yetkilendirme) Ahmad vd., (2010) ve bir tanesi de (çalışma koşulları) Guchait & Cho'nun (2010) çalışmalarından faydalanarak uyarlanmıştır. Geri kalan madde (sosyal aktiviteler) araştırma örneğinde yer alan bir otelin İK müdürünün önerisi doğrultusunda ankete dahil edilmiştir. Çalışanların otel işletmesinden genel memnuniyet düzeylerini ölçmek amacıyla bu bölüme bir madde (genel olarak bu otelden memnunum) daha ilave edilmiştir. Bu maddeler beşli Likert tipi ölçekle ölçülmüştür. İkinci bölümde ise çalışanların kişisel (cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumu) ve mesleki (çalıştığı departman, işletmedeki statüsü, otelde çalışma süresi ve sektörde çalışma süresi) özelliklerini belirlemeye yönelik sekiz soru yer almaktadır. Bu sorulardan bazıları açık uçlu bazıları ise kategorik olarak hazırlanmıştır.

Araştırmanın evrenini Türkiye turizm sektöründe en fazla istihdamın sağlandığı Antalya bölgesinde faaliyet göstermekte olan otel işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Kartopu örnekleme tekniğiyle belirlenen on iki otel işletmesinden sekizi (beşi kıyı oteli üçü şehir oteli olmak üzere) araştırma projesine destek olabileceklerini belirtmiştir. Bu otel işletmelerinin İK yöneticileri ile temasa geçilerek araştırma amaçları hakkında detaylı bilgiler verilmiştir. Çevrimiçi olarak hazırlanan anket linki, kendi Whatsapp gruplarında paylaşılacak üzere İK müdürlerine gönderilmiştir. Ayrıca talep eden dört işletmeye toplam 300 adet anket çıktısı kargoyla gönderilmiştir. Toplanan 432 anketten 18'i elenmiş olup, geri kalan 414 anket analizler için kullanılmıştır.

BULGULAR

Ankete katılım sağlayanların çoğunluğu (%74,1) erkektir. Medeni durumlarına göre evli ve bekârlar yarı yarıya dengeli dağılım göstermektedir. Büyük bir çoğunluk 21-40 yaş grubunda (%63) yer almaktadır. Katılımcıların yarıya yakını (%49,5) lisans, %43'ü lise ve geri kalan %7,5'i lisansüstü mezundur. Katılımcıların mesleki özellikleri incelendiğinde, %75,6'sı kıyı, %24,4'ü şehir otellerinde çalışmaktadır. Otel işletmelerinin yiyecek içecek departmanında çalışanların oranı %25,9 olup, bunu sırasıyla ön büro (%17,6), mutfak (%15,4) ve kat hizmetleri (%9) takip etmektedir.

Departman çalışanların oranı %47 olup, geri kalanlar departman şefi ve departman müdürüdür. Katılımcıların mevcut otel işletmelerinde çalışma süreleri incelendiğinde, %40,6'sı 1 yıldan az, %27,8'i 1-3 yıl arası, %15,5'i 4-6 yıl arası ve %16,2'si 7 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. Son olarak turizm sektöründe çalışma süreleri dikkate alındığında, yarıdan fazlası (%54,1) 10 yıldan fazla sektörde çalıştığını beyan etmiştir.

Katılımcıların otel işletmelerinin insan kaynakları uygulamalarına yönelik değerlendirmelerini belirlemek üzere her bir uygulamaya ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve Tablo 2'de gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde en çok memnuniyet duyulan İK uygulamaları arasında *yetkilendirme, iletişim ve yönetim desteği* bulunmaktadır. Diğer taraftan *sosyal aktivite, ödül ve ücret* en az memnuniyet duyulan uygulamalardır.

Tablo 2. İnsan Kaynakları Uygulamalarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

