

Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Müşteri Odaklılığının İşgören Devrine Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü

The Impact of Lodging Employee's Customer Orientation On Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction

Salih KUŞLUVAN*, Alaattin BAŞODA, Hediye KUŞLUVAN*****

*Prof. Dr., İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Dumlupınar Mahallesi, D-100 Karayolu, Kadıköy, İstanbul.

E-posta: skusluvan@gmail.com

**Araş. Gör., Selçuk Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Alaeddin Keykubat Kampüsü, Selçuklu, Konya.

E-posta: alabasoda@gmail.com

***Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, 34119, Beyazıt, İstanbul.

E-posta: hediyeimmon@gmail.com

MAKALE BİLGİLERİ

Makale işlem bilgileri:

Gönderilme tarihi: 5 Aralık 2014

Birinci düzeltme: 25 Ocak 2015

Kabul: 12 Şubat 2015

Anahtar sözcükler:

Müşteri odaklılık, Kişilik, İş tatmini, İşten ayrılma niyeti, İşgörenler, Konaklama işletmeleri.

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde müşterilerle yüz yüze etkileşim halinde bulunan işgörenlerin müşteri odaklılığının işgören devrine etkisini ve müşteri odaklılık ile işgören devri arasında iş tatmininin aracılık rolünü incelemektir. Örneklem yöntemi olarak amaca göre örneklem yöntemi tercih edilmiş ve alan araştırmasına Nevşehir ve Konya ilindeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenleri dahil edilmiştir. Anket yoluyla elde edilen verilerle PROCESS yazılımı kullanılarak aracılık analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların müşteri odaklılığının işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiki açıdan anlamlı doğrudan bir etkisinin olmadığı, ancak iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca müşteri odaklılık ile işten ayrılma niyeti arasında iş tatmininin tam aracılık rolü oynadığı ve müşteri odaklılığın işten ayrılma niyetini iş tatmini aracılığı ile etkilediği ve baskıladığı tespit edilmiştir. Bulgular ışığında konaklama işletmesi yöneticilerine çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

ARTICLE INFO

Article history:

Submitted: 5 December 2014

Resubmitted: 25 January 2015

Accepted: 12 February 2015

Key words:

Customer orientation, Personality, Job satisfaction, Turnover intention, Frontline employees, Lodging business

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effects of hotel frontline-employees' customer orientation on turnover and the mediation role of job satisfaction between customer orientation and turnover. Purposive sampling method was used and hotel frontline employees of three, four, and five star lodging businesses in Nevşehir and Konya were included in the field research. Data were gathered from hotel employees by means of a questionnaire. A simple mediation analysis was employed using the PROCESS software. The results indicated that customer orientation had a meaningful and positive impact on job satisfaction but no statistically significant impact on turnover intention and job satisfaction fully mediated the relationship between customer orientation and turnover intention. Suggestions were made to the managers of the lodging firms in accordance with research findings.

GİRİŞ

İşgörenler, birçok hizmet sektöründe ve endüstrisinde olduğu gibi turizm sektöründe de hizmet kalitesinin, tüketici memnuniyetinin, tüketici sadakatının, rekabet avantajının ve işletme performansının elde edilmesinde önemli bir rol oynamaktadırlar. Turizm ürününün ağırlıklı olarak soyut hizmet niteliğinde olması, hizmetlerin üretim ve tüketiminin eşzamanlı olarak gerçekleşmesi ve hizmet alma-verme sürecinde işgören-tüketici etkileşiminin yüksek olmasından dolayı,

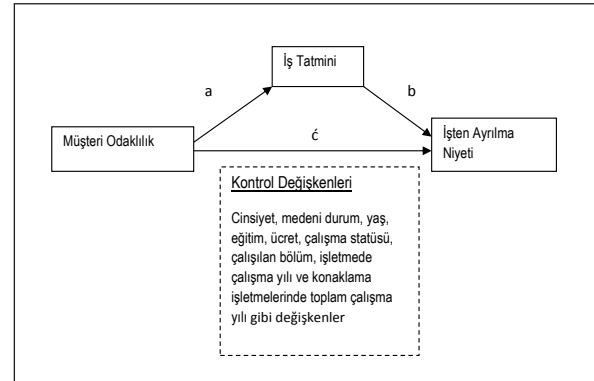
işgörenlerin turizm sektöründe ve işletmelerinde daha kritik bir rol oynadıkları ileri sürülmektedir (Kuşluvan, Kuşluvan, İlhan ve Buyruk 2010). Buna gerekçe olarak soyut olan hizmetin, işgörenlerin dış görünüş, kişilik, tutum ve davranışlarında somutlaşması, işgörenlerin ürünün bir parçası olarak tüketiciye karşı işletmeyi temsil etmesi ve işletme imajını yansıtmaya gösterilmektedir (Bitner, Booms ve Tetreault 1990; Hartline ve Jones 1996). Çalışanların söz konusu önemine rağmen, turizm sektöründe oldukça yaygın ve yerleşmiş

bir 'işgören devir kültürü' vardır (Iverson ve Dery 1997). Bir başka deyişle turizm sektöründe yüksek işgören devri hayatın olağan akışı haline gelmiştir (Kuşluvan ve Kuşluvan 2004; International Labor Organization 2010; US Department of Labor Statistics 2012; Eurostat 2013). İşgören devrinin finansal maliyetlerinin yüksek olduğu, işletme faaliyetlerini aksattığı, kaza oranlarını arttırdığı, tüketiciye verilen hizmet kalitesini, verimliliği ve çalışanların tatmin düzeyini ve moralini azalttığı bilinmektedir (Tracey ve Hinkin 2006; 2008; Davidson, Timo ve Wang 2010; Hancock, Allen, Bosco, McDaniel ve Pearce 2013). Bu durum karşısında turizm sektörü yöneticileri de sık sık yüksek işgören devrinden şikâyet etmekte ve nitelikli işgörenlerin turizm sektörüne çekilmesini ve sektörde tutulmasını önemli bir konu ve sorun olarak gündeme getirmektedirler (Enz 2001; 2009; Kuşluvan ve Kuşluvan 2004).

Turizm sektöründe işgören devrinin yüksek olmasının nedenleri 1970'li yılların sonlarından itibaren dikkat çeken ve yoğun bir şekilde araştırılan konulardan biridir (Mars, Bryant ve Mitchell 1979; Kuşluvan ve Kuşluvan 2004; Kuşluvan ve ark. 2010). Konu ile ilgili yapılan araştırmalar, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, ücret, yönetim tarzı, iş yükü, çalışma saatleri, iş-aile ve aile-iş çatışması, sektörün ve işlerin sosyal statüsü ve imajı, farklı nesillerin işten beklentilerinin değişkenliği, iş tatmini, iş stresi, işgörenler ve yöneticiler arasındaki iletişim ve etkileşim, adalet, rol belirsizliği ve rol çatışması, iş güvencesi, geçici veya kısmi zamanlı çalışmak isteyen işgücü, yapılan işlerin düşük bilgi ve beceri gerektirmesi, mevsimsellik ve başka sektörlerde iş fırsatları gibi iş ve işletme ile ilgili ve işletme dışı birçok faktörün işgören devrini etkilediğini ortaya koymaktadır (Kuşluvan ve Kuşluvan 2004; Chalkiti ve Sigala 2010; Davidson, Timo ve Wang 2010; Kuşluvan ve ark. 2010). İşgören devrinin nedenlerini tespit etmeye yönelik birçok araştırma yapılmasına rağmen, turizm sektöründe işgören devrinin nedeni olarak çalışanların bireysel kişilik özellikleri ve özellikle müşteri odaklılığı üzerinde yeterince durulmadığı görülmektedir (Silva 2006; Kim, Shin ve Umbreit 2007). Başka hizmet endüstrilerinde müşteri odaklılığın işgören

devri üzerindeki etkisine ilişkin çalışmaların sonuçları ise çelişkilidir (Chandrasekhar 2001; Babakuş, Yavaş ve Ashill 2009; Rod ve Ashill 2010; Babakuş ve Yavaş 2012). Dahası kişilik özelliği olarak müşteri odaklılığın hangi süreç ve mekanizmalarla konaklama işletmelerinde işgören devrini etkilediği konusunda bir çalışmaya rastlanmamıştır. Oysa kişilik özellikleri ile bireysel ve örgütsel sonuçlar (çıktılar) arasındaki ilişkileri incelerken aracı değişkenlerin kullanılması hem kuramsal zenginlik sağlar hem de ilişkinin açıklayıcı ve tahmin edici gücünü artırır (Shafer 2000). Söz konusu tespitten hareketle bu çalışmada, konaklama işletmelerinde tüketiciyle yüz yüze iletişimde bulunan işgörenlerin yüzeyde (görünür) kişilik özelliği olarak müşteri odaklılığının işgören devri üzerindeki etkisi ve müşteri odaklılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü inceleneyecektir (Şekil 1). Bu araştırmanın iki açıdan ilgili yazına katkısı olduğu söylenebilir. Birincisi, bu çalışma daha önce kamuya ait bir bankada yapılmış benzer bir çalışmayı (Rod ve Ashill 2010) farklı bir kültürde, özel sektör işletmelerinde ve konaklama endüstrisinde tekrarlayarak test etmektedir. İkincisi, önceki çalışmada dikkate alınmayan medeni durum, ücret, çalışma statüsü, çalışılan bölüm ve turizm sektöründe toplam çalışma yılı gibi değişkenler bu çalışmada kontrol değişkenleri olarak araştırma modeline dahil edilmiştir (Şekil 1).

