



Türk Akademik Yayınlar Dergisi TAY Journal

(Uluslararası Hakemli Dergi/International Peer-Reviewed Journal)

<http://www.tayjournal.com>

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/tayjournal>

ISSN: 2618-589X

An Important Concept for Career Development Practices and Studies: Service Orientation

Mustafa Kılınç
Kıvanç Uzun

Abstract

The concept of service orientation is an important concept that is researched in terms of the individual employee in particular and the customer-oriented policies of businesses in general. At the individual level, service orientation is defined as the tendency of employees to anticipate, recognize and meet customer needs. At the organizational level, service orientation is defined as a variable that affects the climate/culture of an organization, its strategies towards the customer and its competition with other companies that provide services. When the studies on the concept of service orientation in the literature are examined, it is understood that research has been conducted on this concept for many years in the international literature, but this concept has been neglected in the national literature. This situation makes it difficult to come up with an operational definition of the concept of service orientation in our culture at both individual and organizational levels. In this context, it should be noted that there is a lack of literature that will lay the ground for research on the concept of service orientation. The current study is considered to be extremely important in terms of filling an important gap in the national literature in order to understand exactly what the concept of service orientation is and how it can be used in career development, practices and studies. The current study attempts to provide insights for future researchers who want to conduct studies on service orientation, for businesses to select employees with high levels of service orientation for the service industry and for employees who want to gain new skills in the process of career development.

Keywords:	DOI	:	ArticleType
Service orientation, service oriented, service quality, service strategy, customer orientation, customer oriented.	Received	:	05/04/2020
	Revised	:	10/06/2020
	Accepted	:	01/09/2020
	Published	:	15/12/2020

Corresponding Author: Mustafa KILINÇ, Asst.Prof, Burdur Mehmet Akif Ersoy University, Turkey, mkilinc@mehmetakif.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-2759-4916

Kıvanç UZUN, Prelector, Burdur Mehmet Akif Ersoy University, Turkey, kuzun@mehmetakif.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-6816-1789

Cite this article as: Kılınç, M. & Uzun, K. (2020). An important concept for career development practices and studies: Service orientation. *TAY Journal*, 4(2), 92-121.

Extended Summary

Introduction

Today, besides creating a product, how that product will be presented to customers is a very important detail. Especially in the sectors that offer services, the attitudes of employees who are in contact with the customer are accepted as an indicator of the company's difference from its competitors and of its competitive power. The concept of "service orientation", which has taken its place in the international literature for a long time and is considered to be an extremely important variable for career development, practices and studies, has unfortunately not received the attention it deserves in the national literature. The concept of service orientation is an important concept that is researched in terms of the individual employee in particular and the customer-oriented policies of businesses in general. At the individual level, service orientation is defined as the tendency of employees to anticipate, recognize and meet customer needs. At the organizational level, service orientation is defined as a variable that affects the climate/culture of an organization, its strategies towards the customer and its competition with other companies that provide services. In the current study, it is aimed to introduce the concept of service orientation, which businesses define as the desired employee characteristic, to the national literature. Thus, it is thought that a new and important variable will be introduced to the national literature for career counselling and research. It is considered important to introduce this concept to the literature in terms of both strengthening young people who graduate from university with the hope of finding a good job in their career development processes and making it easier for businesses that provide services to choose the right personnel for themselves.

Discussion and Conclusion

Many service providers endeavour to develop and maintain a service-oriented climate in their organizations and seek to select service-oriented personnel to create positive service outcomes. Therefore, the concept of service orientation is definitely an up-to-date issue for businesses to meet changing customer expectations and compete with other service providers. The concept of service orientation was thought to be handled as a personality trait when it first emerged, but over time it has been understood that this concept is a structure that can be developed rather than just a personality trait. In this context, the concept of service orientation has begun to be accepted at the individual level as an important career maturity skill that employees must possess or develop in order to work in service-oriented businesses.

When the studies on the concept of service orientation in the literature are examined, it is understood that research has been conducted on this concept for many years in the international literature, but this concept has been neglected in the national literature. This situation makes it difficult to make an operational definition of the concept of service orientation in our culture at both individual and organizational levels. In this context, it should be noted that there is a lack of literature that will lay the ground for research on the concept of service orientation. The current study is considered to be extremely important in terms of filling an important gap in the national literature in order to understand exactly what the concept of service orientation is and how it can be used in career development, practices and studies.

In the current study, the researchers first reviewed and summarized the literature of the concept of service orientation. Later, considering the service orientation structure defined by

Teng and Barrows (2009), they discussed the service orientation in three categories as employee characteristics, organizational climate/culture and business strategy. Teng and Barrows, within the framework of the service orientation they have created around these three categories, determined a total of seven themes, three of which are preliminary (employee characteristics, organizational support and leader influence, environmental characteristics and marketing strategy) and four of which are outcome-oriented (behavioural and performance outcomes, business attitudes and intentions, human resource management practices and organizational performance outcomes). Teng and Barrows have integrated different definitions of the concept of service orientation and related concepts in previous research around these seven different themes. These themes can help researchers to better understand the different sources that affect service orientation and the consequences of service orientation. In addition, these themes can give insights to future researchers who want to work on the subject to identify different conceptual areas and neglected issues of service orientation.

There is a minimum level of service orientation that employees working in the service sector are required to have to meet the needs of customers in a friendly and social manner. In this context, the current study introduced different types of service orientation tools and strived to provide an employee selection alternative for service sector managers. These measurement tools are expected to be functional for service organizations seeking a valid and reliable personnel selection process. To summarize, the current study has sought to provide a deeper insight for future researchers who want to work on service orientation, for the selection of highly service oriented employees for the service industry, and for employees who want to add new skills to themselves in the career development process.

Recommendations

In light of the literature reviewed, some suggestions are presented below for researching this concept in our culture and developing it at both individual and organizational levels;

- Psycho-education programs can be prepared to increase the level of service orientation of people working or who want to work in the service sector. While creating the content of these programs, the theoretical knowledge presented in the current study can be used.
- It is known that the service orientation needs of the personnel working in that sector (accommodation, restaurant, etc.) are different for each service sector. In this context, for each service sector, it is necessary to develop tools with proven validity and reliability specific to our culture that can measure the service orientation tendencies of employees.
- Informative seminars can be organized for service-oriented businesses or employee groups that can lay the groundwork for the formation of service orientation culture and climate in their organizations.
- The tendencies of students towards service orientation should be examined in the pre-interviews to be held when selecting students for service-oriented departments at universities or vocational high schools.

- Theoretical and practical courses can be added to the curriculum of students who are studying in departments preparing them for service sectors at universities or vocational high schools to increase their service orientation skills.
- Service oriented businesses should pay attention to the existence of the service orientation tendency as a prerequisite when selecting personnel who will work in close contact with the customer.
- Correlational studies can be planned in order to determine other variables (extroversion, employment time, anger control problem, etc.) that may be related to the concept of service orientation.
- Interviews/focus-group interviews should be conducted with employees and employers from different sectors to investigate the concept of service orientation more in-depth and to increase our knowledge base about the service orientation tendency in our culture.



Türk Akademik Yayınlar Dergisi

TAY Journal

(Uluslararası Hakemli Dergi/International Peer-Reviewed Journal)

<http://www.tayjournal.com>

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/tayjournal>

ISSN: 2618-589X

Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırmaları için Önemli Bir Kavram: Hizmet Yönelimi

Mustafa Kılınç
Kıvanç Uzun

Özet

Hizmet yönelimi kavramı hem bireysel açıdan çalışan özelinde, hem de işletmelerin müşteriye yönelik politikaları genelinde araştırılan önemli bir kavramdır. Bireysel düzeyde hizmet yönelimi; çalışanların müşteri ihtiyaçlarını öngörmeye, tanımaya ve karşılamaya olan yatkınlıkları şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel düzeyde hizmet yönelimi ise bir kurumun iklimini/kültürünü, müşteriye yönelik stratejilerini ve hizmet sunan diğer şirketlerle olan rekabetini etkileyen bir değişken olarak kendisine ifade alanı bulmaktadır. Alanyazında hizmet yönelimi kavramına ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde; yabancı alanyazında bu kavrama yönelik uzun yıllardır araştırmaların yapıldığı ancak yerli alanyazında ise bu kavramın ihmal edildiği anlaşılmaktadır. Bu durum kültürümüzde hizmet yönelimi kavramının hem bireysel hem de örgütsel düzeyde işevuruk tanımının yapılmasını zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda hizmet yönelimi kavramı ile ilgili araştırmaların yapılmasına altyapı sağlayacak, kültürümüze özgü bir alanyazın bilgisinin eksikliği dikkat çekmektedir. Bu çalışma, hizmet yönelimi kavramının tam olarak ne olduğunun ve bu kavramın kariyer geliştirme, uygulama ve araştırmalarında ne yönde kullanılabileceğinin anlaşılabilmesi adına, yerli alanyazındaki önemli bir boşluğu doldurması bakımından son derece önemli görülmektedir. Bu araştırma, hizmet yönelimi üzerine çalışmalar yapmak isteyen gelecekteki araştırmacılara, şirketlerin hizmet endüstrisi için yüksek hizmet yönelimli çalışanlar seçmesine ve kariyer gelişimi sürecinde kendisine yeni beceriler katmak isteyen çalışanlara daha derin bir içgörü sağlamaya çalışmıştır.