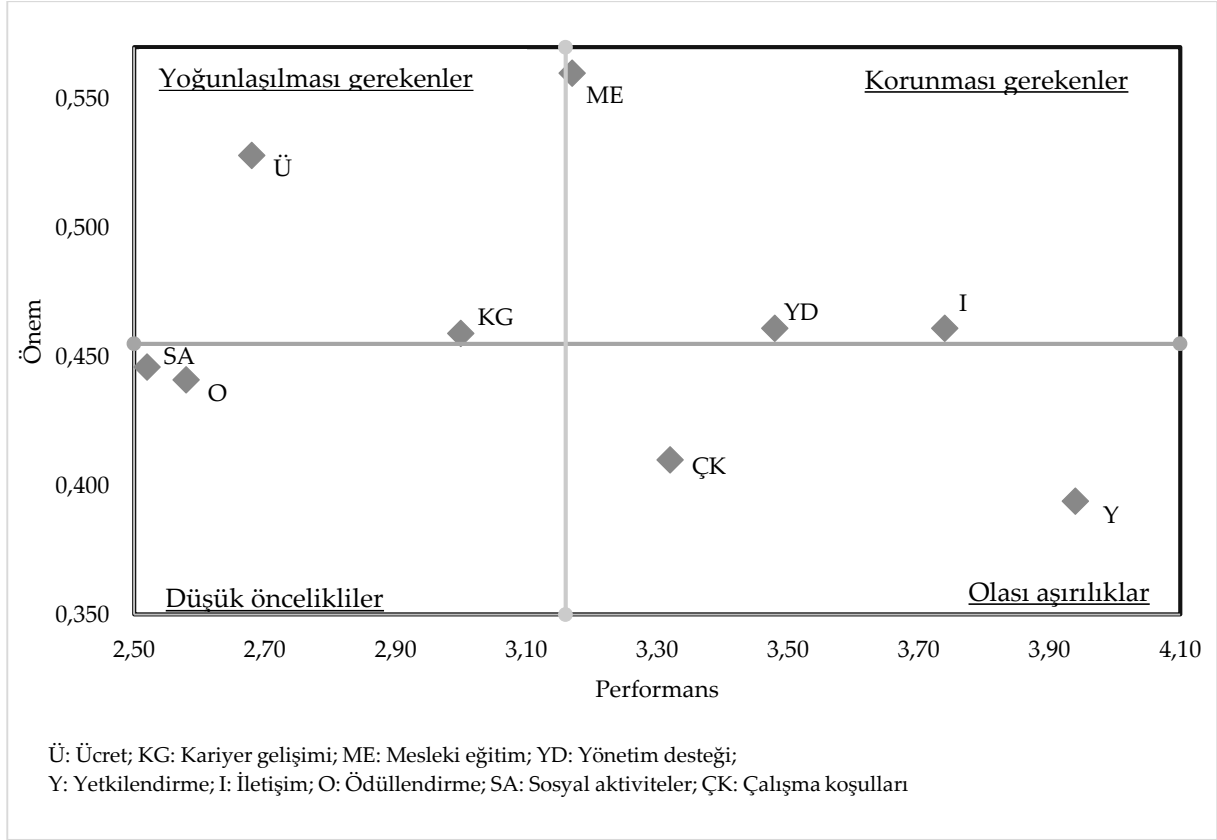
Uygulama	Ort.*	S.S.	Önem ^a
Ücret	2,68	1,267	,528**
Kariyer gelişimi	3,00	1,185	,459**
Mesleki eğitim	3,17	1,192	,560**
Yönetim desteği	3,48	1,209	,461**
Yetkilendirme	3,94	,895	,394**
İletişim	3,74	1,083	,461**
Ödül	2,58	1,346	,441**
Sosyal aktiviteler	2,52	1,329	,446**
Çalışma koşulları	3,32	1,057	,410**
Genel memnuniyet	3,77	1,092	

^a (önem değerleri)= uygulamaların genel memnuniyet ile olan korelasyon katsayılarıdır

*1=Çok yetersiz 5= Çok iyi

**p<,001

ÖPA'nın gerçekleştirilmesi için gerekli olan önem ve performans değerlerinin elde edilmesinde şu aşamalar izlenmiştir: Öncelikle katılımcıların İK uygulamalarına yönelik memnuniyet algıları, İK uygulamalarına ait performans değeri olarak kullanılmıştır. İK uygulamalarının önem değerlerini elde etmek için katılımcıların İK uygulamalarına yönelik algı değerleri ile genel memnuniyet arasındaki korelasyon katsayısı hesaplanmıştır (Tablo 2). Her bir İK uygulamasının performans skorları x ekseninde, önem değerleri y ekseninde konumlandırılmıştır. Daha sonra İK uygulamalarına ait performans (3,16) ve önem (,455) değerlerinin genel ortalamaları kullanılarak matris dört hücreye ayrılmış ve ÖPA matrisi oluşturulmuştur.