Müşteri odaklılık, örgütsel ve bireysel olmak üzere iki düzeyde incelenmektedir (Homburg, Hoyer ve Fassnacht 2002). Örgütsel düzeyde müşteri odaklılık (organizational customer ori-



Şekil 1. Araştırma modeli.

entation) ve benzeri kavramlar (pazar odaklılık-market orientation; tüketici merkezlilik-consumer centricity; örgütsel hizmet odaklılık-organizational service orientation) pazarlama anlayışının fiilen uygulanması için oluşturulan yapı, kültür ve stratejileri ifade etmektedir. Başka bir deyişle örgütsel düzeyde müşteri odaklılık, tüketicilerin ihtiyaç, istek, beklenti ve çıkarlarını, müşterilerle karşılıklı tatmin sağlayan uzun vadeli mübadele ilişkilerini, tüketici memnuniyetini ve sadakatini esas (merkeze) alan ve bunlara göre şekillenen işletme yapısını, kültürünü, politikalarını, stratejilerini ve uygulamalarını ifade etmektedir (Kohli ve Jaworski 1990; Lytle, Hom ve Mokwa 1998; Homburg, Hoyer ve Fassnacht 2002; Uzkurt ve Torlak 2007; Değermen 2008; Gummesson 2008; Yıldırım 2009). Bireysel düzeyde müşteri odaklılık ise temel olarak işgörenlerin, müşteri ihtiyaçları, istekleri, beklentileri ve çıkarları doğrultusunda hizmet verme yeteneğini, isteğini, becerisini; hizmet vermekten çalışanların aldığı zevki ve duyduğu memnuniyeti belirtmektedir (Kuşluvan ve Eren 2011). Belirli işgörenlerin diğerlerine göre hizmet vermeye daha yatkın ve istekli olduğunu belirtmek için ilgili yazında müşteri odaklılık/yönelimlilik-customer orientation- (Saxe ve Weitz 1982), hizmet odaklılık-service orientation (Hogan, Hogan ve Busch 1984) ve hizmet verme ön eğilimi-service predisposition (Lee-Ross 2000) gibi kavramlar kullanılmaktadır (Kuşluvan ve Eren 2011). Bireysel müşteri odaklılığın kavramsallaştırılmasında iki farklı yaklaşım söz konusudur. Bazı araştırmacılar müşteri odaklılığı yüzeyde ya da görünür psikolojik temelli kişilik özelliği olarak değerlendirirken (Örn; Hogan ve ark. 1984; Cran 1994, Hurley 1998; Donovan Brown ve Mowen 2004; Zablah, Franke, Brown ve Bartholomew 2012) bazıları ise müşteri odaklılığı herkesin öğrenebileceği değerler, kültür, tutum ve davranışlar olarak kavramsallaştırmıştır (Örn; Saxe ve Weitz 1982; Chandrasekhar 2001; Hennig-Thurau 2004; Zablah ve ark. 2012). Müşteri odaklılığı kişilik özelliği olarak ilk inceleyen yazarlar, müşteri odaklılığı işgörenlerin “tüketici gereksinimlerini karşılama ve iyi hizmet verme konusunda istekli ve şevkli olması” şeklinde tanımlamışlardır (Shneider, Parkinson ve Buxton 1980: 264). Konu ile ilgili

yapılan ilk çalışmaların birinde müşteri odaklılık ‘bir örgütün çalışanları ile müşterileri arasındaki etkileşim kalitesini etkileyen tutum ve davranışlar kümesi’ (Hogan ve ark. 1984: 167) olarak tanımlanmıştır. Benzer şekilde Hogan ve arkadaşları, müşteri odaklılığı, işgörenlerin “müşteri ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinde yardımsever, düşünceli, saygılı ve işbirliğine açık/yatkın olma ön eğilimi” olarak tanımlanmaktadır (1984: 167). Cran ise müşteri odaklılığı “işgörenlerin tüketicilerle ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerinde nazik ve yardımcı olmasını ve iyi hizmet vermesini sağlayan temel bireysel ön eğilimler ve eğilimler kümesi” olarak tanımlamaktadır (1994: 36). Müşteri odaklılığın kişilik özelliği olduğunu vurgulayan başka bir grup yazara göre müşteri odaklılık, “bir iş bağlamında işgörenlerin müşteri gereksinimlerini karşılama yatkınlığını veya ön eğilimini yansıtan bir kişilik değişkeni” olarak tanımlanmaktadır (Brown, Mowen, Donovan ve Licata 2002: 111). Öte yandan müşteri odaklılığı daha çok herkesin öğrenebileceği bir değerler, kültür, tutum ve davranışlar kümesi olarak ele alan ikinci grup araştırmacılara göre ise müşteri odaklılık, personelin “tüketicilerin gereksinimlerini en iyi şekilde karşılamaya yardımcı olması” (Saxe ve Weitz 1982: 344); personelin ‘verilen hizmetten kişisel tatmin sağlaması’ (Lee-Ross 2000: 149) ‘zihinde yerleşmiş ve başkalarının refahına hizmet eden özgeci bir düşünce yapısı’ (Chandrasekhar 2001) olarak tanımlanmaktadır. Yine bu grupta yer alan başka araştırmacılara göre müşteri odaklılık, ‘müşterilerle kişisel etkileşimde işgören davranışlarının müşteri gereksinimlerini karşılama derecesi’ni ifade etmektedir (Hennig-Thurau 2004: 462). İster doğuştan gelen biyolojik temelli özellikler olsun, isterse öğrenme ve sosyalleşme deneyimi sonrası kazanılsın, kişilik “bireylerin, genellikle istikrarlı bir örüntü gösteren duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını tanımlayan ve açıklayan bireysel özelliklerdir” (Pervin ve John 1997: 4; Weinstein, Capitanio ve Gosling 2008: 330). Kaldı ki kişilik alanyazını incelendiğinde, kişilik özelliklerinin doğuştan gelen biyolojik temelli özellikler ve süreçler ile özellikle erken yaşlarda öğrenme ve sosyalleşme deneyiminin karşılıklı etkileşimi ve birleşimi sonucu oluştuğu, biyolojik özelliklerin ve kalıtımın

kişilik özelliklerinin temelini oluşturduğu yaygın bir biçimde kabul edilmektedir (McCrae ve Costa 1996; Bouchard, ve McGue 2003; John, Robins ve Pervin 2008; Cloninger 2009; DeYoung ve Gray 2009; Kanai ve Rees 2011; Hamson 2012). Bu kabullerden hareketle müşteri odaklılık, *doğuştan gelen biyolojik temelli özellikler ile öğrenme ve sosyalleşme deneyiminin etkileşimi ve birleşimi sonucu oluşan, tüketicilerin gereksinimlerini anlamaya, karşılamaya ve iyi hizmet vermeye istekli ve yetenekli olma, tüketicilerle etkili iletişim kurma ve bundan zevk alma gibi görünür kişilik özelliklerinin tamamı olarak tanımlanmaktadır* (Kuşluvan ve Eren 2011). Bireysel düzeyde müşteri odaklılık ile hizmet verme yakınlığı eş anlamda kullanılmıştır (Kuşluvan ve Eren 2011); ancak hizmet verme yakınlığı yerine müşteri odaklılık kavramı tercih edilmiştir. Müşteri odaklılığın doğuştan gelen biyolojik temelli özellikler ile kişinin yetiştiği çevrede sosyal öğrenme ve deneyiminin etkileşimi sonucu oluşan kişilik özellikleri olduğu kabul edilmiştir.

İş tatmini çok çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. ‘Çalışanların işlerini sevmeye derecesi’ (Agaho, Price ve Mueller 1992: 185), ‘bir işten arzu edilenler ile fiilen elde edilenlerin karşılaştırması sonucu ortaya çıkan duygusal tepki’ (Cranny, Smith ve Stone 1992: 1), ‘kişinin işine karşı tutumu’ (Brief 1998: 10) gibi tanımlar en sık ifade edilen tanımlardır. Bu çalışmada iş tatmini ‘bir kişinin işini ve işteki deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda hissettiği pozitif (olumlu) duygusal durum’ (Locke 1976: 1300) olarak kabul edilmiştir. İş tatmininin genellikle psikolojik ve çevresel şartların bir sonucu olarak, işin psikolojik ve fiziksel insan ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamamasına bağlı olarak ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Locke 1976; Spector 1997; Saari ve Judge 2004). İş tatminini, bireysel özellikler (kişilik, yaş cinsiyet eğitim vb.), işin özellikleri, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışma şartları, fiziksel çalışma ortamı, işyerindeki arkadaş ve amirlerle sosyal ilişkiler, yönetim tarzı, örgütsel destek ve adalet, rol faktörleri, kişi-örgüt/iş/amir uyumu gibi birçok faktörün belirlediği ilgili alanyazında belirtilmektedir (Kuşluvan ve Kuşluvan 2005; Kuşluvan ve ark. 2010; Marin-Garcia,

Bonavia ve Losilla 2011; Lu, Barriball, Zhang ve While 2012).

İşgören devri, işgörenlerin gönüllü veya gönülsüz olarak çalıştıkları bir işten veya işletmeden ayrılmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Riegel 1995; Price 1997). İşgören devrinin fiilen ölçülmesindeki zorluklar ve işgören devri üzerindeki belirleyiciliği ve bu kavrama yakınlığı dikkate alınarak, işgören devrinin en önemli göstergesi olarak işten ayrılma niyeti ölçülmektedir. İşten ayrılma niyeti, ‘çalışanların çok yakın gelecekte işten ayrılma ihtimali ile ilgili öznel değerlendirmelerini ifade eder’ (Vandenberg ve Nelson 1999: 1315). Alanyazında işgören devrini, dolayısıyla işten ayrılma niyetini belirleyen ve etkileyen iş ve işletme ile ilgili, işletme dışı ve bireysel olarak gruplandırılmış birçok faktörün olduğu belirtilmektedir (Maertz ve Campion 1998; Kuşluvan 2004, Holtom ve ark. 2008; Kuşluvan ve ark. 2010; Hom ve ark. 2012). Kişisel özelliklerinin bir parçası olarak çalışanların müşteri odaklılığı, iş tatminini ve işten ayrılma niyetini belirleyen faktörlerden biridir (Zimmerman 2008; Kuşluvan ve Eren 2011; Zablah ve ark. 2012). Bu çalışma, otel işletmelerinde müşterilerle temas halinde çalışan işgörenlerin müşteri odaklılığının iş tatminlerini arttıracığı, işten ayrılma niyetlerini azaltacağı ya da baskılayacağı ve iş tatmininin müşteri odaklılık ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü oynayacağı hipotezleri üzerine kurulmuştur. Müşteri odaklılığın çalışanların iş tatminini ve işten ayrılma niyetini neden ve nasıl etkileyebileceği ve iş tatminin müşteri odaklılık ile işten ayrılma niyeti arasında neden aracılık rolü oynayabileceği, aşağıdaki kuramsal yaklaşımlar ve kavramsal açıklamalarla desteklenmektedir.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Kişi-çevre(durum) uyumu teorisi insanların kişisel özellikleri ile bulunduğu çevre arasında uyumu, uyuşmayı, denkliliği ya da benzerliği ifade etmektedir (Edwards 2008). Bu teoriye göre insan davranışı kişilik özellikleri ile çevrenin etkileşimi sonucu ortaya çıkar (Lewin 1951). Kişi-çevre uyumu teorisinden hareketle, iş ortamında kişilik özellikleri-meslek, kişi-iş, kişi-örgüt ve kişi-grup uyumunun işle ilgili tutum ve davranışları

etkilediği ilgili alanyazında belirtilmektedir. Bu teoriyi iş ortamında ele aldığımızda, çalışanların kişilik özellikleri, ilgileri, yetenekleri, değerleri, istekleri ile meslekleri, yaptıkları işler, çalıştığı örgüt, çalıştığı kişiler arasında uyum olursa bu durum işle ilgili olumlu tutum ve davranışlara (iş tatmini, örgütsel bağlılık vb.), uyumsuz olursa da olumsuz tutum ve davranışlara (işe gelmeme, işten ayrılma, düşük performans, vb.) yol açacağı söylenebilir. Olumlu tutum ve davranışlara sahip olmayanların ise söz konusu iş ortamında kalma ihtimali daha düşüktür (Holland 1997; Edwards ve Shipp 2007; Edwards 2008; Iddekinge ve ark. 2011).