Anahtar Kelimeler:	DOI	:	Makale Türü
Hizmet yönelimi, hizmet odaklılık, hizmet kalitesi, hizmet stratejisi, müşteri yönelimi, müşteri odaklılık.	Yükleme	:	05/04/2020
	Düzeltilme	:	10/06/2020
	Kabul	:	01/09/2020
	Yayınlama	:	15/12/2020

Sorumlu Yazar: Mustafa KILINÇ, Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Türkiye, mkilinc@mehmetakif.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-2759-4916

Kıvanç UZUN, Öğr. Gör., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Türkiye, kuzun@mehmetakif.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-6816-1789

Cite this article as: Kılınç, M. & Uzun, K. (2020). Kariyer geliştirme uygulama ve araştırmaları için önemli bir kavram: Hizmet yönelimi. TAY Journal, 4(2), 92-121.

Giriş

Günümüzde bir ürünü ortaya koymanın yanı sıra o ürünün müşterilere ne şekilde sunulacağı da oldukça önemli bir detaydır. Özellikle hizmet sunan sektörlerde, müşteri ile temas halinde olan çalışanların tutumları, o işletmenin rakip firmalardan farkını ortaya koymasının ve rekabet gücünün bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Yabancı alanyazında uzun zamandır yerini almış olan; kariyer geliştirme, uygulama ve araştırmaları için son derece önemli bir değişken olarak kabul edilen "hizmet yönelimi" kavramı ne yazık ki yerli alanyazında hak ettiği ilgiyi görememiştir. Hizmet yönelimi kavramı, hem bireysel açıdan çalışan özelinde, hem de işletmelerin müşteriye yönelik politikaları genelinde araştırılan önemli bir kavramdır. Bu araştırmada, şirketlerin istendik eleman özelliği olarak tanımladığı hizmet yönelimi kavramının yerli alanyazına tanıtılması amaçlanmaktadır. Böylece kariyer danışmanlığı ve araştırmaları için yerli alanyazına yeni ve önemli bir değişkenin kazandırılacağı düşünülmektedir. Hem iyi bir iş bulma umuduyla üniversiteden mezun olan gençlerin, kariyer gelişimi süreçlerinde kendilerini güçlendirmeleri hem de hizmet sunan işletmelerin, kendileri için doğru elemanı seçmelerini kolaylaştırması bakımında bu kavramın alanyazına tanıtılması önemli görülmektedir.

Hizmet Yönelimi Kavramının Doğuşu

Örgütsel performans karmaşık bir kavramdır ve aslında birçok değişkenin bir fonksiyonudur. Örgütsel performans konusunda hem akademisyenlerin hem de iş profesyonellerinin dikkatini çekmeye devam eden çok yönlü değişkenlerden biri de örgütsel yönelimdir. Kavramsallaştırmak ve ölçmek zor olsa da örgütsel yönelimler, örgütsel performansı doğrudan etkilemektedir (Lytle ve Timmerman, 2006). Son zamanlarda alanyazında vurgulanan örgütsel yönelimlerden biri olan hizmet yöneliminin, örgütsel performans üzerinde önemli bir etkisinin olduğu anlaşılmıştır (Homburg, Hoyer ve Fassnacht, 2002; Lytle, Hom ve Mokwa, 1998; Lynn, Lytle ve Bobek, 2000).

Hizmet yönelimi, en doğru tanımı ile kurumsal bir yatkinlik olarak kavramsallaştırılır. Ayrıca stratejik bir örgütsel yakınlık veya hizmet mükemmelliğini tercih etme şeklinde de ifade edilebilir. Hizmet odaklı kuruluşlar, hizmet mükemmelliğinin stratejik bir öncelik olduğuna inanırlar. Bu kuruluşlar üstün değer yaratacağı, müşteri memnuniyetini arttıracacağı, rekabet avantajı sağlayacağı, büyümeyi önemli ölçüde etkileyeceği, kârlılığı arttıracacağı inancını yansıtan hizmet verme uygulamaları, süreçleri ve prosedürlerini planlarlar (Lytle ve Timmerman, 2006).

Üstün müşteri hizmetinin ve dolayısıyla müşteri değerinin yaratılmasında belirleyici bir faktör olarak görüldüğü için hizmet yönelimi araştırmalarına artan bir ilgi vardır (Lytle ve Timmerman, 2006). Günümüzde çeşitli işlerde performansın, teknik bilgidan fazlasını gerektirdiği giderek daha açık bir hale gelmektedir. Örnek olarak hasta bakımı sağlamanın hem sosyal hem de teknik beceriler gerektirdiği hastane ortamları gösterilebilir. Ele alınan sorun, hastane personeli hiyerarşisindeki her seviyeyi aşmaktadır. Hasta bakımının, özellikle hastane yöneticilerini ilgilendiren teknik olmayan tarafı; hastane çalışanları ile hastalar (veya daha genel olarak herhangi bir kuruluşun personeli ve müşterileri) arasındaki etkileşimin kalitesini etkileyen bir dizi tutum ve davranış "hizmet yönelimlilik" olarak adlandırılabilir. Hastalara ve iş arkadaşlarına nezaket, özen ve incelikte davranma, hastaların ihtiyaçları konusunda anlayış gösterme, doğru ve hoş bir şekilde iletişim kurabilme gibi eylemler, hasta bakımının genel kalitesine önemli ölçüde katkıda bulunur. Tersine sinirli, düşüncesiz, huysuz, anlayışsız ve yıpratıcı personel; hastaları

üzmele kalmaz, aynı zamanda birlikte çalıştıkları personelin moralini de bozma eğilimindedir. Bu nedenle, hastane çalışanlarının hizmet yönelimleri, hem sağlık hizmetlerinin kalitesi hem de bir işletme olarak hastanenin genel performansı ile etkileşim içerisindedir (Hogan, Hogan ve Busch, 1984).

Müşteri hizmetlerine güvenen kuruluşlar, hizmet odaklı çalışanlara sahip olmanın önemini giderek daha fazla kabul etmektedir (Alge, Gresham, Heneman, Fox ve McMasters, 2002). Bu bakımdan yönetim, pazarlama ve psikoloji alanlarındaki araştırmacılar; örgütsel rekabet edebilirliği artırmak için hizmet yönelimine giderek artan bir ilgi gösterdiler (Teng ve Barrows, 2009). Schneider, Parkington ve Buxton (1980) hizmet yönelimli çalışanların seçilmesinin, hizmet firmalarında hizmet kalitesinin artırılmasında bir ön koşul olduğunu öne sürmüşlerdir. Hizmet yönelimi kavramını inceleyen araştırmalar; hizmet kalitesi (Bitner, Booms ve Tetreault, 1990), müşteri memnuniyeti (Donavan ve Hocutt, 2001), müşteri bağlılığı (Hennig-Thurau, 2004), iş performansı (Yoon, Choi ve Park, 2007), iş memnuniyeti (Brown, Mowen, Donavan ve Licata, 2002), örgütsel bağlılık (Lytle ve Timmerman, 2006), örgütsel vatandaşlık davranışı (Donavan, Brown ve Mowen, 2004), işe yerleştirme başarısı (Harvey-Cook ve Taffler, 2000) ve hizmet eğitimi etkisi (Schneider, Wheeler ve Cox, 1992) üzerinde durmuşlardır. Bu bağlamda Lytle ve diğerleri (1998), hizmet yönelimi kavramının dört bileşenini 1-Hizmet liderliği, 2-Hizmet karşılığı, 3-Hizmet sistemi ve 4-İnsan kaynakları yönetimi olarak tanımlamışlardır.



Şekil 1. Hizmet yöneliminin dört bileşeni (Lytle ve diğerleri, 1998)

Alanyazın incelendiğinde hizmet yöneliminin bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Bireysel düzeyde yapılan tanımlara bakıldığında Hogan ve diğerleri (1984) hizmet yönelimini yardımsever, düşünceli, saygılı ve işbirlikçi olma eğilimi olarak tanımlamışlardır. Dienhart, Gregoire, Downey ve Knight (1992), hizmet yönelimli çalışanların dikkatli, hoş, nazik ve müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Johnson (1996) ortaya çıkışı itibarıyla hizmet yönelimini kurumda çalışanların, müşteri sorunlarını çözmek için işbirliği yaptıkları, mükemmel hizmet sunmayı taahhüt ettikleri ve yaptıkları iş için kişisel sorumluluk hissettikleri bir durum olarak tanımlar. Goleman (1998) ise

hizmet yönelimini müşteri ihtiyaçlarını öngörmek, tanımak ve karşılamaya olan yatkınlık şeklinde ifade etmiştir. Goleman'a göre hizmet yönelimi, duygusal zekâ yeterliklerindeki sosyal farkındalık yetkinliğinin bir parçasını oluşturur. Hizmetin sunulması sırasında çalışanlar ve müşteriler arasındaki yakınlığın sonucu olarak; çalışanlar, müşterinin ihtiyaçlarını önceden tahmin edebilir duruma gelirler (Schneider ve Bowen, 1993). Ayrıca Donovan (1999) hizmet yönelimini, çalışanların kişilik özellikleri ile hizmet ortamı arasındaki bir etkileşim olarak tanımlamıştır. Bu tanımlardan yola çıkarak bireysel düzeydeki tanımların iki farklı akımdan beslendiği anlaşılmaktadır (Popli ve Rizvi, 2015). Bunlar; 1-Bir kişilik özelliği olarak hizmet yönelimi (Hogan ve diğerleri, 1984; McBride, Mendoza ve Carraher, 1997) ve 2-Çalışanların hizmet sunarken sergiledikleri hizmet yönelimi (Dienhart ve diğerleri, 1992; Wilson ve Frimpong, 2004; Jayawardhena ve Farrell, 2011) şeklinde adlandırılabilir.