Şekil 2. ÖPA matrisi (Genel örneklem için)

Şekil 2’de gösterilmekte olan ÖPA matrisi *ücret* ve *kariyer gelişim* uygulamalarının yoğunlaşılması gerekenler hücresinde yer aldığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle bu iki İK uygulaması katılımcılar tarafından önemli görülmemekte, ancak performans algıları düşüktür. Dolayısıyla çalışan memnuniyetinin artırılması için bu iki uygulamaya öncelikli olarak odaklanılması gerekmektedir. *Mesleki eğitim*, *yönetim desteği* ve *iletişim* uygulamaları korunması gerekenler hücresinde konumlanmıştır. Bu üç uygulama katılımcılar tarafından yüksek önemli görülmeyle birlikte mevcut performansını da yüksek olarak algılanmaktadır. *Sosyal aktiviteler* ve *ödül* ise düşük öncelikli uygulamalar olarak sınıflanmıştır. Başka bir ifadeyle, önem dereceleri düşük olduğundan genel çalışan memnuniyetini artırmak için bu iki uygulamaya yoğunlaşmaya gerek yoktur. Son olarak önem dereceleri düşük, performansları yüksek olarak algılanan *çalışma koşulları* ve *yetkilendirme* olası aşırılıklar hücresinde yer almıştır.

Araştırmalar (Horvat, 2019; Atar, 2022) çalışanların duygu, tutum ve davranışlarının şehir ve kıyı oteli çalışanı ile operasyon ve destek hizmet çalışanı olma durumuna göre farklılık gösterebileceğini ortaya koymuştur. Buna istinaden mevcut çalışma, İK uygulamalarının sınıflandırmasını karşılaştırarak kıyı ve şehir oteli çalışanları ile operasyon ve destek hizmet çalışanları arasında farklılık olup olmadığını da araştırmıştır.

Operasyon çalışanları müşterilerle bire bir ve düzenli iletişim halinde olan kişiler olarak tanımlandığından (Slatten & Mehmetoğlu, 2011) ön büro, yiyecek-içecek, yönetim ve animasyon departmanı çalışanları operasyon çalışanları (N=205) olarak;

destek hizmet çalışanları müşterilerle nadiren müşterilerle hiçbir şekilde kurmayan veya nadiren iletişim kuran kişiler olarak atfedildiğinden (Ehigie, Oguntuase, Ibode & Ehigie, 2012) geri kalan departman çalışanları da destek hizmet çalışanları (N=204) olarak gruplandırılmıştır. Şehir ve kıyı oteli ile operasyon ve destek hizmet çalışanları için her bir İK uygulamasının performans değerleri ile korelasyon katsayıları Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3. İnsan Kaynakları Uygulamalarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Uygulama	Kıyı oteli		Şehir oteli		Operasyon		Destek hizmet	
	Ort.*	Önem ^a	Ort.*	Önem ^a	Ort.*	Önem ^a	Ort.*	Önem ^a
Ücret	2,64	,555**	2,79	,445**	2,66	,525**	2,70**	,529**
Kariyer gelişimi	3,01	,476**	2,95	,395**	2,93	,479**	3,07**	,403**
Mesleki eğitim	3,17	,568**	3,18	,538**	3,10	,610**	3,25**	,480**
Yönetim desteği	3,50	,473**	3,43	,430**	3,46	,454**	3,51**	,459**
Yetkilendirme	3,92	,404**	3,99	,365**	3,89	,361**	4,02**	,396**
İletişim	3,77	,489**	3,66	,395**	3,73	,502**	3,77**	,400**
Ödül	2,54	,471**	2,70	,339**	2,54	,432**	2,62**	,447**
Sosyal aktiviteler	2,51	,489**	2,53	,303**	2,47	,418**	2,56**	,474**
Çalışma koşulları	3,22	,423**	3,52	,359**	3,19	,369**	3,44	,431**
Genel memnuniyet	3,75		3,84		3,70		3,88	