Çekilme-seçilme-ayrılma (azalma) (attraction-selection-attribution) teorisine göre örgütlerdeki sosyal ortamlar, kişilik bakımından homojen ya da bir birbirine benzer çalışanların örgüte çekildiği, örgüt tarafından seçildiği veya işe alındığı ve örgütte kaldığı, bunun dışındakilerin ise işletmeden ayrıldığı ortamlardır (Schneider, Smith, Taylor ve Fleenor 1998). Bu teoriye göre de insanlar kendi kişiliklerine, ilgilerine, becerilerine uygun işlere çekilirler, kişilikleri, becerileri ve ilgileri yapacakları işe ve örgüte uygun olduğu için seçilirler ve o işte ya da örgütte kalırlar (Schneider ve ark. 1998; Iddekinge ve ark. 2011). Ancak çalışanlar, kendi kişilikleri, becerileri ya da ilgileri ile uyumlu olmayan bir iş, çalışma ortamı, çalışma arkadaşları ya da yöneticiler olduğunu fark ettiğinde işten veya örgütten ayrılır (Iddekinge ve ark. 2011).

Kişiliğin işgören tatmini ve devrini etkileyebileceğini destekleyen bir diğer teorik yaklaşım modern kişilik teorilerinden biri olan *bilişsel-duygusal kişilik sistemi* teorisidir (Mischel ve Shoda 1995; 1998). Bu teoriye göre kişilik, belirli durumlara ve çevresel şartlara göre bireye has istikrarlı tepkiler veren birbiriyle bağlantılı düşünce ve duygulardan oluşan dinamik bir sistemden oluşur (Mischel ve Ayduk 2002). Kişilik yapısı ile davranış arasındaki aracı rolü oynayan zihinsel kodlamalar, bilişsel-duygusal birimler (üniteler) olarak adlandırılır ve bu zihinsel kodlamalar kişinin kendisi, amaçları, beklentileri, inançları, duyguları, becerileri, planları ve stratejileri ile ilgili olabilir (Mischel ve Ayduk 2002; Swider ve

Zimmerman 2010). Bilişsel ve duygusal birimler/üniteler ve bunlar arasındaki bağlantıların organizasyonu bireyin hem biyolojik hem de sosyal öğrenme geçmişini yansıtmaktadır (Mischel ve Ayduk 2002). Bireylere has bilişsel-duygusal sistem çevreden gelen uyarıcıların ve bilgilerin zihinde nasıl kodlandığını, yorumlandığını ve çevrelerine nasıl tepki verdiklerini etkilemektedir (Zimmerman 2008).

Kişilik özelliği olarak müşteri odaklılığın turizm işletmelerinde işgören tatmini arttırabileceğini ve işgören devrini baskılayabileceğini destekleyen teorilerden bir diğer teori temel kaynaklar teorisi ve onun türevleri olan psikolojik kaynaklar, kaynakların korunması ve kaynakların sosyal mübadelesi teorileridir (Gorgievski, Jonathon, Halbesleben ve Bakker 2011). Temel (ana) kaynak teorisine göre insanların sahip olduğu farklı bir ya da birkaç kişisel kaynağı (bireysel farklılıkları ifade eden değişkenler) vardır ve bu kaynaklar yaşam koşullarına uyum için ve yaşam koşullarını yönetebilmek için anahtar rol oynarlar. Bu kaynaklar, öz yeterlilik, özsaygı, iyimserlik, dayanıklılık, umut gibi psikolojik kaynaklar olabileceği gibi eğitim, bilgi ve beceriler, sosyal sermaye gibi kişisel ve beşeri kaynaklar da olabilir (Luthans, Luthans ve Luthans 2004; Gorgievski ve ark. 2011). İş ve çalışma bağlamında bireyin sahip olduğu bu kaynaklar bireyi iş ortamındaki iş stresi kaynaklarına karşı daha dayanıklı yapabilir, tükenmesini engelleyebilir, motivasyonunu, memnuniyetini ve iş performansını olumlu etkileyerek mevcut işine devam etmesini sağlayabilir (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli 2009).

Bu teorik yaklaşımlardan hareketle, müşteri odaklılığın çeşitli yol ve mekanizmalarla işgören tatminini ve işten ayrılma niyetini etkilediği ileri sürülmektedir. Birincisi, müşteri odaklılığı yüksek olan çalışanlar müşterilerle iletişim ve ilişki kurma, tüketicilerin ihtiyaçlarını tahmin etme ve anlama konularında daha yetkindir, müşterilere hizmet vermeye ve onlara yardımcı olmaya daha istekli ve heveslidir (Shneider, Parkington ve Buxton 1980; Kuşluvan ve Eren 2011). Dolayısıyla müşteri odaklılığı yüksek olan çalışanlar başka insanlarla etkileşim gerektiren rollerde ve işler-

de daha başarılıdır (Brown ve ark. 2002; Zablah ve ark. 2012). İkincisi, müşteri odaklı çalışanlar, müşterilere ve çalışma arkadaşlarına gerçek duygularını gösterebildiği için daha olumlu, samimi ve içten davranır ve onlara hizmet etmekten zevk alırlar (Lee-Ross 2000; Brach, Walsh, Hennig-Thurau ve Groth 2013; Yoo ve Arnold 2014). Üçüncüsü, müşteri odaklı çalışanlar, müşterilerle etkileşim gerektiren rollerde daha az stres ve tükenmişlik yaşamaktadır (Babakuş ve ark. 2009; Babakuş ve Yavaş 2011; Zablah ve ark. 2012). Son olarak müşteri odaklılık bireyin duygusal ve bilişsel kaynaklarından daha az talepte bulunmakta, iş taleplerinin olumsuz etkilerini azaltmakta, işgörenlerin iş ile ilgili olumsuz faktörlerle başa çıkma mekanizmalarını güçlendirmektedir (Babakuş ve ark. 2009; Kim, Paek, Choi ve Lee 2012). Bütün bu nedenlerden dolayı müşteri odaklı çalışanlar kişilik özelliklerine uygun olan işlerde çalıştığında, daha istekli ve hevesli olmakta, yaptığı işten zevk almakta, iş performansı yüksek olmakta, daha az stres ve tükenme yaşamakta, zorluklarla baş edebilmektedir. Sonuç olarak müşteri odaklılık yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı işgörenlerin iş tatminini olumlu etkilemekte, işten ayrılma niyetini ve işgören devrini ise baskılamakta ve azaltmaktadır (Donavan, Brown ve Mowen 2004; Harris, Mowen ve Brown 2005; Harris, Artis, Waltersand ve Licata 2006; Rod ve Ashill 2010; Zablah ve ark. 2012).

Yukarıda açıklanan teorik yaklaşımlar ve kavramsal açıklamalar iş ortamında kişilik özelliği olarak müşteri odaklılık ile işgören devri arasında ilişki kurulmasında ve müşteri odaklılık ile işten ayrılma niyeti arasında iş tatmininin aracılık rolünü açıklama açısından bir temel oluşturmaktadır ve bu araştırmaya rehberlik etmektedir. Bu çalışmada bireysel bir özellik olarak müşteri odaklılık, temel bir kişisel kaynak olarak değerlendirilmekte ve bu kaynağın insanlar arası etkileşimi gerektiren, stresli işlerde bireyin dayanıklılığını, motivasyonunu ve memnuniyetini (iş tatmini) arttıracak ve işgören devrini azaltacak tahmin edilmektedir. Benzer şekilde, bilişsel-duygusal kişilik sistemi teorisine dayanarak, müşteri odaklılığı yüksek olan kişilerin müşterilerle etkileşim deneyimini düşünce ve duygu

olarak olumlu kodlayacağını (iş tatmini) ve bu olumlu kodlamanın da işgören devrini azaltacağı öngörülmektedir.

LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Müşteri Odaklılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Doğrudan Etkisi

Müşteri odaklılık büyük ölçüde bir kişilik özelliğidir ve bu özellik dış dünyada çeşitli ortamlarda ve durumlarda belirli düşünceler, duygular ya da davranışlar şeklinde kendini istikrarlı olarak gösterir (Hogan ve ark. 1984; Brown ve ark. 2002). Müşteri odaklılığın işten ayrılma niyeti ile ilişkisini görgül olarak araştıran çalışmalar çelişkili sonuçlar ortaya koymaktadır. Örneğin Hindistan'da büyük bir hastanede gerçekleştirilen bir araştırmada müşteri odaklılık arttıkça mevcut işte kalma veya işe devam etme eğiliminin arttığı tespit edilmiştir (Chandrasekhar 2001). Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir başka çalışmada bankacılık endüstrisinde müşteri odaklılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği ve azalttığı bulunmuştur (Harris ve ark. 2006). Yeni Zelanda'da bankacılık sektöründe yapılan bir çalışmada ise tükenme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide müşteri odaklılığın tükenmeyi baskılayarak işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir (Babakuş ve Yavaş 2012). Konu ile ilgili yapılan bir meta analiz çalışmasında müşteri odaklılık ile işten ayrılma eğilimi arasında zayıf da olsa negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Zablah ve ark. 2012). Doğrudan işten ayrılma niyeti ile alakalı olmasa da bankacılık sektöründe yapılan başka bir çalışmada, örgütsel düzeyde müşteri odaklılık olmadan bireysel düzeyde çalışanların müşteri odaklılığının işletmeye bağlılığı etkilemediği ortaya koyulmuştur (Ifie 2013). Ancak Yeni Zelanda'da bankacılık alanında yapılan başka bir araştırmada müşteri odaklılığın işten ayrılma niyetini istatistiki olarak anlamlı ölçüde doğrudan etkilemediği tespit edilmiştir (Babakuş ve ark. 2009). Benzer şekilde Yeni Zelanda'da kamuya ait bir bankanın şubelerinde yapılan bir araştırmada müşteri odaklılığın doğrudan işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi bulunamamıştır (Rod ve As-

hill 2010). Bu çalışma alanyazındaki bu çelişkili sonuçların farklı bir endüstride ve kültürde test edilmesine olanak verecektir. Yukarıda belirtilen teorik yaklaşımlar ve görgül sonuçlardan hareketle geliştirilen hipotez şu şekildedir:

H1: Müşteri odaklılığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumsuz bir etkisi vardır.