Hizmet yönelimi ile ilgili bireysel çalışan düzeyinde yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde; bu çalışmaların, hizmet etkileşimi (Dienhart ve diğerleri, 1992; Johnson, 1996) ve sunumu sırasındaki davranışlar açısından hizmet yönelimini tanımlamaya çalıştıkları anlaşılmaktadır (Schneider ve diğerleri, 1980; Dienhart ve diğerleri, 1992; Johnson, 1996; Keillor, Parker ve Pettijohn, 1999; Frimpong ve Wilson, 2012). Bu bağlamda hizmet yönelimi, bireysel çalışan düzeyinde davranışsal bir perspektif ile kavramsallaştırılmaktadır (Popli ve Rizvi, 2015). O halde hizmet yönelimi kavramı; işbirliği, yardımseverlik ve düşünmeyi içeren bir dizi davranış (fili eylemler), iş için kişisel sorumluluk hissetmek ve çalışanların iç ve dış müşterilerine hizmet verirken ve hizmeti sunarken gösterdikleri fazladan çaba (Schneider ve diğerleri, 1980; Hogan ve diğerleri, 1984; Dienhart ve diğerleri, 1992; Frimpong ve Wilson, 2012; Keillor, Parker ve Pettijohn, 2000) şekilde operasyonel bir hale getirilebilir. Schneider ve diğerleri (1980) ise çalışanların hizmet yönelimi algısı ile müşterinin genel hizmet kalitesi algısı arasında güçlü bir ilişki bulmuşlardır. Bu bakımdan personel seçimi ve yerleştirilmesi için çalışanın hizmet yönelimi düzeyini belirlemenin önemi üzerinde durulmasını gerekli görmüşlerdir.

Alanyazın incelendiğinde müşteriler ve çalışanlar arasındaki kişisel etkileşimlerin, müşterilerin memnuniyetini veya memnuniyetsizliğini belirlemede kritik öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır (Kim, Leong ve Lee, 2005). Başka bir deyişle, çalışanların yaptığı her eylem müşteri deneyimini (Susskind, Kacmar ve Borchgrevink, 2007), çalıştığı kurumun algılarını (Zeithaml ve Bitner, 2000) etkiler ve nihayetinde kurumun performansı ile (Brown ve diğerleri, 2002) örtüştürülür. Bu doğrultuda, Lytle ve diğerleri (1998) hizmet yönelimini örgütsel düzeyde ele almış olup örgütsel yapı, iklim ve kültür gibi iç tasarım özellikleri olarak kabul etmişlerdir. Bowen, Siehl ve Schneider (1989), hizmet yönelimi kullanan şirketlerin, müşteri memnuniyetini artırmak için rekabetçi bir stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasında pay sahibi olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu nedenle, hizmet yönelimi, rakip firmalar arasında farklılaşma oluşturan önemli bir araç olarak kabul edilmiştir (Kim ve diğerleri, 2005). Örgütsel düzeyde, hizmet yönelimi bir örgütsel felsefe olarak görülür ve kurumsal kültürün, örgütsel iklimin ve stratejinin bir parçası olarak ele alınır (Schneider ve diğerleri, 1980; Wright, Pearce ve Busbin, 1997; Lytle ve diğerleri, 1998; Lytle ve Timmerman, 2006; Gebauer, Edvardsson ve Bjurko, 2010). Bu bağlamda bir kurum kültürü olarak kabul edilen hizmet yönelimi, bir kurumun çalışan performansını etkileyen normlarını, inançlarını, değerlerini ve davranışlarını ifade etmektedir (Popli ve Rizvi, 2015). Bir kurumun yönetimi, hizmet yöneliminin ölçüsü olarak; yüksek kaliteli hizmetin sunulması için önemli olduğunu düşündüğü konulara odaklanır (Chung ve Schneider,

2002). Kurumsal bir strateji olarak hizmet yönelimi, bir kuruluşun hizmet konusunda rekabet etme derecesi olarak görülmektedir (Homburg ve diğerleri, 2002). Ayrıca kâr, büyüme, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı gibi örgütsel sonuçların; örgütsel hizmet yönelimlerinden kaynaklandığı iddia edilmektedir (Heskett, Sasser ve Schlesinger, 2010; Johnson, 1996; Rust, Zahorik ve Keiningham, 1996).

Alanyazında hizmet yönelimi yapısına benzer görünen ancak kavramsal olarak ondan farklı terimler kullanılmıştır (Popli ve Rizvi, 2015). Müşteri yönelimi ve hizmet yönelimi gibi belirli terimlerin sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılmakta olduğu görülmektedir (Susskind ve diğerleri, 2007; Webb, Webster ve Kreppa, 2000). Ancak müşteri yönelimi, esas olarak bir işlem sırasında (örneğin satışta) müşteri ihtiyaçlarını karşılamakla ilgiliyken; hizmet yöneliminin ikili satış karşılaşmasının sınırlarının ötesine geçtiği ve müşteriye satış yaptıktan sonra bile ek bilgi ve yardım sağlamaya devam ettiği söylenebilir (Keillor ve diğerleri, 1999). Ayrıca, alanyazında geçerli olan kavramsallaştırmaya göre hizmet yönelimi, hem iç hem de dış hizmet etkileşimlerini kapsadığından müşteri yönelimine göre daha geniş bir kavramdır (Frimpong ve Wilson, 2012).

Hizmet yönelimi kavramı, farklı disiplinlerden araştırmacılar tarafından kullanıldığı için, bu kavrama yönelik farklı teorik bakış açıları ortaya çıkmıştır (Teng ve Barrows, 2009). Hogan'ın ileri sürdüğü hizmet yönelimi yapıları olan uyumluluk, beğenilebilirlik ve sağduyu; Cran (1994) tarafından Avustralya verileriyle desteklenmiştir. Ayrıca Cran, araştırmasında hırsız hizmet yöneliminin başka bir yordayıcısı olabileceğini keşfetmiştir. Ancak diğer araştırmacılar, hizmet yönelimli davranışların bir yordayıcısı olarak kişiliğin yararlılığı konusunda şüpheli bir tutum sergilemektedirler (Kim, McCahon ve Miller, 2003). Onlara göre bir kişinin uyum sağlama yeteneği (Weitz, 1981) ve durumsal değişkenler (Solomon, Surprenant, Czepiel ve Gutman, 1985), kişilikten çok davranışları şekillendirme ile daha güçlü bir şekilde ilişkilidir.

Donavan (1999) iki çelişkili görüşü birleştirmeye çalışmış ve hizmet yönelimini kişilik özellikleri ve hizmet çevresi arasındaki bir etkileşim olarak tanımlamıştır. Donavan, hizmet yönelimi kavramını; kişiliğin belirli boyutlarının bir karışımı olarak ele almak yerine ayrı bir yapı olarak tanımlamıştır. Donavan'ın modelinde hizmet yönelimi, çalışanların kişilik özelliklerine (dışa dönüklük, istikrarlılık, anlayışlılık, dürüstlük vb.), iş performansına ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına aracılık etmektedir. Bu doğrultuda Donavan'ın hizmet yönelimlilik ölçeği beş boyut içerir: müşteriye şımartmak, müşteriye okumak, teslim etme yeteneği, müşteriye bilgilendirmek ve kişisel ilişki.