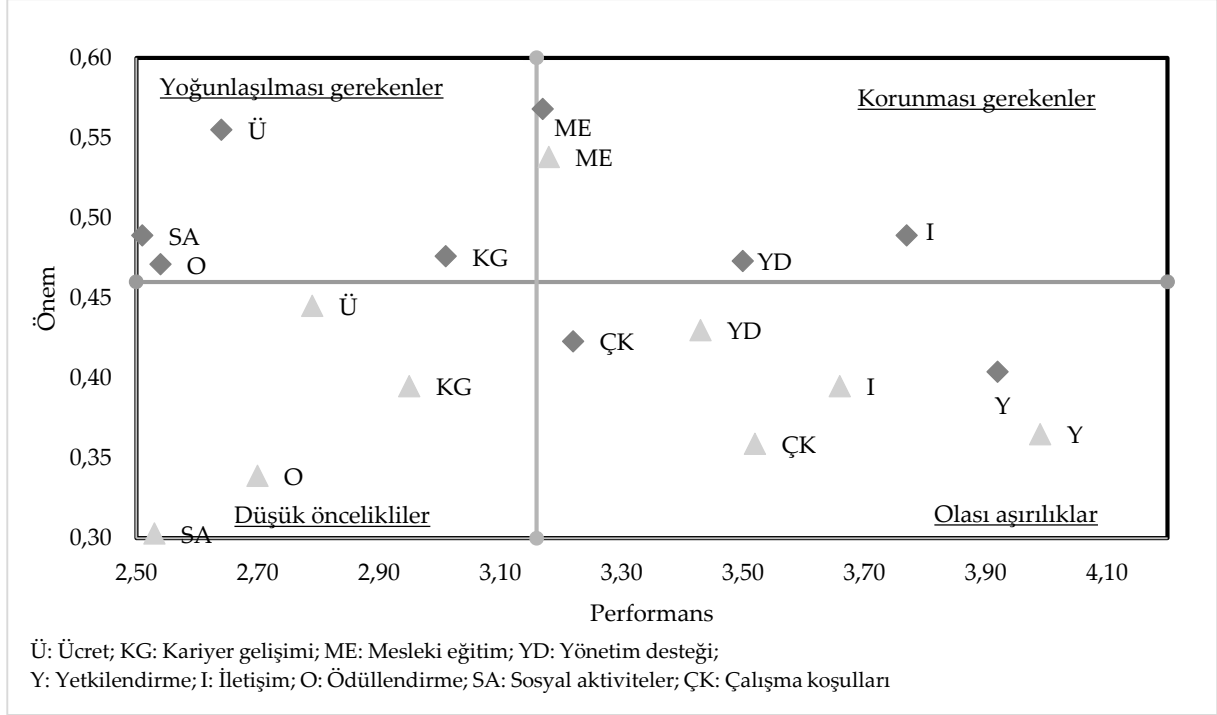
^a (önem değerleri)= uygulamaların genel memnuniyet ile olan korelasyon katsayılarıdır

*1=Çok yetersiz 5= Çok iyi

**p<,001

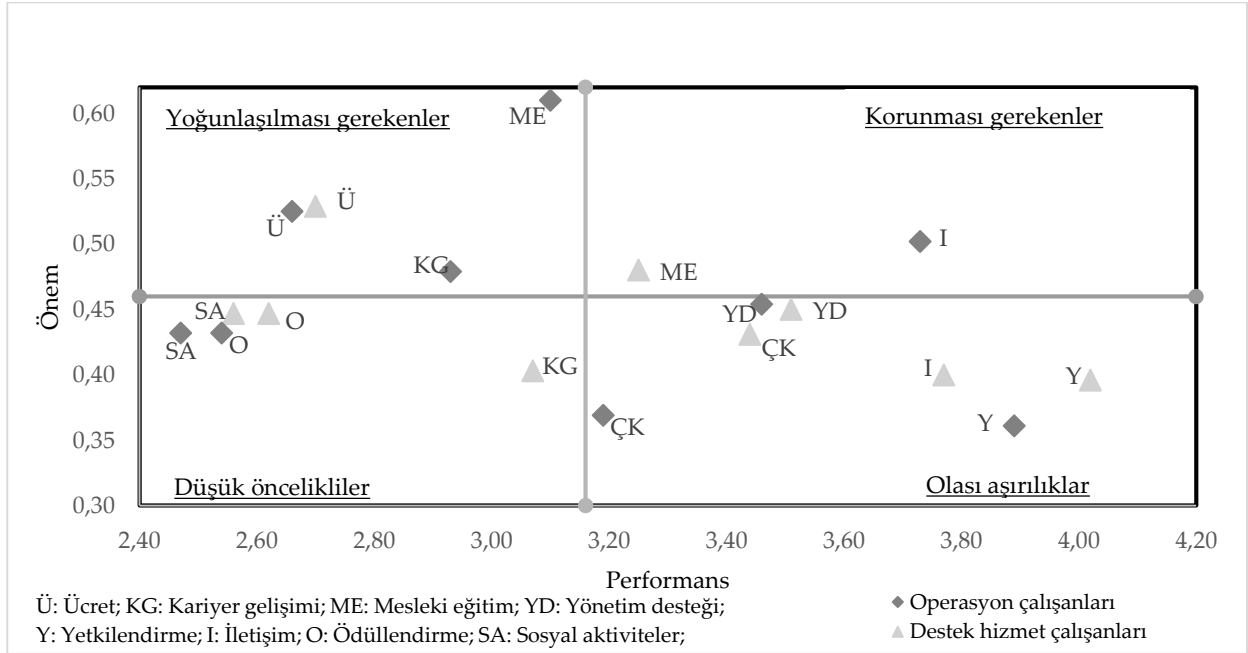
Tablo 3'de yer alan her bir İK uygulamasına ait ortalama değerleri ve korelasyon katsayıları kullanılarak oluşturulan ÖPA sonuçlarının, beklendiği gibi hem kıyı ve şehir oteli çalışan (Şekil 3) hem de operasyon ve destek hizmet çalışan (Şekil 4) gruplarına göre farklılık olduğunu göstermektedir. Şekil 3'te görüldüğü gibi *ücret*, *kariyer gelişim*, *sosyal aktivite* ve *ödül* kıyı oteli çalışanları için yoğunlaşılması gerekenler, şehir oteli çalışanları için düşük öncelikliler kadranında yer almaktadır. *Yönetim desteği* ve *iletişim* kıyı oteli çalışanları için korunması gerekenler grubunda, şehir oteli çalışanları için olası aşırılıklar grubunda sınıflanmıştır. Geri kalan *mesleki eğitim*, *çalışma koşulları* ve *yetkilendirme* her iki grup için benzer şekilde algılanmaktadır.