Müşteri Odaklılık İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü

Yukarıda açıklanan kuramsal yaklaşımlara ve kavramsal açıklamalara göre kendi kişiliklerine uygun rollerde çalışan insanların daha başarılı ve daha mutlu olması beklenir. Daha açık bir ifadeyle müşteri odaklılığı yüksek olan kişilerin müşterilerle yüz yüze etkileşim içinde oldukları işlerde çalışmaları halinde performanslarının ve iş tatminlerinin daha yüksek olması ve bu durumunda işgören devrini baskılayıcı (azaltıcı) bir rol oynaması beklenir. Çünkü tüketici odaklı çalışanlar, tüketicilere karşı daha doğal ve samimi duygular gösterebilir, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini daha iyi anlayabilir, onlarla daha yakın ve samimi ilişkiler kurabilir, müşterilere hizmet verme konusunda daha başarılı olabilir; ayrıca kişilerarası ilişkilerden ve tüketicilerin memnuniyetinden zevk aldığı için daha az stres, rol çatışması ve rol belirsizliği yaşayabilir (Saxe ve Weitz 1982; Le-Ross 2000; Donavan ve ark. 2004; Brach ve ark. 2013). İşgörenlerin temelde müşteri odaklı kişilik özelliklerinden kaynaklanan bu olumlu tutumları arttıkça iş ile ilgili olumsuz duygu ve düşünceleri azalmaktadır; içsel motivasyonları ve iş tatminleri artmakta ve işten ayrılmaya daha az eğilim göstermektedirler (Babakuş ve ark. 2009; Zablah ve ark. 2012). Müşteri odaklılık ile iş tatmini ilişkisini araştıran görgül çalışmalar bu hipotezi destekler niteliktedir. Tayvan'da konaklama işletmelerinin çalışanlarına yönelik yapılan bir araştırmada, müşteri odaklılık ile iş tatmini arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur (Chen 2007). Amerika Birleşik Devletleri'nde banka ve restoran işletmelerinde yapılan bir diğer çalışma da ise müşteri odaklılığın özellikle tüketicilerle daha fazla temas halinde olan işgörenlerin kişi-iş uyumu algılamasını ve iş tatminini olumlu yönde etkile-

diği tespit edilmiştir (Donavan ve ark. 2004). Yeni Zelanda'da kamuya ait bir banka işletmesinde yapılan bir başka araştırmada müşteri odaklılığının iş tatmini ile olumlu ilişkili olduğu ve müşteri odaklılık ile işten ayrılma niyeti arasında iş tatmininin tam aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir (Rod ve Ashill 2010). Güney Kore'de restoran işletmelerinde yapılan bir çalışmada müşteri odaklılığın müşteriye odaklanma boyutu ile iş tatmini arasında olumsuz ilişki tespit edilmiştir, ancak diğer boyutların (örgütsel destek ve baskı altında hizmet sunma) iş tatminini olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır (Kim, Leong ve Lee 2005). Bir başka çalışmada Yoo ve Arnold (2014) bankacılık ve sigortacılık sektöründe yaptıkları bir araştırmada kişisel bir kaynak olarak müşteri odaklılığın çalışmaya/işe tutkunluk (work engagement) üzerinde olumlu etkisi olduğunu ve müşteri odaklı çalışanların daha enerjik olduklarını, kendilerini işe adadıklarını ve verdiklerini tespit etmişlerdir. Zablah ve ark. (2012) müşteri odaklılık ile ilgili yapmış oldukları meta analiz çalışmasında bu bulguları destekler nitelikte, müşteri odaklılığın iş tatminini ve örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğini ve iş tatminin, müşteri odaklılık ile işten ayrılma eğilimi arasında aracılık rolü oynadığını ortaya çıkarmıştır. Sadece Farrell ve Oczkowski (2009) Avustralya'da çabuk yiyecek-içecek sunan işletmelerde yaptıkları bir araştırmada müşteri odaklılığın iş tatmini üzerinde etkisini tespit edememiştir. Öte yandan gerek turizm sektöründe gerekse diğer çalışma alanlarında iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve iş tatminin işten ayrılma niyetini azalttığı ve işte kalma niyetini arttırdığı zaten bilinmektedir (Tett ve Meyer 1993; LaLopa 1997; Griffeth, Hom ve Gaertner 2000; Kim ve ark. 2005; Kuşluvan ve Kuşluvan 2005; Deery 2008; Yang 2010).

Bu tespitlerden yola çıkarak geliştirilen hipotezler şu şekildedir;

H2: Müşteri odaklılığın iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H3: İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumsuz (baskılayıcı) bir etkisi vardır.

H4: Müşteri odaklılık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde iş tatmini aracılık rolü oynamaktadır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçümü

Bu araştırmada müşteri odaklılığın işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ve iş tatmininin müşteri odaklılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık rolü incelenmektedir. Araştırmada müşteri odaklılık bağımsız değişkeni, işten ayrılma niyeti bağımlı değişkeni ve iş tatmini aracı değişkeni oluşturmaktadır. Alanyazında vurgulandığı üzere cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim durumu, çalışma statüsü, çalışılan bölüm, işletmede çalışma yılı, konaklama endüstrisinde toplam çalışma yılı ve ücret gibi değişkenlerin işten ayrılma niyetini ve iş tatminini etkileyebileceği dikkate alınmış (Mok ve Finlay 1986; Lam, Zhang, ve Baum 2001; Kuşluyan ve Kuşluyan 2005; Alexandrov ve ark. 2007; Rod ve Ashill 2010, Yang 2010) ve bu değişkenler kontrol değişkenleri olarak araştırma modeline ve analizlere dahil edilmiştir. İstatistiki kontrol için nominal değişkenler olan cinsiyet (bay-bayan), evlilik durumu (evli-bekar), çalışma statüsü (daimi-geçici) ve çalışılan bölüm (önbüro-yiyecek/içecek) iki kategorili kukla değişkenler (1, 0) olarak kodlanmıştır (Hair, Anderson, Tahtam ve Black 1998). İstatistiki kontrol sayesinde, model dışındaki kontrol değişkenlerinin aracı ve bağımlı değişken üzerindeki etkileri kontrol edilmekte (arındırılmakta) ve araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkiler daha gerçekçi ve saf bir biçimde ortaya çıkmaktadır (Pedhazur 1997; Spector ve Brannick 2011). Araştırmada, müşteri odaklılığı ölçmek için Donovan ve ark. (2004) tarafından geliştirilen müşteri odaklılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, dört boyut ve 13 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin boyutları şunlardır: (1) Müşteriye Özel ve Önemli Olduğunu Hissettirme İhtiyacı, (2) Müşterinin Gereksinim ve İsteklerini Okuma/Anlama İhtiyacı, (3) Hizmetleri Başarılı Bir Şekilde Sunma Arzusu ve (4) Kişisel İlişki Kurma İhtiyacı. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan işgören devri ise işgören devrini en iyi yansıtan işten ayrılma niyeti kavramı esas alınarak Carson ve Bedeian (1994) tarafından geliştirilen üç maddelik işten ayrılma niyeti ölçeği ile ölçülmüştür. İş tatminini ölçmek için ise Brayfield ve Rothe'un (1951) geliştirdiği ve Yoon ve Thye'nin (2002) kısalttığı beş madde-

lik genel iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Orijinal dili İngilizce olan ölçeklerin hepsi, önce iyi derecede İngilizce bilen ve konunun uzmanı olan bir akademisyen tarafından Türkçeye çevrilmiş sonra Türkçesi başka bir akademisyen tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Böylece ölçekler, her iki dil arasında karşılaştırma süreçlerinden geçmiştir. Bunun nedeni, çevirinin doğruluğunu test etmek ve anlam ile ilgili sapmaları engellemektir (Van de Vijver ve Hambleton 1996). Karşılaştırma süreci sonunda, ölçeğin Türkçeye doğru bir şekilde çevrildiği ve anlam ile ilgili sapmaların olmadığı tespit edilmiştir. Türkçeye çevrilen ölçeklerin anlaşılabilirliğini kontrol etmek için ön test (pilot uygulama) yapılmıştır. Ön test, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nda, turizm işletmeciliği ve otelcilik bölümlerinde üçüncü ve dördüncü sınıfta öğrenim gören 30 kişilik bir öğrenci grubuna uygulanmıştır. Yapılan ön test sonucunda, Türkçeye çevrilen ölçeklerin her bir maddesinin açık ve anlaşılır olduğu; anketin formatı ve yönergeleri ile ilgili herhangi bir sorunun olmadığı görülmüştür. Ön testten sonra alanında uzman kişilere (akademisyen) anket formu incelettirilmiş, anket formunun anlaşılabilirliği ve yeterliliği konusunda görüşleri (içerik geçerliliği) alındıktan sonra form uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Bütün ölçekler, beş kategorili Likert tipi sıralama ölçeklerinden oluşmuştur. Araştırmada kullanılan ölçekler, maddeleri ve cevap kategorileri EK 1'de gösterilmektedir.

Örnekleme

Araştırmada örnekleme yöntemi olarak zaman ve maliyet sınırlamaları göz önüne alınarak, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden amaca göre örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Amaca göre örnekleme yöntemi, ulaşılması zor, büyük bir ana kütlenin parçası olan daha küçük bir gruptan veri almak gerektiğinde, model veya anketlerin ön testinde, örnek olay araştırmalarında ve temsili örnekleme yapmadan önce kullanılabilir (Bernard 2000; Babbie 2001). Araştırmaya Nevşehir ve Konya'daki üç, dört ve beş yıldızlı bütün otel işletmelerinin yiyecek-içecek ve önbüro personeli dâhil edilmiştir. Araştır-

maya dâhil edilecek otellerin çerçevesi www.hotelguide.com.tr internet adresi yardımıyla belirlenmiştir (63 konaklama işletmesi). Çeşitli nedenlerden dolayı 63 işletmenin sadece 34 tanesinden veri toplamak mümkün olmuştur.