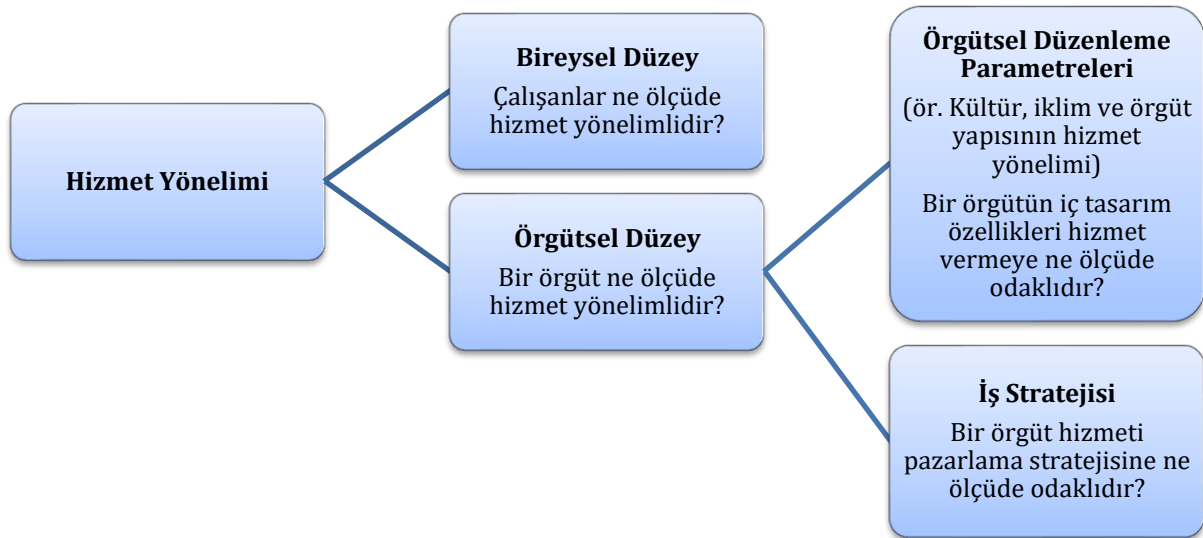
Dienhart ve diğerleri (1992) ise restoran endüstrisinde çalışanların hizmet yönelimini ölçmeye çalıştıkları bir araştırmada; hizmet yöneliminin üç unsurdan oluştuğunu bulmuşlardır. Bu üç unsur: örgütsel destek, müşteri odaklılık ve baskı altındaki hizmettir. Örgütsel destek, yönetimin hizmeti teşvik etmesi, eğitim vermesi, hizmet sistemlerinin tasarımı ve hizmet sunumunun kolaylığına yönelik kurumsal prosedürlerle ilgili değişkenleri içermektedir. Müşteri odaklılık ise müşteri hizmetleri etkileşiminin keyfi ve memnuniyeti ile ilgili öğeleri içerir. Baskı altındaki hizmet unsuru ise müşterilerin beklentileriyle ilgili öğeleri ve yoğun saatlerde iyi bir hizmet sunma yönetimini kapsamaktadır. Araştırmacılar, bu üç unsurun hizmet yönelimiyle ilgili iki çelişkili görüşü birleştirdiğini iddia etmektedirler (doğuştan gelen bir kişilik özelliği olarak - uygun bir hizmet ortamından kaynaklanan). Groves (1992), Dienhart ve diğerlerinin (1992) araştırmalarını genişletmiş ve Amerika Birleşik Devletleri'nde on iki kurumsal restorani bulunan

Meksika temalı bir restoran zincirinde, 850 çalışandan oluşan bir araştırma örneğinde çalışmıştır. Groves'in araştırmasının sonucunda ortaya çıkan bulgular, üç hizmet yönelimi bileşeninin varlığını doğrulamıştır: örgütsel destek, müşteri odaklılık ve baskı altında hizmet.

Bu çalışmada hizmet yönelimi kavramını tanıtmak ve diğer yapılar arasındaki ilişkileri daha iyi açıklamak için Teng ve Barrows'un (2009) sunduğu teorik çerçeveden faydalanılmıştır.

Hizmet Yönelimi Kavramının Tanımlanması

Hizmet yönelimi kavramı, çok sayıda çalışmada farklı şekillerde tanımlanmış ve işlevsel hale getirilmiştir. Ancak temel olarak, hizmet yöneliminin kavramsallaştırılabileceği iki seviye söz konusudur (Teng ve Barrows, 2009). Birinci tip hizmet yönelimi, bireysel düzeyde hizmet sağlayıcıların kişilik özelliklerini temsil etmek için oluşturulmuştur (Yoon ve diğerleri, 2007). Örneğin Hogan ve diğerleri (1984) yardımsever, kibar, girişken ve işbirlikçi kişilik özelliklerini; bir kuruluşun çalışanları ve müşterileri arasındaki etkileşimin kalitesini etkileyen bir dizi tutum ve davranış olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda, hizmet yönelimi araçları bir sendromu veya kişilik özellikleri örüntüsünü ölçmekte ve bu sayede bazı insanlar diğerlerinden daha fazla hizmet yönelimli olarak kabul edilmektedir (Homburg ve diğerleri, 2002).



Şekil 2. Hizmet yönelimi şeması (Homburg ve diğerleri, 2002)

Öte yandan alanyazında, örgütsel düzeyde hizmet yönelimine odaklanan çalışmalara artan bir ilgi vardır (Teng ve Barrows, 2009). Homburg ve diğerlerine (2002) göre örgütsel düzey iki farklı bakış açısıyla ayırt edilebilir. İlk bakış açısı, örgütsel düzenleme parametreleri olan örgütsel yapı, iklim ve kültür gibi örgütsel özellikleri içinde barındıran gruptur (Bowen ve diğerleri, 1989; Johnson, 1996). Burada hizmet yönelimi, "hizmet mükemmelliği yaratan ve sunan hizmet verme davranışlarını desteklemek ve ödüllendirmek amacıyla nispeten kalıcı temel bir dizi kurumsal politika, uygulama ve prosedürlerin kuruluş çapında kapsamı" olarak tanımlanmıştır (Lytel ve Timmerman, 2006).

İkinci bakış açısı ise piyasa bilgilerine yanıt olarak hizmet odaklı bir iş stratejisine odaklanır. Örneğin hizmet yönelimi, pazarlama işlemini müşteri odaklı hizmetlerin genel çerçevesi içinde uygulamak için tasarlanmış olan pazar bilgilerine stratejik bir yanıt olarak

tanımlanır (Lee, Park ve Yoo, 1999). Sonuç olarak, hizmet yönelimi, pazardaki şirket performansı ve bu performansın kârlılık üzerindeki etkilerini incelemek adına mükemmel hizmetlerin yaratılmasını ve sunulmasını güvence altına almak için tasarlanmış bir firmanın, pazarlama stratejisine uygulanabilir (Homburg ve diğerleri, 2002). Homburg'un katkısı, hizmet yöneliminin yeterince araştırılmadığının, araştırmalarda boşluklar olduğunun ve strateji ile performans arasındaki bağlantıya daha fazla odaklanması gerektiğinin belirlenmesi açısından oldukça önemlidir (Teng ve Barrows, 2009).

Alanyazın incelendiğinde, müşteri yönelimliliğin kavramsallaştırılması ve operasyonel hale getirilmesi konusunda kafa karışıklığının olduğu görülmektedir (Saura, Contrí, Taulet ve Velazquez, 2005). Bazı araştırmalar, müşteri yönelimlilik ve hizmet yönelimlilik kavramının eşdeğer olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, hizmet çalışanlarının müşteri yönelimi tipik olarak; çalışanın müşterilerle yüz yüze etkileşimindeki davranışının, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama derecesi olarak tanımlanmıştır (Hennig-Thurau, 2004). Bu bağlamda, müşteri odaklılık dört boyuta ayrılmıştır: şımartmak, anlamak, hizmet vermek ve kişisel ilişki (Donavan ve Hocutt, 2001). Ek olarak, müşteri yönelimi, bir ihtiyaç boyutu ve bir de zevk boyutu dâhil olmak üzere hizmet sağlayıcının müşteri ihtiyaçlarını karşılama eğilimini yansıtan bir kişilik değişkeni olarak tanımlanmaktadır (Brown ve diğerleri, 2002). Bu kavramsal tanım, hizmet sağlayıcıların konukları tatmin etmek için ne kadar zaman ve çaba harcadıklarının önemine odaklanır (Kelley, 1992). Bu bağlamda, müşteri odaklılık, Hogan ve diğerleri (1984) tarafından kavramsallaştırılan bireysel düzeydeki hizmet yönelimi ile uyumludur; ancak hizmet yönelimi yapısını ölçmek için farklı boyutlar kullanılmıştır.