İnsan Kaynakları Uygulamalarının Önem Performans Analizi ile Önceliklendirilmesi:
Otel Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama



Şekil 3. ÖPA matrisi (Kıyı ve şehir oteli çalışanları için)

Şekil 4 incelendiğinde *kariyer gelişim* operasyon çalışanları için yoğunlaşılması gerekenler, destek hizmet çalışanları için düşük öncelikliler kadranında yer almaktadır. *İletişim* operasyon çalışanları için korunması gerekenler grubunda, destek hizmet çalışanları için olası aşırıliklar grubunda sınıflanmıştır. Farklılık tespit edilen diğer bir uygulama *mesleki eğitim* operasyon çalışanları için yoğunlaşılması gerekenler hücrelerinde yer alırken, destek hizmet çalışanları için korunması gerekenler hücrelerinde yer almıştır. Geri kalan altı uygulama (*ücret*, *ödül*, *sosyal aktivite*, *çalışma koşulları*, *yönetim desteği* ve *yetkilendirme*) her iki grup için benzer şekilde algılanmaktadır.



Şekil 4. ÖPA matrisi (Operasyon ve destek hizmet çalışanları için)

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışma, otel işletmesi çalışanlarının işletmenin sunduğu İK uygulamalarına yönelik hem önem hem de performans algılarına odaklanarak ÖPA ile İK uygulamalarını sınıflandırmaktadır. Ayrıca çalışmada bu sınıflandırmanın kıyı ve şehir oteli çalışanları ile operasyon ve destek hizmet çalışanlara göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Sonuçların alanyazın ve uygulamaya olan katkıları aşağıda belirtilmiştir.