Veri Toplama Yöntemi

Veriler, kişilik özelliği olarak müşteri odaklılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini değişkenleriyle ilgili ölçek maddelerini, işgörenlerin demografik bilgilerini ve işletmelerle ilgili soruları içeren anket ile toplanmıştır. Anket uygulamasına geçmeden önce Nevşehir ve Konya'daki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerine telefon edilmiş ve hem araştırma için destek istenmiş hem de yiyecek-icecek ve önbüro bölümlerindeki mevcut personel sayısı öğrenilmiştir. Otel yöneticilerinden elde edilen bilgilere uygun olarak ilgili otellere anketler bırakılarak bir hafta sonra toplanmıştır. Toplamda otellere 657 anket dağıtılmış ancak 349 (%53) anket analiz edilebilecek nitelikte geri dönmüştür.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri ve Geçerlilikleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olması için güvenilirlik katsayılarının (Cronbach alfa katsayısı) en az 0,70 olması gerekmektedir (Peterson, 1994). Tablo 1'de araştırmada kullanılan ölçeklerin madde sayısı ve güvenilirlik katsayıları verilmiştir. Müşteri odaklılık ve alt bo-

yutları ile araştırmada ölçülen diğer kavramların Tablo 1'de görüldüğü gibi güvenilirlik katsayıları yüksek ve tatmin edicidir ($\alpha > 0,70$).

Araştırmada kullanılan müşteri odaklılık ölçeğinin geçerliliğinin test edilmesi için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Öncelikle müşteri odaklılık ölçeğinin veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek için Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett testlerinin sonuçlarına bakılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin yeterlilik katsayısı 0,880 olarak saptanmış ve bu değer 1'e çok yakın olduğu için örneklem faktör analizi için yeterli görülmüştür (Hair, Anderson, Tahtam ve Black 1998). Ayrıca Barlett küresellik testi sonucu, veriler arasında anlamlı korelasyon olduğu ($\chi^2 = 2320910,125$, $p=0,00$), verilerin normal dağıldığı ve korelasyon matrislerinin birim matris olmadığı tespit edilmiş ve verilerin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmıştır (Kalaycı 2010; Özdemir 2010). Açımlayıcı faktör analizi sonucunda Donovan ve arkadaşlarının (2004) çalışmasında olduğu gibi dört faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır.

Katılımcılara İlişkin İlgili Bilgiler

Araştırmaya 349 işgören katılmıştır. Çalışanların yarıya yakını (%42) bayandır ve tüm çalışanların yaklaşık dörtte biri evlidir. İşgörenlerin yaklaşık yarısı ön büro yarısı da yiyecek-icecek bölümlerinde çalışmaktadır ve yaşları ortalama 26'dır. Çalışanların çoğunluğu dört (%51) ve beş (%42) yıldızlı otellerde çalışmaktadır. Büyük çoğunluğu (%84) beş yıldan daha az bir süredir bulundukları işletmede çalışmaktadırlar ki bu durum işletmelerde işgören devrinin yüksek olmasının bir göstergesidir. Çalışanların %41'i lise ve daha düşük seviye de eğitim almıştır. Lisans (%30) ve ön lisans (%21) düzeyinde eğitim alanların oranı birlikte tüm çalışanların yaklaşık yarısını oluşturmaktadır. Çalışanların %72'si daimi statüde çalışmakta ve ortalama ücretleri 800 TL civarındadır (Veriler 2011 yılında toplanmıştır.).

Müşteri Odaklılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri İle İlgili Bulgular

Tablo 3'te işgörenlerin müşteri odaklılık, iş tatmini ve işten ayrılma düzeyleri ile ilgili bazı tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Sonuçlar incelendi-

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı (α)
<i>Müşteri Odaklılık</i>	13	0,90
Müşteriye Özel ve Önemli Olduğunu Hissettirme İhtiyacı	4	0,81
Müşterinin Gereksinim ve İsteklerini Okuma/Anlama İhtiyacı	4	0,84
Hizmetleri Başarılı Bir Şekilde Sunma Arzusu	3	0,95
Kişisel İlişki Kurma İhtiyacı	2	0,74
<i>İş Tatmini</i>	5	0,80
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	3	0,72

Tablo 2. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Bazı Bilgiler

Çalışanlarla İlgili Değişkenler	Kategoriler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyeti	Bay	203	58,2
	Bayan	146	41,8
Medeni Durumu	Evli	93	26,6
	Bekâr	256	73,4
Çalıştıkları Bölüm	Yiyecek-İçecek	184	52,7
	Ön Büro	165	47,3
Çalıştıkları Otellerin Yıldız Sayısı	3 yıldızlı	24	6,9
	4 yıldızlı	179	51,3
	5 yıldızlı	146	41,8
Bulundukları İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	100	28,7
	1-5 yıl	194	55,6
	6-11 yıl	44	12,6
	12-17 yıl	7	2,0
	18 ve üzeri	4	1,1
Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	29	8,3
	1-5 yıl	167	47,9
	6-11 yıl	105	30,1
	12-17 yıl	28	8,0
	18 ve üzeri	20	5,7
Eğitim Seviyesi	İlköğretim	36	10,3
	Lise	109	31,2
	Ön Lisans	72	20,6
	Lisans	106	30,4
	Yüksek Lisans	26	7,4
Çalışma Statüsü	Daimi Personel	253	72,5
	Geçici Personel	76	21,8
	Stajyer	18	5,2
	Ekstra Personel	2	0,6
	Ortalama (Tl)	Maksimum (Tl)	Minimum (Tl)
Aylık Ücret	801,61	2300	380
Yaş	25,98	55	16

N=349.

ğinde genel olarak çalışanların kendilerini müşteri odaklı olarak algıladıkları ve iş tatminlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Ancak işten ayrılma niyeti nispeten düşük olmasına rağmen işten ayrılma niyeti ölçeğine verilen cevapların frekansı incelendiğinde bu konuda kararsız ve işten ayrılmaya niyetli olanların toplamının oranının %50'ye yaklaştığı görülmektedir. Müşteri odaklılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon incelendiğinde ise müşteri odaklılığın işten ayrılma niyeti ile düşük düzeyde negatif korelasyon gösterdiği ($r = -0,17$, $p = 0,00$), iş tatmini ile ise orta düzeyde pozitif korelasyon ($r = 0,52$, $p = 0,00$) gösterdiği görülmektedir. İş tatmi-

ni ile işten ayrılma niyeti arasında ise orta düzeyde negatif korelasyon ($r = -0,42$, $p = 0,00$) söz konusudur.

Araştırma Modelinin Testi

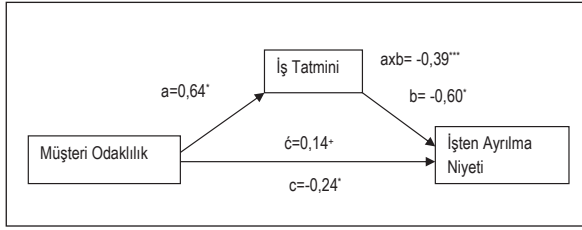
Şekil 2'de gösterilen araştırma modeli, basit aracılık modeli (simple mediation model) niteliğindedir. Bu modelde müşteri odaklılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan ve iş tatmini aracılığı ile dolaylı ve toplam etkisini ölçmek için aracılık analizi (mediation analysis) yapılmıştır. Araştırma modeli Andrew F. Hayes'in SPSS için geliştirdiği PROCESS yazılımı kullanılarak test edilmiştir (Hayes 2013). PROCESS yazılım programı tüm modeli ve aracı değişkenin dolaylı etkisini (aracılık etkisini) test etmektedir (Edwards ve Lambert 2007; Preacher, Rucker ve Hayes 2007). PROCESS yazılımı, aracı değişkenin dolaylı aracılık etkisini ölçerken özyükleyici (bootstrap) yeniden örnekleme tekniğini kullanmaktadır ve bu açıdan nedensel modellere ve Sobel testine kıyasla istatistiksel anlamda üstünlükleri vardır (Hayes 2009; Preacher ve Hayes 2008). Müşteri odaklılığın alt boyutlarının puanları toplanarak birleşik bir toplam ölçek puanı oluşturulmuş ve analizler bu birleşik ölçek puanı üzerinden yapılmıştır. Araştırma modeline ilişkin PROCESS regresyon sonuçları Şekil 2'de gösterilmektedir.

Şekil 2'de görüldüğü üzere müşteri odaklılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi ($\beta = 0,14$, $p = ,09$) istatistiksel olarak anlamlı değil-

Tablo 3. Müşteri Odaklılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri

	Ortalama*	Standart Sapma
Müşteri Odaklılık	4,2	0,60
Müşteriye Özel ve Önemli Olduğunu Hissettirme İhtiyacı	4,3	0,66
Müşterinin Gereksinim ve İsteklerini Okuma/Anlama İhtiyacı	4,0	0,80
Hizmetleri Başarılı Bir Şekilde Sunma Arzusu	4,3	0,73
Kişisel İlişki Kurma İhtiyacı	4,0	0,91
İş Tatmini	3,8	0,75
İşten Ayrılma Niyeti	2,6	0,92

*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum. 1, ilgili kavramlara karşı düşük ve olumsuz, 5 ise ilgili kavramlara yüksek ve olumlu tutumu ifade eder.



Şekil 2. Model Değişkenleri Arasındaki Regresyon Katsayıları

a,b,c=Standartlaştırılmamış regresyon katsayıları.

*P<,01 düzeyinde anlamlı.

+P<,01 veya P<,05 düzeyinde anlamlı değildir.