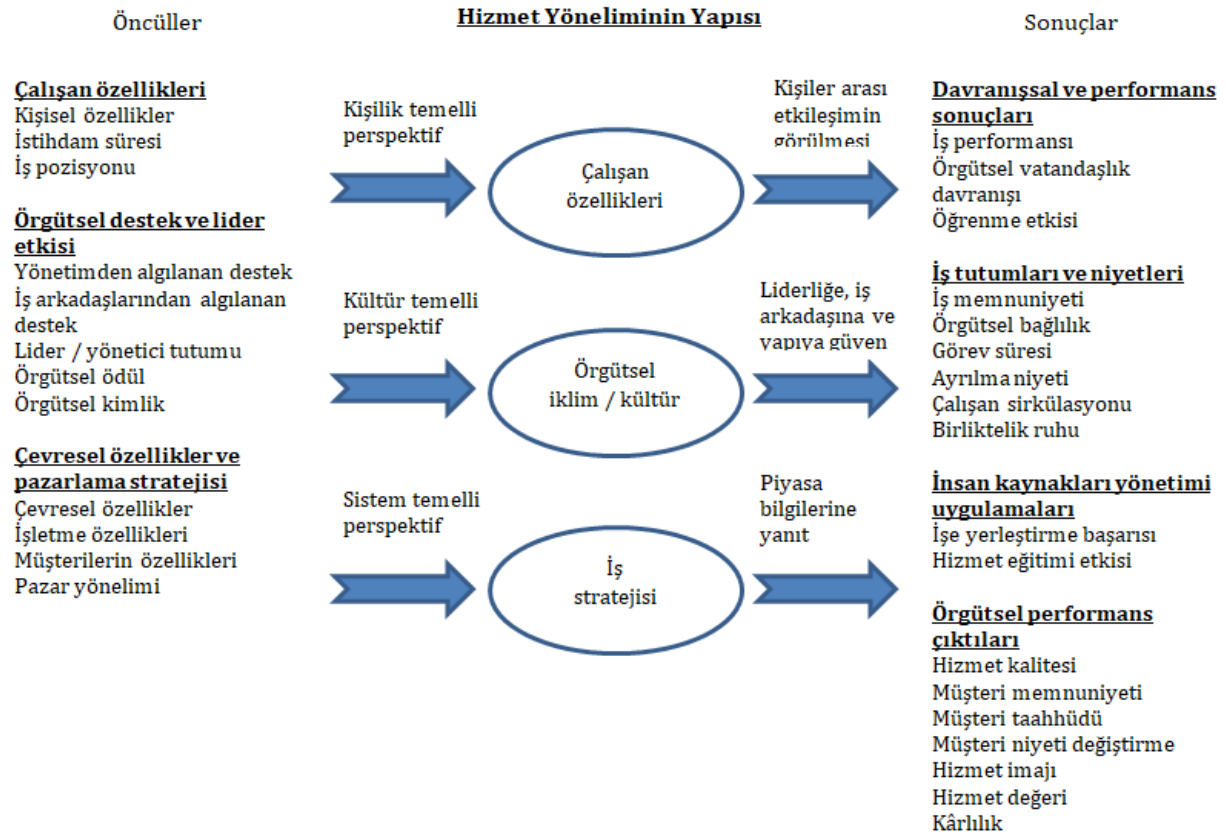
Müşteri yönelimine başka bir bakış açısı ise daha çok piyasa yönelimi üzerine odaklanmaktadır (Saura ve diğerleri, 2005). Örneğin müşteri yönelimi, kuruluşu uzun vadede kârlı kılmak amacıyla müşterinin çıkarlarını ilk sıraya koyan bir kurum kültürünün parçası olarak kabul edilebilir (Deshpandé, Farley ve Webster, 1993). Bu bakış açısına göre müşteri yönelimi, yalnızca bir kurum ve çalışanlarının müşteri perspektifinden faaliyet yürüttüğü bir çalışan-müşteri ilişkisini imâ etmekle kalmaz (Yoon ve diğerleri, 2007), aynı zamanda bir kurumun iş stratejisi geliştirmek ve uygulamak için müşteri bakış açısını benimsediği müşteri odaklı bir pazarlama stratejisini de gösterir (Webb ve diğerleri, 2000). Bu bağlamda müşteri yönelimi, Homburg ve diğerleri (2002) tarafından kavramsallaştırılan örgütsel hizmet yönelimi ile tutarlı görünmektedir.

Daha önce de tartışıldığı gibi, hizmet yönelimi ve müşteri yönelimi için benzer tanımlar bulunmasına rağmen, önceki araştırmalar bu iki yapıyı farklı boyutlarda kavramsallaştırmışlardır. Örneğin Wu, Liang, Tung ve Chang (2008) hizmet ve müşteri yöneliminin farklı kavramlar olduğunu, çünkü hizmet yöneliminin yalnızca müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmakla kalmayıp aynı zamanda hizmet çalışanlarının satışta veya satış dışı hizmet sağlama konusunda inisiyatif almasını gerektirdiğini öne sürmüştür.

Hizmet Yöneliminin Yapısı

Teng ve Barrows (2009) yapmış oldukları araştırmada, farklı teorik bakış açılarını kapsayan geçici bir çerçeve sunmuş ve bunu hizmet yönelimi yapısının odağındaki çeşitliliği ele almak için kullanmışlardır. Bu bağlamda Teng ve Barrows, inceledikleri makalelerdeki değişkenleri, hizmet yönelimi ile ilişkilerine göre sınıflandırdıkları bir şema oluşturmuşlardır. İlk olarak, bu değişkenleri potansiyel öncüller ve sonuçlar olarak sınıflandırmışlardır ve ardından da araştırmacıların bu değişkenleri teorik olarak nasıl ele aldıklarına bağlı olarak şemayı oluşturmuşlardır. Örneğin Saura ve diğerleri (2005), finansal sektörlerdeki hizmet yöneliminin etkisini araştırmak için iş tatmini değişkenini kullanmışlardır. İş tatmini değişkeni Teng ve Barrows'un (2009) hizmet yönelimi şeması içerisinde potansiyel bir sonuç olarak kabul edilmiştir. Buna benzer şekilde Teng ve Barrows, aynı yöntemi izleyerek hizmet yöneliminin öncüllerini ve sonuçlarını tespit etmişlerdir.

Teng ve Barrows (2009) tarafından belirlenen tüm değişkenler, netliği ve uygulamayı iyileştirmek için konunun odak noktasına ve hizmet yönelimi yapısıyla ilişkisine göre uygun temalara göre sınıflandırılmış ve gruplara ayrılmıştır. Örneğin kişilik özellikleri, istihdam süresi ve iş pozisyonu gibi değişkenler, "çalışan özellikleri" olarak etiketlenerek bireysel özelliklere atfedilmiştir. İş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve öğrenme etkisi gibi diğer değişkenler ise "davranışsal ve performans sonuçları" olarak kategorize edilerek bireysel davranışlar olarak kabul edilmiştir. Teng ve Barrows'un aynı mantığı kullanarak oluşturdukları çerçevede, toplam yedi farklı tema (üçü öncül ve dördü sonuç olarak) belirlenmiştir.



Şekil 3. Hizmet yöneliminin yapısı (Teng ve Barrows, 2009).

Teng ve Barrows (2009) hizmet yönelimi kavramına dair bir çerçeve geliştirmek için teorik bakış açısı olarak yukarıda bahsedilen üç öncül temadan çıkarım yapan üç hizmet yönelimi perspektifinden yola çıktılar. Bunlar arasında ki ilk bakış açısı bir çalışanın özelliklerine odaklanır, bu nedenle araştırmacılar buna "kişilik temelli perspektif" adını vermişlerdir. İkinci bakış açısı ise örgütsel destek (Bettencourt ve Brown, 1997) ve liderlerin hizmet yönelimine ilişkin tutum ve davranışlarının (Wieseke, Ullrich, Christ ve Van Dick, 2007) dâhil olduğu bir örgütsel hizmet iklimine/kültürüne odaklanmıştır ve bu nedenle "kültür temelli perspektif" şeklinde adlandırılmıştır. Üçüncü bakış açısı ise genel bir kurumsal değer sistemi ve dış ortamlarla ilgili endişeleri yansıtan iş stratejisine odaklanmıştır (Homburg ve diğerleri, 2002) ve bundan dolayı "sistem temelli perspektif" şeklinde tanımlanmıştır. Farklı mercek seviyelerini temsil eden bu üç teorik perspektif, Teng ve Barrows (2009) tarafından hizmet yönelimi ve diğer yapılar arasındaki teorik bağları kurmak için bir çerçeve olarak kullanılmıştır.

Şekil-3'de Teng ve Barrows (2009) ilişkilere aracılık etmesi beklenen teorik süreçler de dâhil olmak üzere, yapıların teorik konumlandırılmasını göstermektedir. Bu çerçevede, değişkenler araştırmacılar tarafından potansiyel öncüller ve sonuçlar olarak sınıflandırılmıştır. Potansiyel öncüllerden (kişilik temelli, kültür temelli ve sistem temelli perspektiflerden) çıkarımlar yapan üç hizmet yönelimi perspektifi, önceki çalışmalardaki tanımlara dayalı üç tür hizmet yönelimi (çalışan özellikleri, örgütsel iklim/kültür ve iş stratejisi) ve ilişkilere aracılık etmesi beklenen üç potansiyel süreç (kişiler arası etkileşim, liderliğe, iş arkadaşına ve yapıya güven ve piyasa bilgilerine yanıt), teorik modelin parçaları olan süreçleri ve ana bileşenleri temsil etmektedir.

Hizmet Yöneliminin Diğer Yapılar ile İlişkisi

Öncül Değişkenlerle İlişkiler

Alanyazın incelendiğinde bazı değişkenlerin, hizmet sunan örgütlenmelerde hizmet yöneliminin potansiyel öncülleri olarak kabul edildiği görülmüştür. Bu makalede, Teng ve Barrows'un (2009) yaklaşımı benimsenerek potansiyel öncül değişkenler üç tema etrafında incelenmiştir. Bunlar: çalışan özellikleri, örgütsel destek ve lider etkisi, çevresel özellikler ve pazarlama stratejisidir. Bu temalar, farklı etki kaynaklarını açıklamaktadır.

Çalışan özellikleri: Kişilik temelli bakış açısına göre, hizmet odaklı çalışanlar, işlerini yapmalarına yardımcı olabilecek belirli kişisel özelliklerine sahiptirler (Teng ve Barrows, 2009). Örneğin, Hurley (1998), beş büyük kişilik özelliklerinden dışa dönüklüğü ve uyumluluğu, çalışanların hizmet performansları ile olumlu bir şekilde ilişkili bulmuştur. Benzer şekilde Brown ve diğerleri (2002), hizmet çalışanlarının müşteri yönelimindeki varyansın %39'unu üç temel kişilik özelliğinin (duygusal istikrar, iyi huyluluk ve etkinlik ihtiyacı) oluşturduğunu öne sürmüştür. Bu nedenle, müşteriler ile temas halinde olan çalışanların kişilik profillerine dikkat edilmelidir çünkü hizmetler doğası gereği soyuttur ve müşteri-çalışan etkileşimleri hizmet sunumunda önemli bir rol oynamaktadır ve bu da sonunda müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesini etkileyecektir (Harris ve Fleming, 2005). Örneğin, Kim ve diğerleri (2003) restoranlarda çalışan personelin özelliklerinin, hizmet yönelimi üzerindeki etkisini ve çalışanların gösterdikleri hizmet yöneliminin neye göre farklılık gösterdiğini araştırmışlardır. Daha uzun hizmet süresine sahip çalışanların ve denetleyici pozisyonlarda bulunanların daha yüksek derecede hizmet

yönelimi sergilediklerini; ancak yaş, cinsiyet, evlilik ve eğitim gibi diğer demografik verilerin, çalışanların hizmet yönelimi üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını bulmuşlardır.