Her bir İK uygulamasının aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, otel çalışanlarının en memnun kaldıkları uygulama *yetkilendirme*, *iletişim* ve *yönetim desteği* olurken, *sosyal aktivite*, *ödül* ve *ücret* en az memnuniyet duydukları uygulamalar olarak ön plana çıkmıştır. Ancak İK uygulamalarının sadece performans skorlarıyla (aritmetik ortalamaları) değerlendirilmesi yeterli olmayacağından ve daha sağlıklı çıkarımlar yapılabilmesi için, ÖPA ile İK uygulamaları sınıflandırılmış ve her bir grupta yer alan İK uygulamalarına yönelik bazı stratejiler önerilmiştir. Örneğin, performans skorlarına göre çalışanların düşük memnuniyete sahip olduğu belirlenen *sosyal aktivite* ve *ödül* uygulamaları ÖPA matrisinde genel memnuniyet açısından düşük öncelikli kadranda yer almıştır. Buna karşılık *ücret* ve *kariyer gelişim* uygulamaları çalışanların genel memnuniyetlerini artırmak için üzerinde yoğunlaşılması gereken uygulamalar olarak ortaya konulmuştur. Bu bulgu, ücretin çalışan memnuniyetinin en önemli belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşan Amisshah vd., (2016), Gallardo, Sanchez-Cañizares, Lopez-Guzman & Jesus (2010) ve Lam, Zhang & Baum (2001) ile bu araştırmacıların aksine *kariyer gelişimin* çalışan memnuniyetinin en önemli öncülü olduğu sonucuna ulaşan Tütüncü & Kozak'ın (2007) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Diğer taraftan korunması gerekenler kadranında sınıflandırılan *mesleki eğitim*, *yönetim desteği* ve *iletişim* otel işletmelerinin güçlü İK uygulamaları olarak ön plana çıkmıştır. Bu bulgular otel işletmelerinde ast-üst ilişkilerinde iletişimin ve personel gelişiminin ne derece önemli olduğunu yansıtmaktadır. Performansı yüksek, önem düzeyi düşük olarak algılanan *yetkilendirme* ve *çalışma koşulları* olası aşırılıklar hücrelerinde sınıflandırılmıştır. Bu bulgu da *çalışma koşullarını* korunması gerekenler hücrelerinde sınıflandıran Pan'ın (2015) çalışmasıyla çelişmektedir.

Gerçekleştirilen bu çalışma kapsamında, kıyı ve şehir oteli çalışanları ile operasyon ve destek hizmet çalışanları arasındaki başlıca farklılıklar da ortaya konmuştur. Kıyı oteli çalışanları için yoğunlaşılması gereken kadranda sınıflandırılan *ücret*, *kariyer gelişim*, *sosyal aktivite* ve *ödül* uygulamalarının performansının artırılması ve korunması gerekenler kadranında sınıflandırılan *yönetim desteği* ve *iletişim* uygulamalarına ait performansın sürdürülmesi çalışan memnuniyeti açısından önemlidir. Şehir oteli çalışanları için tüm bu uygulamalara odaklanmaya gerek yoktur. Diğer taraftan genel memnuniyetin sağlanabilmesinde operasyon çalışanları için *kariyer gelişim* ve *mesleki eğitim* uygulamalarına ait performansın artırılması, destek hizmet çalışanları için de *mesleki eğitim* performansının korunması gerekmektedir. Tüm bu bulgular, kıyı ve şehir oteli çalışanları ile operasyon ve destek hizmet çalışanları arasında önemli

istatistiki farklılıklar olduğunu ortaya koyan alanyazını (Horvat, 2019; Atar, 2022) doğrulamaktadır. Son olarak bu çalışma, pazarlama alanında müşteri memnuniyetinin belirlenmesinde kullanılan ÖPA tekniğinin İK alanında çalışan memnuniyetinin oluşumunda kullanılabileceğini göstermiştir. Bundan dolayı otel yöneticilerinin kısıtlı kaynaklarını doğru alanlara aktararak etkili bir insan kaynakları planlaması yapabilmesi için ÖPA sonuçlarını göz önünde bulundurmaları önerilmektedir.

Konaklama işletmelerinin başarılı olabilmelerinde önemli rol oynayan çalışan memnuniyeti otel yöneticilerinin öncelikli hedefleri arasında yer almaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın sonuçları çalışan memnuniyetinin öncüllerinden biri olan İK uygulamalarına yönelik uygun politika ve strateji geliştirilmesi için bazı çıkarımlar sunmaktadır. ÖPA sonuçları çalışan memnuniyetinin oluşumunda tüm İK uygulamalarının aynı öneme sahip olmadıklarını ortaya koymuştur. Örneğin, *ücret* ve *kariyer gelişim* uygulamaları çalışan memnuniyetinin temel belirleyicileri olduğundan, yetkililere öncelikle bu iki uygulamaya ek kaynak aktararak iyileştirme çabalarında bulunmaları önerilir. Bu kapsamda dengeli bir ücret politikası izlenerek, ülke enflasyon oranları doğrultusunda bölge ortalaması altında kalmayacak şekilde ücretler belirlenmelidir. Ayrıca çalışanların kariyer gelişimleri ile ilgili planlamalar yapılarak adil bir terfi sistemi oluşturulabilir.