***BootLLCI=-,5362, BootULCI=-,2887

dir. Bu sonuç daha önce belirtildiği üzere alanyazındaki bazı araştırmalar tarafından da desteklenmektedir (Donavan ve ark. 2004; Rod ve Ashill 2010). Bu sonuçtan hareketle H1 reddedilmiştir. Başka bir deyişle müşteri odaklılığın işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkisi yoktur. Bazı yazarlara göre bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı nedensel bir ilişki yoksa aracılık analizi yapılması önerilir (Barron ve Kenny 1986). Ancak son yıllarda bu yaklaşım araştırmacılar, istatistikçiler ve bilimsel metodoloji uzmanları tarafından terk edilmiştir. Günümüzde aracılık analizi için bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında korelasyon aranmamaktadır (Bollen 1989; Hayes 2009; Zhao, Lynch ve Chen 2010). Müşteri odaklılık ile iş tatmini arasındaki regresyon katsayısı ($a=0,64$, $p=,00$) ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki regresyon katsayısı ($b=-0,60$, $p=,00$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla H2 ve H3 kabul edilmiştir. Yani müşteri odaklılığın iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi; iş tatminin de işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumsuz bir etkisi söz konusudur. Yazındaki birçok çalışma da bu bulguları desteklemektedir (Donavan ve ark. 2004; Kim ve ark. 2005; Chen 2007; Yang 2010). Müşteri odaklılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki iş tatmini aracılığı ile 1000 özyükleyici (bootstrap) örnekleme dayalı olarak hesaplanan dolaylı etkisi ise ($axb=-0,38$) sıfırdan çok farklı (LLCI=-,5180; ULCI=-,2887) çıkmıştır. Bu sonuçlar müşteri odaklılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatmininin tam aracılık rolünün olduğunu göstermektedir. Bu

durumda H4 kabul edilmiştir ve müşteri odaklılığın iş tatmininden bağımsız olarak işten ayrılma niyetini etkilemediği, ancak iş tatmini aracılığı ile etkilediği ortaya çıkmıştır. Yeni Zelanda'da banka çalışanları arasında yapılan bir çalışmada da iş tatminin tüketici odaklılık ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir (Rod ve Ashill 2010). Müşteri odaklılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam etkisi ise ($c=c+axb$) $c=-0,24$, $p=,00$, olarak bulunmuştur. Kontrol değişkenlerinden sadece cinsiyet değişkenin işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği ($\beta=-0,24$, $p=,00$) diğer kontrol değişkenlerinin hiçbirinin işten ayrılma niyetini ya da iş tatmini anlamlı ölçüde etkilemediği ortaya çıkmıştır. Araştırma modelinin genel olarak işten ayrılma niyetini açıklama oranı ise %23 olarak bulunmuştur ($R=0,48$, $R^2=0,23$, $p=,00$). Bu çalışma ilgili alanyazında yer alan müşteri odaklılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki çelişkili sonuçlara da bir açıklık getirmektedir. Araştırma sonuçları, çalışanların müşteri odaklılığının işgören devri üzerinde doğrudan etkili olmadığını (Babakuş ve ark. 2009) ve iş tatmini vasıtasıyla işgören devrini etkilediğini ortaya koyan çalışmaların (Rod ve Ashill 2010) tezlerini güçlendirmektedir. Araştırma sonuçları bu yönü itibarıyla hem kişisel kaynak teorisini hem de bilişsel-duygusal kişilik sistemi teorisini destekler niteliktedir. Çünkü kişisel kaynak olarak müşteri odaklılık çalışanların iş tatminini etkileyerek ve artırarak ya da tüketicilerle etkileşimi olumlu kodlayarak işgören devrini baskılamaktadır.

Araştırma bulguları konaklama işletmeleri yöneticilerine çalışanların ve işgören devrinin yönetimi açısından önemli ipuçları sunmaktadır. Öncelikle daha yüksek düzeyde müşteri odaklı olan çalışanların işe alınması doğrudan işgören devrinin azaltılmasına etki etmeyecektir. Müşteri odaklılık çalışanların işlerinden zevk almasını ve daha mutlu olmasını sağlayarak, iş tatminini olumlu etkileyerek, iş tatmini aracılığı ile işgören devrini baskılamaktadır. Ancak konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatminini olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek iş ya da işletme ile ilgili çok sayıda faktör vardır (Kuşluvan ve Kuşluvan 2005; Kuşluvan ve ark. 2010). Diğer faktörlerin

iş tatminini olumsuz olarak etkilemesi müşteri odaklılığın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisini de azaltabilecek hatta yok edebilecek nitelikte olabilir. Nitekim bazı çalışmalar, müşteri odaklılığı yüksek olan ve mükemmel hizmet sağlamaya çalışan personelin düşük ücret, adil olmayan uygulamalar ve uzun çalışma saatleri gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarından dolayı daha az iş tatmini yaşayabileceğini belirtmişlerdir (Kim ve ark. 2005). Bir başka çalışmada, konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatminlerini belirleyen en önemli faktörlerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Kuşluvan ve Kuşluvan 2005). Bu nedenlerden dolayı, konaklama endüstrisinde işgören devrini belirleyen faktörler içerisinde iş tatmininin anahtar rol oynadığını ve işgören devrinin önlenmesi için asıl yapılması gerekenin çalışanların iş tatmininin sağlanması olduğunu söylemek mümkündür. Müşteri odaklı tüketicilerin istihdam edilmesi yüksek iş tatmini sağlamaya yarayan faktörlerden sadece biridir ve işgören devrinin azaltılmasını garanti etmez. Ancak müşteri odaklılığın hizmet kalitesini, müşteri memnuniyetini ve sadakatini, işgören performansını, örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilediği düşünüldüğünde, müşteri odaklı çalışanların tercih edilmesinin daha doğru bir yaklaşım olacağı unutulmamalıdır (Kuşluvan ve Eren 2011; Zablah ve ark. 2012).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada müşteri odaklılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi ve iş tatmini aracılığıyla dolaylı etkisi basit aracılık modeli ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda konaklama işletmelerinde müşterilerle etkileşim halinde çalışan işgörenlerin müşteri odaklılık düzeylerinin işten ayrılma niyetini etkilemediği tespit edilmiştir. Ancak çalışanların müşteri odaklılığının iş tatminini olumlu yönde etkileyerek işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etki yaptığı ve iş tatminin, müşteri odaklılık ile işten ayrılma niyeti arasında tam aracılık rolü oynadığı görülmüştür. Bu çalışma bireysel bir takım değişkenleri de hesaba katarak müşteri odaklılığın işgören devri üzerindeki tartışmalı olan doğrudan etkisine bir

açıklık getirmesi açısından önemli bir katkı sayılabilir. Bu açıdan araştırma, müşteri odaklılığın doğrudan işgören devrini önleyemeyeceği tezini kuvvetlendirmektedir. Uygulama açısından bu sonuçlar, konaklama işletmelerinde işgören devrinin azaltılmasında asıl faktörün iş tatmini olduğunu, çalışanların iş tatmininin sağlanmasında çalışanların müşteri odaklı olmasının önemli bir faktör olabileceğini göstermektedir. Ancak unutulmamalıdır ki iş tatminini etkileyen çok sayıda faktör vardır ve diğer faktörler iş tatmini oluşturmaya engel olduğunda müşteri odaklılığın iş tatmini yaratma kapasitesi azalacaktır.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar, sınırlı bir bölgede, sınırlı sayıda ve nitelikte işletmeyi, sadece ön büro ve yiyecek içecek bölümünde çalışanları kapsadığı ve tesadüfi olmayan bir örneklemeye dayalı olarak elde edildiği için genelleştirilemez. Bu çalışmada önerilen modelin, daha kapsamlı ve tesadüfi olarak seçilen daha büyük bir örnek hacmi ile test edilmesi başka bir çalışmanın konusu olabilir. Ayrıca modelde yer alan müşteri odaklılık kavramının tüketiciler tarafından değerlendirilmesi, işten ayrılma niyeti yerine fiili işgören devrinin uzun vadeli araştırmalarla ölçülmesi yerinde olacaktır. Son olarak, müşteri odaklılık işgören devri ilişkisinde iş tatmininin yanı sıra örgütsel bağlılık ve işe tutkunluk (work engagement) gibi başka aracı değişkenlerin etkilerinin de incelenmesi yerinde olacaktır.

KAYNAKÇA

- Agho, A. O., Price, J. L. ve Mueller, C. W. (1993). Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of A Casual Model, *Human Relations*, 46: 1007-1027.
- AlBattat, A.R.S ve Som, A.P.M. (2013). Employee Dissatisfaction And Turnover Crises in The Malaysian Hospitality Industry, *International Journal Of Business and Management*, 5: 62-71.
- Alexandrov, A., Babakuş, E. ve Yavaş, U. (2007). The Effects Of Perceived Management Concern For Frontline Employees And Customers On Turnover Intentions: Moderating Role of Employment Status, *Journal of Service Research*, 9 (4): 356-371.
- Babakuş, E. ve Yavaş, U. (2012). Customer Orientation as a Buffer Against Job Burnout, *The Service Industries Journal*, 32 (1): 5-16.
- Babakuş, E., Yavaş, U. ve Ashill, N. J. (2009). The Role Of Customer Orientation As A Moderator Of The Job Demand-Burnout-Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective, *Journal of Retailing*, 8 (4): 480-492.

EK 1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Maddeleri

Ölçekler Ve Maddeleri

HİZMET VERME YATKINLIĞI*

1. Müşteriye özel ve önemli olduğunu hissettirme ihtiyacı

1. Hizmet ettiğim müşterilerin isteklerini karşılayarak onları memnun etmekten hoşlanırım
2. Her müşterinin kendini özel ve önemli hissetmesini sağlamaktan zevk alırım
3. Her müşterinin sorunu benim için önemlidir
4. Her müşteriye bireysel (özel) ilgi göstermek beni mutlu eder

2. Müşterinin gereksinim ve isteklerini okuma ihtiyacı

1. Tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini gözlerinden (doğal olarak) okurum (anlarım)
2. Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini onlar söylemeden genellikle anlarım
3. Hizmet verdiğim müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini tahmin etmekten hoşlanırım
4. Müşterilere ne kadar yakın ve samimi davranacağımı onların beden dilinden anlarım

3. Hizmetleri başarılı bir şekilde sunma arzusu

1. Müşterilere tam zamanında hizmet vermeyi severim
2. Müşterilere karşı görevlerimi yerine getirmekten büyük bir memnuniyet duyarım
3. Müşterilere iyi hizmet verme konusunda kendime güvenimin olması hoşuma gider

4. Kişisel ilişki kurma ihtiyacı

1. Müşterilerin isimlerini hatırlamak hoşuma gider
2. Müşterilerimi daha yakından tanımak hoşuma gider

İŞ TATMİNİ*

- 1- Genel olarak işimden memnunum
- 2- Genel olarak işimi seviyorum
- 3- Çoğu zaman iyi bir işim olduğunu düşünüyorum
- 4- İşimden zevk alıyorum
- 5- İşime karşı ilgimi kaybediyorum**

İŞTEN AYRILMA NİYETİ*

- 1- Çoğu zaman bu işten ayrılmayı düşünüyorum
- 2- Bu işte bir süre daha kalmayı (çalışmayı) düşünüyorum**
- 3- Başka bir işe geçme niyetim var

*Cevap Kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

** Bu maddeler ters kodlanmıştır.

Babbie, E. (2001). *The Practice of Social Research*. Londra: Wadsworth Thomson Learning.

Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.

Bernard, H. R. (2000). *Social Research Methods*. Londra: Sage Yayınları.