Bir hizmet organizasyonundaki çalışanların bir araya gelerek oluşturdukları takım ruhu faktöründe bu başlık altında ele alınabilir. Samson (1990), bir çalışanın hizmet yönelimini etkileyen bir özellik olarak işe bağlanma, iş tatmini ve iş güvenliği listesine takım ruhunun önemini de eklemiştir. Çalışanlara kendi başlarına harekete geçme yetkisi verilmeli ve yönetim hizmeti iyileştirmek istediğinde onlara bu konuda danışmalıdır. En iyi yönetim durumu, yönetimin hedefleriyle tutarlı hedefleri olan takım odaklı bir çalışan grubuna sahip olmaktır (Organ ve Bateman, 1991). Yöneticiler, müşteri hizmetleri ile ilgili önemli kararlar vermeden önce çalışanların ekip yönelimini göz önünde bulundurmalıdırlar. Ayrıca yöneticiler, çalışanların ekip yönelimlerini etkileyen faktörleri ve bunun genel hizmet yönelimini nasıl etkileyebileceğini anlamalıdır (Dienhart ve diğerleri, 1992). Bu bağlamda hizmet yönelimli bir çalışanın grup odaklı çalışmaya yatkın, işbirlikçi, uyumlu ve sorumluluk almak konusunda cesur olması beklenmektedir.

Örgütsel destek ve lider etkisi: Örgütsel kültür temelli hizmet yönelimi bakış açısıyla, örgütsel yapı, liderlik ve iş arkadaşları gibi hizmet bağlamının faktörleri; çalışanlar ve müşteriler arasındaki hizmet tepkileri ile ilişkilendirilir (Ford ve Etienne, 1994). Susskind, Borchgrevink, Brymer ve Kacmar (2000), Susskind ve diğerleri (2007) çalışanların, restoranlardaki iş arkadaşlarından ve yöneticilerden algıladıkları desteğin önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Bu araştırmaların sonuçları, bir hizmet ortamında destekleyici iş arkadaşlarının var olduğunun bilinmesinin; çalışanları, müşterilerine yönelik daha yüksek bir hizmet yönelimi seviyesine götürdüğünü göstermektedir.

Yönetim desteği de çalışanların hizmet odaklı davranış sergilemelerine yol açan önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Schneider ve Bowen, 1985). Benzer şekilde Bettencourt ve Brown (1997), çalışanların örgütsel desteği algıladıklarında kurumları için faydalı faaliyetlere katılma eğiliminde olduklarını tespit etmişlerdir. Ek olarak Lytle ve diğerleri (1998) örgütsel politikaların, geleneklerin ve prosedürlerin mükemmel hizmet elde etmek amacıyla hizmet faaliyetlerini desteklemeyi ve ödüllendirmeyi amaçlaması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Ayrıca Hoffman ve Ingram (1991) çalışanların, müşteri odaklı davranışlarının örgütsel ödülünden memnun kalmaları durumunda; müşteri odaklı eylemlerini pekiştirme olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Bir hizmet organizasyonu üzerinde yapılan bir çalışmada, hem üretkenlik hem de performans kalitesinin çalışanların iş güvenliği ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur (Jill, 1980). İşlerinde güvende olduğu tespit edilen çalışanlar değişime çok daha az dirençli iken, güvensiz çalışanların işlerine ve organizasyonlarına daha az bağlı olduğu görülmüştür (Lahey, 1983). Bu bağlamda iş güvenliğinin çalışanların maddi kaygılarından uzaklaşarak işlerine odaklanmalarına yardımcı olan bir değişken olduğu söylenebilir. İş güvenliği, hizmet organizasyonlarındaki çalışanların, hizmet yönelimi özelliklerinin desteklenmesine katkı sunmaktadır.

Örgütsel desteğe ek olarak, örgütsel kimlik ve müşteri yöneliminin rol modelleri olarak kabul edilen liderlerin de çalışanların müşteri yönelimleri üzerinde önemli bir etkisi vardır

(Wieseke ve diğerleri, 2007). Sosyal kimlik teorisine dayalı olarak çalışanlar, kurumlarıyla özdeşleştiği ölçüde müşteri odaklı hareket edeceklerdir (Teng ve Barrows, 2009). Örneğin Wieseke ve diğerleri (2007), seyahat acentelerindeki hizmet yöneticilerini ve çalışanlarını araştırmışlardır. Yöneticilerin, kuruluşun kimliğini müşteri odaklı normlar açısından şekillendirerek, ön saflardaki çalışanlarının müşteri yönelimi potansiyelini geliştirebileceklerini tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışanların müşteri yönelimliliği, yöneticilerin müşteri odaklı davranışlarına önemli ölçüde bağlı görülmüştür (Stock ve Hoyer, 2002). Bu bağlamda, yöneticilerin hizmet odaklı tutum ve davranışları, ön saflardaki çalışanların hizmet eylemleriyle önemli ölçüde ilişkilendirilebilir (Wieseke ve diğerleri, 2007).

Çevresel özellikler ve pazarlama stratejisi: Olasılık teorisine göre, hizmet veren kuruluşların içgörü kazanmak ve bilgi birikimlerini geliştirmek için hizmet odaklı bir iş stratejisinin öncüllerini belirlemeleri önemlidir (Teng ve Barrows, 2009). Örneğin Homburg ve diğerleri (2002), oldukça rekabetçi bir ortamda giyim ve mobilya perakendecilerinde hizmet odaklı bir iş stratejisinin benimsenmesini etkileyebilecek, üç stratejik öncülü tanımlayan bir çerçeveyi deneysel olarak tespit etmişlerdir. Araştırmacılar tarafından çevresel (yerel pazardaki rekabet yoğunluğu), iş (malın kalite düzeyi) ve müşteri özellikleri (fiyat bilinci) dâhil olmak üzere üç kategori belirlenmiş ve bu üç kategori, hizmet odaklı bir iş stratejisinin önemli miktardaki varyansını açıklamıştır. Bu üç öncül, şirketin pazardaki performansını ve kârlılığını olumlu yönde etkileyecektir (Homburg ve diğerleri, 2002).

Homburg ve diğerlerinin (2002) araştırmasıyla tutarlı olarak Wu ve diğerleri (2008), hem harici (pazar rekabet düzeyi ve ilgili yenilikçilik düzeyi) hem de dâhili çevresel özelliklerin (rekabet gücüne vurgu yapan işletmelerin) hizmet yönelimini olumlu yönde etkilediğini teyit ederek; işletmenin dış ve iç çevre değişkenlerinin, örgütsel hizmet stratejisini etkilediğini öne sürmektedirler. Ayrıca firmaların müşteriye ve rakiplerine ilişkin yönelimini ölçen pazar yönelimi yaklaşımı, pazarlama stratejileri açısından müşterinin ihtiyaçlarına cevap vermektedir (Webb ve diğerleri, 2000). Buna göre çevresel özellikler ve pazarlama stratejisi (işin özellikleri, müşteri, dış çevre ve pazar yönelimi), şirketin pazarda rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir rol oynar ve böylece başarılı performans sonuçları üretmesini sağlayabilir.

Sonuç Değişkenlerle İlişkiler

Alanyazın incelendiğinde hizmet yöneliminin, hizmet organizasyonlarıyla ilgili çeşitli sonuçlar üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür. Daha net bir resim sağlamak için Teng ve Barrows (2009), olası sonuç değişkenlerini dört temaya ayırmıştır. Bunlar: davranışsal ve performans sonuçları, iş tutumları ve niyetleri, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans çıktılarıdır. Bu dört tema, etkilerin farklı çıktılarını açıklamaktadır.

Davranışsal ve performans sonuçları: Hizmet yöneliminin kişilik temelli perspektifi, çalışan özelliklerinin iş davranışlarını ve performansını nasıl etkilediğine odaklanır (Teng ve Barrows, 2009). Bu bakış açısı, konaklama ve turizm endüstrileri için özellikle önemlidir; çünkü bu sektörlerdeki hizmetlerin doğası, büyük ölçüde hizmet çalışanları ve müşteriler arasındaki kişisel etkileşimlerin kalitesine bağlıdır (Cha, Khan ve Murrmann, 2000). Hizmet odaklı çalışanlar, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için arkadaş canlısı, yardımsever ve düşünceli nitelikler sergileme eğiliminde olduklarından, hizmet organizasyonlarında daha yüksek iş performansına sahip olabilirler (Allworth ve Hesketh, 2000; Kim ve diğerleri, 2005). Ayrıca çalışanların hizmet

yönelimi eğilimleri, onların iş öğrenme etkilerini kolaylaştırmak için hizmet işini daha hızlı ve yapıcı bir şekilde öğrenmelerine yardımcı olmaktadır (Schneider ve diğerleri, 1992).