Diğer taraftan önem ve performans düzeyi yüksek olarak algılanan *mesleki eğitim*, *yönetim desteği* ve *iletişim* uygulamalarının mevcut performanslarının sürdürülmesi gerekmektedir. Bu kapsamda ise işletmelerde çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerinin sağlanmasına yönelik eğitimlerin düzenlenmesi ve işletmede yönetim ve çalışanlar arasında güçlü bir iletişim sistemi kurularak çalışanların moral ve motivasyonlarını artırmaya yönelik çabalarda bulunulması çalışan memnuniyetinin artmasında önemli rol oynayabilir.

İK uygulamalarının güçlü ve zayıf yönlerini tespit eden bu çalışma ilgili uygulamaları geleneksel yöntemlerden farklı bir anlayışa sahip ÖPA ile analiz ederek ilgili alanyazına önemli katkılar sağlamaktadır. Operasyon ve destek hizmet çalışan gruplar arasındaki algısal farklılıklar ilk kez bu çalışmada ele alınmıştır. Alanyazında incelenen İK uygulamalarına ek olarak *sosyal aktivite* değişkeninin dahil edilmesi, mevcut çalışmanın alanyazına diğer bir katkısıdır.

Otel çalışanlarının genel memnuniyet algıları ile her bir İK uygulaması performansının tek bir maddeyle ölçülmesi ve farklı yapıdaki otel işletmelerinin olası diğer İK uygulamalarını kapsamaması bu çalışmanın başlıca sınırını oluşturmaktadır. Her bir İK uygulama performanslarının değerlendirilmesinde birden fazla maddenin temsil edeceği ölçeğin kullanılması ve uygulamaların faktör analizi ile elde edilerek ÖPA ile analiz edilmesi daha derin ve detaylı sonuçlar sunulabilir. Diğer taraftan ÖPA matrisi oluşturulurken her bir uygulamanın önem değeri için ilgili uygulamaların genel memnuniyet ile olan korelasyon katsayıları baz alınmıştır. Gelecekteki çalışmalarda korelasyon katsayısı yerine regresyon analizi ile elde edilebilecek beta katsayılarının kullanılması farklı sonuçlar ortaya koyabilir. Diğer taraftan verilerin kolayda

örnekleme yöntemiyle toplanmış olması, sonuçların değerlendirilmesi aşamasından göz önünde bulundurulmalıdır. Bu sınırlılıklara rağmen, bu çalışma pazarlama alanında dış müşteri memnuniyetinin oluşumunda yoğun bir şekilde kullanılan ÖPA tekniğini insan kaynakları alanında iç müşteri olarak ta görülen çalışan memnuniyeti için kullanılabileceğini kanıtlamasıyla ilgili alanyazına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İleride yapılacak çalışmalarda, çalışan memnuniyeti ile farklı bir öncülü olabilecek ilişkilerin ÖPA tekniği ile incelenmesinde yarar bulunmaktadır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Teşekkür: Katkılarından dolayı hakemlere teşekkür ederim.

Destek Bilgisi: Herhangi bir kurum ve/veya kuruluştan destek alınmamıştır.

Etik Onay: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Güncel Turizm Araştırmaları

Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazar(lar)ına aittir.

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

Etik Kurul Onayı: Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 30/03/2023 tarih ve 144/1 sayılı karar numarası ile izin alınmıştır.

Veri Kullanılabilirlik Beyanı: Araştırma verileri paylaşılmamıştır.

KAYNAKÇA

- Abalo, J., Varela, J., & Manzano, V. (2007). Importance values for importance–performance analysis: A formula for spreading out values derived from preference rankings. *Journal of Business Research*, 60(2), 115-121.
- Ahmad, R., Solnet, D., & Scott, N. (2010). Human resource practices system differentiation: A hotel industry study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17(1), 72-82.
- Albayrak, T., & Caber, M. (2011). Önem-performans analizi: Destinasyon yönetimine dair bir örnek. *Ege Akademik Bakis*, 11(4), 627-638.
- Albayrak, T., & Caber, M. (2015). Prioritisation of the hotel attributes according to their influence on satisfaction: A Comparison of two techniques. *Tourism Management*, 46, 43-50.
- Albayrak, T., & Çömen, N. (2018). Kaya tırmanışı yapan turistlerin destinasyon değerlendirmeleri: Geyikbayırı, Antalya örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 29(2), 209-220.
- Alberty, S., & Mihalik, B. J. (1989). The use of importance-performance analysis as an evaluative technique in adult education. *Evaluation Review*, 13(1), 33-44.
- Alfes K., Shantz A.D., Truss C., & Soane E.C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
- Amissah, E. F., Gamor, E., Deri, M. N., & Ammissah, A. (2016). Factors influencing employee job satisfaction in Ghana's hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(2), 166-183.