Bitner, M. J., Booms, B. H. ve Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable And Unfavorable Incidents, *Journal of Marketing*, 54 (1): 71-84.

Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations With Latent Variables*. New York: Wiley.

Bouchard, T. J. Jr ve McGue, M. (2003). Genetic and Environmental Influences On Human Psychological Differences, *Journal of Neurobiology*, 54: 4-45.

Brach, S., Walsh, G., Hennig-Thurau, T. ve Groth, M. (2013). A Dyadic Model of Customer Orientation: Mediation and Moderation Effects, *British Journal of Management*. DOI: 10.1111/1467-8551.12049.

Brayfield, A. H. ve Rothe, H. F. (1951). An Index Of Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 35: 307-311.

Brief, A. P. (1998). *Attitudes in And Around Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T. ve Licata, J. W. (2002). The Customer Orientation Of Service Workers: Personality Trait Effects On Self And Superior Performance Ratings, *Journal of Marketing Research*, 39 (1): 110- 119.

- Carson, K. D. ve Bedeian, A.G. (1994). Career Commitment: Construction Of A Measure And Examination Of its Psychometric Properties, *Journal of Vocational Behavior*, 44: 237-262.
- Chalkiti K. ve Sigala, M. (2010). Staff Turnover in The Greek Tourism Industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (3): 335-359.
- Chandrasekhar, S. F. (2001). Service Orientation And Persistence At Work: A Study of Corporate Hospital Employees, *Journal of Management Research*, 1 (2): 79- 86.
- Chen, Y. J. (2007). Relationships Among Service Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in The International Tourist Hotel Industry, *Journal Of American Academy of Business*, 11 (2): 71-82.
- Cloninger, S. (2009). Conceptual Issues in Personality Psychology. İçinde P.J. Corr ve G. Matthews (Editörler), *The Cambridge Handbook of Personality Psychology* (ss. 3-26). Cambridge: Cambridge Üniversitesi Yayınları.
- Cran, D. J. (1994). Towards Validation Of The Service Orientation Construct, *The Service Industries Journal*, 14 (1): 34-44.
- Cranny, C. J., Smith, P. C. ve Stone, E. F. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs And How it Affects Their Performance*. New York: Lexington.
- Davidson, M. C. G., Timo, N. ve Wang, Y. (2010). How Much Does Labour Turnover Cost?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (4): 451-466.
- Değermen, A. (2008). Hizmet Personelinin Müşteri Odaklı Davranışlarının Müşterilerin Algılamaları Üzerindeki Etkisinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma, *Öneri Dergisi*, 8 (30): 185-193.
- Deery, M. (2008). Talent Management, Work-Life Balance And Retention Strategies, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7): 792-806.
- DeYoung, C. G ve Gray, J. R. (2009). Personality Neuroscience: Explaining Individual Differences in Affect, Behaviour and Cognition. İçinde P. J. Corr ve G. Matthews (Editörler), *The Cambridge Handbook of Personality Psychology* (ss. 323-346). Cambridge: Cambridge Üniversitesi Yayınları.
- Donavan, D. T., Brown, T. J. ve Mowen, J. C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, And Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Marketing*, 68 (1): 128-146.
- Edwards, J. R. (2008). Person-Environment Fit In Organizations: An Assessment Of Theoretical Progress, *Academy of Management Annals*, 2: 167-230.
- Edwards, J. R. ve Lambert, L. S. (2007). Methods for Integrating Moderation and Mediation: A Generalanalytical Framework Using Moderated Path Analysis, *Psychological Methods*, 12: 1-22.
- Edwards, J. R. ve Shipp, A. J. (2007). The Relationship between Person-Environment Fit and Outcomes: An Integrative Theoretical Framework. İçinde C. Ostroff ve T. A. Judge (Editörler), *Perspectives on Organizational Fit* (ss. 209-258). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Enz, Cathy A. (2001). What Keeps You Up At Night? Key Issues Of Concern For Lodging Managers, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (2): 38-45.
- Enz, C. A. (2009). Human Resource Management: A Troubling Issue For The Global Hotel Industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, 50 (4): 578-583.
- Eurostat. (2013). *Statistics in Focus. Industry, Trade And Services*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Farrell, M. A. ve Oczkowski, E. (2009). Service Worker Customer Orientation, Organisation/Job Fit and Perceived Organisational Support, *Journal of Strategic Marketing*, 17 (2): 149-167.
- Gorgievski, M. J., Jonathon R., Halbesleben, B. ve Bakker, A. B. (2011). Introduction: Expanding the Boundaries Of Psychological Resource Theories, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84: 1-7.
- Gorgievski, M. J., Jonathon R., Halbesleben, B. ve Bakker, A. B. (2011). Expanding the Boundaries of Psychological Resource Theories, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84: 1-7.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. ve Gaertner, S. (2000). A Meta Analysis of Antecedents And Correlates Of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications For The Next Millennium, *Journal of Management*, 28 (3): 463-488.
- Gummesson, E. (2008). Customer Centricity: Reality or A Wild Goose Chase?, *European Business Review*, 20 (4): 315-330.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tahtam, R. L. ve Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5. Baskı. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Hampson, S. E. (2012). Personality Processes: Mechanisms by Which Personality Traits "Get Outside The Skin", *Annual Review of Psychology*, 63: 315-339.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R. ve Pierce, C. A. (2013). Meta-Analytic Review Of Employee Turnover As A Predictor of Firm Performance, *Journal of Management*, 39 (3): 573-603.
- Harris, E. G., Mowen, J. C. ve Brown, T. J. (2005). Re-Examining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (1): 19-35.
- Harris, E. G., Artis, A. B., Walters, J. H. ve Licata, J. W. (2006). Role Stressors, Service Worker Job Resourcefulness, And Job Outcomes: An Ampirical Analysis, *Journal of Business Research*, 59: 407-415.
- Hartline, M. D. ve Jones, K. C. (1996). Employee Performance Cues in A Hotel Service Environment: Influence On Perceived Service Quality, Value And Word Of Mouth Intentions, *Journal of Business Research*, 35 (3): 207-215.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in The New Millenium, *Communication Monographs*, 76: 408-420.
- Hayes, A. F. (2013). *An Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: Guilford Yayınları.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer Orientation Of Service Employees: Its Impact On Customer Satisfaction, Commitment, and Retention, *International Journal of Service Industry Management*, 15 (5): 460-478.

- Hogan, J., Hogan, R. ve Busch, C. M. (1984). How to Measure Service Orientation, *Journal of Applied Psychology*, 69 (1): 167-173.
- Holland, J. L. (1997). *Making Vocational Choices: A Theory Of Vocational Personalities And Work Environments*. 3. Baskı, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. ve Eberly, M. B. (2008). Turnover and Retention Research. İçinde J. P. Walsh ve A. P. Brief (Editörler), *Academy of Management Annals*, 2, (ss. 231-274). Essex, U.K.: Routledge.
- Hom, P. W., Mitchell, T., Lee, T. W. ve Griffeth, R. W. (2012). Reviewing Employee Turnover: Focusing On Proximal Withdrawal States and an Expanded Criterion, *Psychological Bulletin*, 138: 831-858.
- Homburg, C., Hoyer, W. D. ve Fassnacht, M. (2002). Service Orientation Of A Retailer Business Strategy: Dimension, Antecedents And Performance Outcomes, *Journal of Marketing*, 66 (44): 86-101.
- Iddekinge, C. H. V. Roth, P. L., Putka, D. J., Virginia, A. ve Lanivich, S. E. (2011). Are You Interested? A Meta-Analysis Of Relations Between Vocational Interests and Employee Performance And Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 96 (6): 1167-1194.
- Ifie, K. (2014) Customer Orientation Of Frontline Employees And Organizational Commitment, *The Service Industries Journal*, 34 (8): 699-714.
- International Labor Organization [ILO]. (2010). *Developments and Challenges in the Hospitality And Tourism Sector*. Geneva: ILO.
- Iverson, R.D. ve Deery, M. (1997). Turnover Culture in The Hospitality Industry, *Human Resource Management Journal*, 7 (4): 71-82.
- John, O. P., Robins, R. W. ve Pervin, L. A. (2008). *Handbook of Personality: Theory And Research*. New York, NY: The Guilford Yayınları.
- Kalaycı, Ş. (2010). Faktör Analizi. İçinde Ş. Kalaycı (Editör) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (ss.321-331). Ankara: Özbaran Ofset.
- Kanai, R. ve Rees, G. (2011). The Structural Basis Of Inter-Individual Differences in Human Behaviour And Cognition, *Nature Review Neuroscience*, 12: 231-242.
- Kim, H. J., Shin, K.H. ve Umbreit, W.T. (2007). Hotel Job Burnout: The Role Of Personality Characteristics, *Hospitality Management*, 26: 421-434.
- Kim, T. T., Paek, S., Choi, C. H. ve Lee, G. (2012). Frontline Service Employees' Customer-Related Social Stressors, Emotional Exhaustion, And Service Recovery Performance: Customer Orientation As A Moderator, *Service Business*, 6 (4): 503-526.
- Kim, W. G., Leong, J. K. ve Lee, Y. K. (2005). Effect of Service Orientation On Job Satisfaction, Organizational Commitment And Intention Of Leaving in A Casual Dining Chain Restaurant, *International Hospitality Management*, 24 (2): 171-193.
- Kohli, A. K. ve Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54 (Nisan): 1-18.
- Kuşluvan, S., Kuşluvan, Z., İlhan, İ. ve Buyruk, L. (2010). The Human Dimension: A Review Of Human Resources Management Issues in The Tourism And Hospitality Industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (2): 171- 214.
- Kuşluvan, S. ve Eren, D. (2011). İşgörenlerin Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığı Ve Ölçümü: Bir Literatür Taraması, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22 (2): 139-153.
- Kuşluvan, S. ve Kuşluvan, Z. (2004). Turizm İşletmelerinde İşgören Devri: Anlamı, Türleri Ve Nedenleri, *SÖİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 1 (1): 28-36.
- Kuşluvan, S. ve Kuşluvan, Z. (2005). Otel İşletmelerinde İş Ve İşletme İle İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (2): 183-203.
- LaLopa, J. (1997). Commitment and Turnover in Resorts Jobs, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 21 (2): 11-26.
- Lam, T., Zhang, H. ve Baum, T. (2001). An Investigation Of Employees' Job Satisfaction:The Case Of Hotels in Hong Kong, *Tourism Management*, 22 (2): 157-165.
- Lee-Ross, D. (2000). Development Of The Service Predisposition Instrument, *Journal of Managerial Psychology*, 15 (2): 148-157.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper Row, New York.
- Liu, D., Mitchell, T. R., Lee, T. W., Holtom, B. C. ve Hinkin, T. R. (2012). When Employees Are Out Of Step With Co-workers: How Job Satisfaction Trajectory and Dispersion Influence Individual- And Unit-Level Voluntary Turnover, *Academy of Management Journal*, 55 (6): 1360-1380.
- Locke, E. A. (1976). The nature And Causes Of Job Satisfaction. İçinde Dunnette, M.D.(Editör), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (ss.1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X. ve While, A. E. (2012). Job Satisfaction Among Hospital Nurses Revisited: A Systematic Review, *International Journal Of Nursing Studies*, 49: 1017-1038.
- Lytle, R. S., Hom, P. V. ve Mokwa, M. P. (1998). Serv*or: A Managerial Measure of Organizational Service Orientation, *Journal of Retailing*, 74 (4): 455-489.
- Maertz, C. P. ve Champion, M. A. (1998). 25 Years of Voluntary Turnover Research: A Review And Critique, İçinde Cooper, C.L. ve Robertson, I.T. (Editörler), *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, New York, NY: Wiley, ss. 49-81.
- Marin-Garcia, J. A., Bonaviab, T. ve Losilla, J. M. (2011). Exploring Working Conditions As Determinants Of Job Satisfaction: An Empirical Test Among Catalonia Service Workers, *The Service Industries Journal*, 31 (12): 2051-2066.
- Mars, G., Bryant, D. T. ve Mitchell, P. (1979). *Manpower Problems in the Hotel and Catering Industry*. Farnborough, UK: Gower.
- McCrae, R. R., ve Costa, P. T., Jr. (1996). Toward A New Generation Of Personality Theories: Theoretical Contexts For The Five-Factor Model. İçinde J. S. Wiggins (Editör), *The Five-Factor Model of Personality: Theoretical Perspectives* (ss. 51-87). New York, NY: Guilford.