Öte yandan, kültüre dayalı bakış açısı, bir organizasyondaki hizmet iklimi/kültürünün çalışanların iş davranışını ve performansını nasıl etkileyebileceğine odaklanır (Teng ve Barrows, 2009). Bu fikirden yola çıkarak, mükemmel hizmet yaratmak ve sunmak için tasarlanmış örgütsel faaliyetler, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileme potansiyeline sahiptir (Morrison, 1996). Örneğin Gonzales ve Garazo (2006), örgütsel hizmet yöneliminin bazı boyutlarının (hizmet iletişimi liderliği ve hizmet karşılaşması uygulamaları), otel işletmelerinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Bununla birlikte önceki araştırmalar, bir çalışanın işle ilgili bir sorunu olan başka bir çalışana yardım etmesi olarak tanımlanan; çalışanların örgütsel vatandaşlık için sergiledikleri davranış fedakarlığının, çalışanların hizmet yöneliminden etkileneneğini ileri sürmektedir (Donavan ve diğerleri, 2004). Bu bağlamda örgütsel ve bireysel hizmet yöneliminin, hizmet organizasyonlarının başarılı günlük işleyişlerinde önemli bir rol oynadığını söyleyebiliriz.

Wu ve diğerleri (2008), yoğun ve aktif hizmet iddiası sergileyen hizmet odaklı bir işletmenin, çalışanların hizmet performansına ilişkin algılarını olumlu yönde etkilediğini ve sonuçta iş sadakatini artırdığını belirtmişlerdir. Buna göre, rekabetin yüksek olduğu bir piyasa ortamında; işletmeler ve müşteriler arasında güçlü ilişkiler kurmak için hizmet odaklı bir iş stratejisine çok daha fazla dikkat edilmesi gerektiği söylenebilir (Teng ve Barrows, 2009).

İş tutumları ve niyetleri: Bir dizi tutumsal sonuç da hizmet yönelimiyle bağlantılıdır. Hizmet yöneliminin her üç teorik perspektifi de hizmet yöneliminin çalışanların iş tatmini (Chen, 2007; Lytle ve diğerleri, 1998), örgütsel bağlılık (Brown ve diğerleri, 2002; Lee ve diğerleri, 1999), ayrılma niyeti (Beatson, Lings ve Gudergan, 2008) ve hizmet süresi (Schneider ve Bowen, 1985) üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Örneğin, eğer kişilik özellikleri çalışma ortamlarıyla büyük ölçüde eşleşiyorsa, çalışanların daha yüksek iş tatmini ve daha düşük işten ayrılma oranlarına sahip olma olasılığı yüksektir (Silva, 2006). Fernsten ve Brenner (1987) otel çalışanlarının iş tatmini ile ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır ve sonuç olarak; düşük iş tatmininin, ayrılma niyeti ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Yoon ve diğerleri (2007) örgütsel hizmet yöneliminin, tıbbi hizmet endüstrisinde çalışanların iş tatmini seviyesi üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu öne sürmüştür. Benzer şekilde Lee ve diğerleri (1999) otel firmalarının, çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırmak için pozitif hizmet yönelimi geliştirmeleri gerektiğini iddia etmiştir. Ayrıca Lee ve diğerlerinin bulguları, yönetimin; çalışanların güçlendirilmesi, hizmet vermeye yönelik eğitimlerin artırılması ve hizmet için ödüllendirilmesiyle artan iş memnuniyetine katkıda bulunabileceğini göstermektedir. Lee ve diğerlerinin (1999) çalışmasına uygun olarak Lytle ve Timmerman (2006), yüksek düzeyde hizmet yönelimine sahip kuruluşların; çalışanları arasında yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve birliktelik ruhu yaratma olasılığının daha yüksek olduğunu fark etmişlerdir. Bu bağlamda kendini adanmış ve ekip odaklı çalışan personellerin, bir kuruluşla uzun vadeli ilişkiler geliştirmesi ve sonuçta daha yüksek örgütsel performans sağlaması güçlü bir olasılıktır (Teng ve Barrows, 2009).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları: Önceki araştırmalar incelendiğinde, hizmet organizasyonlarındaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (personel seçimi vb.) etkisi ile hizmet yönelimli çalışanların ilişkisini açıklamak için kişilik temelli bir bakış açısının kullanıldığı görülmektedir (O'Connor ve Shewchuk, 1995; Schneider, 1994). Alanyazın taraması, yüksek hizmet odaklı çalışanların, bu özellikleri nedeniyle meslektaşlarına göre örgütsel açıdan daha etkili olduğunu ortaya koymuştur (Cran, 1994). Örneğin, daha yüksek düzeyde hizmet yönelimine sahip çalışanların, hizmet eğitimi fikrine daha açık olması beklenmektedir. Aldığı eğitimden dolayı daha etkili hizmet bilgisine (hizmet eğitimi etkisi) sahip olan çalışanların, iş rollerini daha güvenilir bir şekilde ve daha düşük düzeyde denetimle yerine getirebileceği düşünülmektedir (Cran, 1994; Schneider ve diğerleri, 1992). Ayrıca Donovan ve diğerleri (2004), hizmet odaklı çalışanların müşterilerle teması çok olan pozisyonlara yerleştirildiklerinde, en yüksek memnuniyet ve bağlılık düzeyini bulduklarını açıklamak için uyum teorisini kullanmışlardır. Bu bulgular, çalışanların hizmet yönelimi özelliklerinin; hizmet organizasyonlarının işe yerleştirme başarılarını neden etkilediğinin anlaşılmasını sağlayabilir (Harvey-Cook ve Taffler, 2000).

Örgütsel performans çıktıları: Kapsamlı araştırmalar, hizmet yöneliminin örgütsel performans çıktıları üzerinde büyük bir etkisinin olduğunu göstermiştir (Teng ve Barrows, 2009). Genel olarak şirket performansları, finansal olmayan ve finansal performans olarak iki grupta sınıflandırılabilir. Finansal olmayan şirket performansı, müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, müşteri yararı, yeni müşteri ve müşteri sadakati gibi değişkenleri içerir (Homburg ve diğerleri, 2002; Menon, Bharadwaj ve Howell, 1996). Finansal şirket performansı ise satış büyümesi, pazar payı, kârlılık, satış hacmi, varlıkların geri dönüşü ve yatırım getirisi dâhil olmak üzere kârlılık ölçüleriyle ilgilidir (Harris ve Ogbonna, 2001; Tse, Sin, Yau, Lee ve Chow, 2003). Örneğin alanyazında, konaklama organizasyonları için kurumsal performans sonuçlarının, hem müşteri (finansal olmayan performans) (Wu ve diğerleri, 2008) hem de finansal performans (Haugland, Myrtveit ve Nyggard, 2007) açısından dikkate alınmasının önemini vurgulayan çalışmalar mevcuttur. Bu bağlamda müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, müşteri taahhüdü, niyet değiştirme, hizmet imajı, hizmet değeri ve kârlılık gibi temel performans ölçütlerinin; şirketlerin, hizmet yönelimiyle ilişkilerini tanımlamak için kullanılabileceği söylenebilir (Heskett ve diğerleri, 2010; Lynn ve diğerleri, 2000; Lytle ve Timmerman, 2006; Lytle ve diğerleri, 1998; Webb ve diğerleri, 2000).

Sistem temelli bakış açısı, bir örgütsel hizmet stratejisinin, pazardaki şirket performansını nasıl etkilediğine odaklanır (Teng ve Barrows, 2009). Berry, Parasuraman ve Zeithaml (1994) hizmet yöneliminin, bir şirketin rakiplerinden farklı olmasını sağlayan bir özellik ve rekabeti kazanması için stratejik bir hamle olduğunu belirtmişlerdir. Rekabet avantajı elde etmek için hizmet odaklı bir şirket; müşterileri tatmin etmeye, piyasada müşteri değeri yaratmaya ve sunmaya (hizmet kalitesi, hizmet değeri vb.), şirket performansını ve kârlılığını artırmaya çalışacaktır (Grönroos, 1990; Hennig-Thurau, 2004; Heskett, Sasser ve Schlesinger, 1997). Hizmet odaklı bir iş stratejisi izleyen kuruluşlar, müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurma niyetindedirler ve böylece müşteri bağlılığını artırabileceklerini düşünürler (Homburg ve diğerleri, 2002; Kim ve diğerleri, 2003). Bu bakış açısıyla tutarlı olarak Lee ve diğerleri (1999) hizmet yönelimi boyutlarını otel işletmeleri için; müşteri odaklılık, çalışanları güçlendirme, hizmet liderliği, hizmet ödülleri/teşvikleri, hizmet eğitimi/teknolojisi, hizmeti koruma ve hizmet iletişimi standardı gibi yedi alt boyutta sınıflandırmışlardır. Ayrıca Lee ve diğerleri, hizmet pazarlama stratejileri

uygulayan bir şirketin; daha iyi bir hizmet imajına ve performansına sahip olacağını öne sürmektedirler.