- Ashton, A. S. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 175-199.
- Atar, A. (2022). Kıyı ve şehir otelciliği kapsamında personelin psikolojik iyi oluş algısı: Kim daha mutlu? *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 591-606.
- Bi, J. W., Liu, Y., Fan, Z. P., & Zhang, J. (2019). Wisdom of crowds: conducting importance-performance analysis (IPA) through online reviews. *Tourism Management*, 70, 460-478.
- Browning, V. (2006). The relationship between HRM practices and service behaviour in south African service organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1321-1338.
- Chand, M., & Katou, A.A. (2010). The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6), 576-594.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262-277.
- Choi, M. K., & Jung, J. C. (2006). The importance-performance analysis of bakery cafe choice attributes perceived by customers in Seoul. *Journal of the Korean Society of Food Science and Nutrition*, 35(4), 456-463.
- Chow, C. W., Haddad, K., & Singh, G. (2007). Human resource management, job satisfaction, morale, optimism, and turnover. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(2), 73-88.
- Çetinel, F., Yolal, M., & Emeksiz, M. (2008). Human resources management in small and medium-sized hotels in Turkey. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 8(1), 43-63.
- Dhar, R. (2015). The effects of high performance human resource practices on service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 67-75.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Dolinsky, A. L. (1991). Considering the competition in strategy development: An extension of importance-performance analysis. *Journal of Health Care Marketing*, 11(1), 31-37.
- Duarte, A. P., Gomes, D., & Neves, J. (2015). Satisfaction with human resource management practices and turnover intention in a five-star hotel: The mediating role of perceived organizational support. *Dos Algarves: A Multidisciplinary E-Journal*, 25, 103-123.
- Ehigie, B. O., Oguntuase, R. O., Ibode, F. O., & Ehigie, R. I. (2012). Personality factors and emotional intelligence as predictors of frontline hotel employees' emotional labour. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 1(9), 327-338.
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125-149.

- Ennew, C. T., Reed, G. V., & Binks, M. R. (1993). Importance-performance analysis and the measurement of service quality. *European Journal of Marketing*, 27(2), 59-70.
- Horvat, J. (2019). Pay satisfaction in a family owned hotel in croatia. (Doctoral dissertation). <https://repository.acmt.hr/en/islandora/object/acmt%3A68>
- Gallardo, E., Sanchez-Cañizares, S. M., Lopez-Guzman, T., & Jesus, M. M. N. (2010). Employee satisfaction in the iberian hotel industry: The case of Andalusia (Spain) and the Algarve (Portugal). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 321-334.
- Ghazali, H., Mohd Nasyuki, N., Oon, X. Y., & Ishak, M. (2012). Human resource practices and employees' intention to stay in the Kuala lumpur hotel industry. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, 4(1), 88-118.
- Guchait, P., & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: The mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228-1247.
- Lam, T., Zhang, H., & Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22(2), 157-165.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79.
- Meyer, J.P. & Smith, C.A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 4(3), 19-33.
- Mohan, A. K. L., & Arumugam, D. (2016). A study on evaluation of human resource practices in the hotel industry with special reference to selected hotels in Chennai city. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(4), 268-273.
- Pan, F. C. (2015). Practical application of importance-performance analysis in determining critical job satisfaction factors of a tourist hotel. *Tourism Management*, 46, 84-91.
- Partlow, C. G. (1996). Human-resources practices of TQM hotels. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(5), 67-77.
- Petrescu, A., & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7), 651-667.
- Sheng, X., Simpson, P. M., & Siguaw, J. A. (2014). US winter migrants' park community attributes: An importance-performance analysis. *Tourism Management*, 43, 55-67.
- Slatten, T., & Mehmetoğlu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 88-107.
- Steijn, B. (2004). Human resource management and job satisfaction in the Dutch public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 24(4), 291-303.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.

- Tang, T. W., & Tang, Y. Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885-895.
- Tütüncü, O., & Kozak, M. (2007). An investigation of factors affecting job satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(1), 1-19.
- Wangenheim, F. V., Evanschitzky, H., & Wunderlich, M. (2007). Does the employee–customer satisfaction link hold for all employee groups? *Journal of Business Research*, 60(7), 690-697.