- Mischel, W. ve Ayduk, O. (2002). Self-Regulation in A Cognitive-Affective Personality System: Attentional Control in the Service of the Self, *Special Issue: Self and Identity*, 1: 113-120.
- Mischel, W. ve Shoda, Y. (1998). Reconciling Processing Dynamics and Personality Dispositions, *Annual Review of Psychology*, 49: 229-258.
- Mischel, W. ve Shoda, Y. A. (1995). Cognitive-Affective System Theory of Personality: Reconceptualizing Situations, Dispositions, Dynamics, and Invariance in Personality Structure, *Psychological Review*, 102: 246-268.
- Mok, C. ve Finley, D. A. (1986). Job Satisfaction And its Relationship To Demographics And Turnover Of Hotel Foodservice Workers in Hong Kong, *International Journal of Hospitality Management*, 5 (2): 71-78.
- Özdemir, A. (2010). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamaları*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Pedhazur, E. J. (1997). *Multiple Regression in Behavioral Research*. 3. Baskı. Orlando, FL: Harcourt Brace.
- Pervin, L. A. ve John, O. P. (1997). *Personality: Theory and Research*. 7. Baskı. New York: John Wiley.
- Peterson, R. A. (1994). A Meta-Analysis Of Cronbach's Coefficient Alpha, *Journal o Consumer Research*, 21: 381-391.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies For Assessing And Comparing Indirect Effects In Multiple Mediator Models, *Behavior Research Methods*, 40: 879-891.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D. ve Hayes, A. F. (2007). Assessing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions, *Multivariate Behavioral Research*, 42: 185-227.
- Price, J. L. (1997). Handbook of Organizational Measurement, *International Journal of Manpower*, 18 (4/5/6): 305-558.
- Riegel, C. D. (1995). Turnover: A Conceptual Model. İçinde D.G. Rutherford (Editör) *Hotel Management and Operations*, (ss.433-438), New York: John Wiley.
- Rod, M. ve Ashill, N. J. (2010). The Effects Of Customer Orientation On Frontline Employee Job Outcomes in A New Public Management Context, *Marketing Intelligence & Planning*, 28 (5): 600-624.
- Saari, L. Ve Judge, T. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction, *Human Resource Management*, 43 (4): 395-407.
- Saxe, R. ve Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of The Customer Orientation Of Salespeople, *Journal of Marketing Research*, 19 (3): 343-351.
- Schneider, B., Parkington, J. J. ve Buxton, V. M. (1980). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks, *Administrative Science Quarterly*, 25: 252-267.
- Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S. ve Fleenor, J. (1998). Personality and Organizations: A Test of the Homogeneity of Personality Hypothesis, *Journal of Applied Psychology*, 83: 462-470.
- Shafer, A. B. (2000). Mediation of the Big Five's Effect On Career Decision Making By Life Task Dimensions And On Money Attitudes By Materialism, *Personality and Individual Differences*, 28: 93-109.
- Silva, P. (2006). Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (4): 317-328.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage.
- Spector, P. A. ve Brannick, M. T. (2011). Methodological Urban Legends: The Misuse of Statistical Control Variables, *Organizational Research Methods*, 14 (2): 287-305.
- Swider, W. ve Zimmerman, R. D. (2010). Born to Burnout: A Meta-Analytic Path Model Of Personality, Job Burnout And Work Outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 76: 487-506.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings, *Personnel Psychology*, 46: 259-293.
- Tracey, J. B. ve Hinkin, T. R. (2006). The Costs Of Employee Turnover: When The Devil is in The Details, *Cornell Hospitality Report*, 6 (15): 4-13.
- Tracey, J. B. ve Hinkin, T. R. (2008). Contextual Factors and Cost Profiles Associated With Employee Turnover, *Cornell Hospitality Quarterly*, 49 (1): 12-27.
- US Department of Labor Statistics. (2012). Table 5. Median years of tenure with current employer for employed wage and salary workers by industry, selected years, 2002-12 www.bls.gov/news.release/tenure.t05.htm adresinden alınmıştır. Erişim tarihi: 05.06.2014
- Uzkurt, C. ve Torlak, Ö. (2007). İşletmelerin Müşteri Değeri Yaratma Çabaları Üzerinde Öğrenme Ve Pazar Odaklı Kültürün Etkileri, H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25 (1): 239- 257.
- Van de Vijver, F. ve Hambleton, R. (1996). Translating Tests: Somer Practical Guidelines, *European Psychologist*, 1 (2): 89-99.
- Vandenberg, R. J. ve Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior?, *Human Relations*, 52: 1313-1336.
- Weinstein, T. A. R., Capitanio, J. P. ve Gosling, S. D. (2008). Personality in Animals. İçinde O. P. John; R. W. Robins ve L. A. Pervin (Editörler), *Handbook of Personality: Theory and Research* (ss. 328- 350), New York: The Guilford Yayınları.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, And Work Engagement, *Journal of Vocational Behavior*, 74: 235-244.
- Yang, J. T. (2010). Antecedents and Consequences Of Job Satisfaction in The Hotel Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 29: 609-619.
- Yang, J. T., Wan, C. S. Fu, Y. J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan, *International Journal Of Hospitality Management*, 31 (3): 837-848.
- Yıldırım, M. (2009). Kamu Yönetiminde Yeni Bir İkilem: Yurttaş Odaklılık ya da Müşteri Odaklılık, C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10 (1): 99-115.

- Yoo, J. J. ve Arnold, T. J. (2014). Customer Orientation, Engagement, And Developing Positive Emotional Labor, *The Service Industries Journal*, 34 (16): 1272-1288
- Yoon, J. ve Thye, S. R. (2002). A Dual Process Model Of Organizational Commitment: Job Satisfaction And Organizational Support, *Work and Occupations*, 29 (1): 97-124.
- Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J. ve Bartholomew, D. E. (2012). How and When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes: A Meta Analytic Evaluation, *Journal of Marketing*, 76: 1-52.
- Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the Impact of Personality Traits on Individuals' Turnover Decisions: A Meta Analytic Path Model, *Personnel Psychology*, 61: 309-348.
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr. ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths About Mediation Analysis, *Journal Of Consumer Research*, 37: 197-206.
- Zopiatis, A., Constanti, P. ve Theocharous A. L. (2014). Job Involvement, Commitment, Satisfaction and Turnover: Evidence from Hotel Employees in Cyprus, *Tourism Management*, 41: 129-140.



Salih KUŞLUVAN

Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'ndan 1988 yılında mezun oldu. Yüksek Lisans yapmadan başladığı doktora derecesini 1994 yılında Strahtclyde Üniversitesi'nden Turizm İşletmeciliği dalından aldı. Turizm sektöründe çeşitli otellerde ve turist rehberi olarak 2 yıl çalıştı. Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nda araştırma görevlisi olarak çalışmaya 1989 yılında başladı. Doçentlik unvanını Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik alanından 1999 yılında aldı. Profesörlüğe Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nda 2005 yılında yükseltildi. Halen İstanbul Medeniyet Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Bölümü'nde görev yapmaktadır. Temel çalışma alanları pazarlama, turizm pazarlaması, turizmde insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış'tır.



Alaattin BAŞODA

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Turizm Rehberliği Bölümü'nden 2005 yılında mezun oldu. Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Turist Rehberliği Bölümü'nden 2009 yılında mezun oldu. Yüksek lisans derecesini 2012 yılında Nevşehir Üniversitesi'nden Turizm İşletmeciliği dalından aldı. Selçuk Üniversitesi'nde ve Gazi Üniversitesi'nde Turizm İşletmeciliği alanında doktora programına devam etmektedir. Turizm sektöründe, seyahat acentesi, havayolları gibi çeşitli işletmelerde 8 yıl çalıştı (KlistraTur, EtsTur, Karahanlılar Turizm, Atlasjet, Onur Air, Pegasus). Ayrıca profesyonel turist rehberi olarak sektörde 10 yıl çalıştı. Selçuk Üniversitesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaya 2011 yılında başladı. Halen Selçuk Üniversitesi Turizm Fakültesi'nde araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır. Temel çalışma alanları örgütsel davranış ve turizm işletmeciliği'dir.



Hediye KUŞLUVAN

Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Turist Rehberliği Bölümü'nden 2009 yılında mezun oldu. Yüksek Lisans derecesini 2012 yılında Nevşehir Üniversitesi'nden Turizm İşletmeciliği dalından aldı. Turizm sektöründe profesyonel turist rehberi olarak 1 yıl çalıştı. Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Turist Rehberliği Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaya 2010 yılında başladı ancak 2013 yılında istifa etti. Halen İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Turizm İşletmeciliği alanında doktora programına devam etmektedir. Temel çalışma alanları turizmde insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış'tır.