Öte yandan, hizmet yöneliminin bazı örgütsel performans çıktıları üzerindeki etkisi (hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı vb.), kısmen kişilik temelli bakış açısıyla açıklanmaktadır (Teng ve Barrows, 2009). Bireysel hizmet yönelimi, müşteri hizmetleri işlerindeki iyi performansla ilişkili olduğundan (Frei ve McDaniel, 1998; Harris ve Fleming, 2005); araştırmalar, müşterilerle yakın temasta çalışanların tutum ve davranışlarının misafir memnuniyeti (Susskind ve diğerleri, 2007) ve restorana bağlılık (Donavan ve Hocutt, 2001) ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Alanyazındaki çalışmaların sonuçları toparlandığında; çalışanların hizmet yöneliminin, müşterilerin genel hizmet kalitesi algıları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir (Teng ve Barrows, 2009).

Hizmet Yönelimin Ölçülmesi

İşyerlerinde, endüstriyel üretim yöneliminden hizmet yönelimine geçiş süreci; kaliteli hizmete katkıda bulunan faktörleri anlamayı amaçlayan araştırmaları ve teorileri geliştirmeyi teşvik etmiştir (Chait, Carraher ve Buckley, 2000). Hizmet süreçlerini anlamak, özellikle organizasyon kültüründe ve müşterilerin çıkarlarında bir değişiklik gerektirdiğinde, hizmet veren şirketler için açıkça önemlidir (Bennett, Fadil ve Greenwood, 1994). Bowen ve Schneider'in (1985) açıkladığı gibi, aynı anda bir hizmet üretilir ve tüketilir ve "ürün" üzerinde yeniden çalışma imkânı yoktur. Ayrıca Bowen ve Schneider, müşteri için şirketin kalitesinin genellikle hizmetin kalitesine göre değerlendirildiğine dikkat çekmektedirler. Örneğin imalat şirketleri, stratejik olarak hizmet yönelimini kullanmaya başlamışlardır ve müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik bir stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasında hizmet yöneliminin önemli bir payı olduğunu görmüşlerdir (Bowen ve diğerleri, 1989). Kuramsal yaklaşımlar, hizmet karşılaşmasını (hizmeti veren ve alanın karşılaşması) hizmet sağlayıcının önemli bir rol oynadığı etkileşimli bir süreç olarak görmektedir (Klaus, 1985; Bowen ve Schneider, 1985; George ve Jones, 1991). Bu perspektif, etkileşimli bir bakış açısıyla hizmet karşılaşmasını inceleyen araştırmalarla pekiştirilmiştir (Rafaeli, 1989).

Bu bakış açısını bir adım öteye götüren bazı araştırmacılar; kaliteli hizmetin, kısmen hizmet sağlayıcının becerilerine, tutumlarına ve kişilik özelliklerine bağlı olduğunu iddia etmektedirler (Chait ve diğerleri, 2000). Örneğin Klaus (1985), müşterinin kaliteli hizmet algısına katkıda bulunan etmenlerin samimiyet ve sıcaklık olduğundan bahsetmektedir. Bowen ve Schneider (1985) ise işgörenlerin esneklik, uyum yeteneği ve empati gibi kişisel niteliklerinin, kaliteli bir hizmet deneyimiyle ilişkili olduğunu öne sürmektedirler. Citibank'ın yaptığı bir çalışmada Fiebelkorn (1985), banka memurlarından ve telefon hizmetlerinden duyulan memnuniyetin; dostluk, yardıma ilgi ve yeterlilik gibi işgören nitelikleri ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Bu bulgular, işverenin gerekli kişisel özelliklere sahip hizmet pozisyonları için uygun bireyler seçmesi durumunda, hizmet kalitesinin artırılabilirliği düşüncesini ortaya çıkarmıştır (Bowen ve Schneider, 1985; Bowen ve diğerleri, 1989). Bu özelliklerden bazıları eğitimle verilmeye hemen uygun olmadığından; kurum yönetimleri, şirketlerin hizmet pozisyonları için birey seçme sürecinde bir tür kişilik testi uygulama ihtiyacı duymuşlardır (George ve Jones, 1991).

Kişilik testlerinin, personel seçim sürecinde verimli bir şekilde kullanılabileceğine dair kanıtların sayısı her geçen gün artmaktadır (Barrick ve Mount, 1991; Chait ve diğerleri, 2000).

Barrick ve Mount (1991), meta-analiz tekniğini kullanarak; çeşitli iş türlerindeki kişilik faktörleri ve performans sonuçları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Barrick ve Mount, araştırmalarında “Beş Büyük Kişilik Faktörü” olarak adlandırılan dışa dönüklük (sosyal, girişken vb.), nevroitiklik (endişeli, depresif, kızgın vb.), uyumluluk (esnek, iyi huylu, işbirlikçi vb.), sorumluluk (sorumlu, organize, çalışkan vb.) ve deneyime açıklık (meraklı, özgün, açık fikirli vb.) kişilik faktörlerini kullanmışlardır. Barrick ve Mount, yaptıkları analizler sonucunda; sorumluluk ve dışa dönüklüğün, bir hizmet mesleği olan pazarlama iş kategorisindeki iş performansının geçerli birer yordayıcıları olduğunu bulgulamışlardır.

Bazı araştırmacılar, hizmet alanlarının seçiminde genel kişilik özelliklerinin kullanılabileceğini; bu bağlamda hizmet yönelimlilikle ilgili özelliklere daha dar bir şekilde odaklanan araçlar geliştirmenin yararlı olacağını ileri sürmüşlerdir (Chait ve diğerleri, 2000).

Hizmet Yönelimi Ölçme Araçları

O'Connor ve Shewchuk (1995), şirketlerin hizmet odaklılık hedeflerine ulaşmada en belirgin olan temel faktörün, personel seçim sürecine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Geçmişte yapılmış olan, hizmet odaklı çalışanların nasıl seçildiğine dair araştırmalar son derece sınırlıdır (Tracey, Sturman ve Tews, 2007). Hizmet organizasyonlarında ki seçim sürecine ilişkin nitelikli bilgilere yönelik mevcut talep düşünüldüğünde, yüksek hizmet odaklı çalışanların seçilmesine yönelik araçlara önem verilmesi oldukça doğaldır (Lockyer ve Scholarios, 2004; O'Connor ve Shewchuk, 1995). Bu nedenle aşağıdaki bölümde, önceki ilgili araştırmalara dayalı olarak geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış hizmet yönelimi araçları tanıtılmıştır.

Hizmet yönelimi ölçeği (HYÖ): HYÖ, Gwinner, Bitner, Brown ve Kumar (2005) tarafından geliştirilmiş bir kendini değerlendirme envanteridir. Çakıcı ve Özdamar (2018a, 2018b) tarafından Türk kültürüne uyarlanmıştır. Orijinali İngilizce olan ölçek, bir İngilizce okutmanın nezaretinde araştırmacılar tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra, başka bir İngilizce okutmanına tekrar Türkçeden İngilizceye çeviri yaptırılmıştır. Orijinali ile sonradan yapılan çeviri arasında anlamsal bir farklılığın olmadığı görülmüştür. HYÖ, Türk kültüründe geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış tek hizmet yönelimi aracıdır. 5 maddeden oluşan ölçek, 1-Kesinlikle katılmıyorum ile 5-Kesinlikle katılıyorum arasında değişen 5'li Likert tipindedir. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği, Türkiye’de üniversite düzeyinde turizm eğitimi alan öğrenciler üzerinde sağlanmıştır. Yapılan faktör analizleri sonucunda HYÖ, orijinalinde olduğu gibi tek boyutlu bir yapıyı teyit etmekte ve toplam varyansın %55.70’ini açıklamaktadır. HYÖ’nün güvenilirliğini belirlemek için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısına bakılmış ve .79 bulunmuştur (Çakıcı ve Özdamar, 2018a, 2018b).

Yerli alanyazında hizmet yönelimi kavramına ait çalışmalar son derece sınırlıdır. Yapılmış olan iki çalışmanın da HYÖ’yü Türk kültürüne uyarlayan Çakıcı ve Özdamar (2018a, 2018b) tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Çakıcı ve Özdamar (2018a) turizm eğitimi alan öğrencilerin dışadönüklüklerinin alt boyutu olan rahatlığın, misafirle doğrudan temas gerektiren departman tercihinde etkisinde hizmet yöneliminin kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu bulgulamışlardır. Çakıcı ve Özdamar’ın (2018b) diğer bir çalışmasında ise üniversite düzeyinde turizm eğitimi alan öğrencilerin, dışadönüklükleri ve hizmet yönelimlerine göre kümelenendirilmesi amaçlanmıştır. Öğrencilerin %81.70’inin hizmet yönelimi yüksek olup; %18.30’unun düşük olduğu görülmüştür. Dışa dönüklüğü yüksek olan öğrencilerin %86.70’inin hizmet yönelimi de

yüksek bulunmuştur. Hizmet yönelimliliği yüksek olanların %52.60'ının dışa dönüklüğü yüksek olup; düşük olanların %64.10'unun da dışa dönüklüğü düşük bulunmuştur. Ayrıca kadınların (%86.60) erkeklere (%78.00) ve önlisans öğrencilerinin (%87.90) lisans öğrencilerine (%78.90) kıyasla daha yüksek hizmet yönelimli oldukları bulgulanmıştır.

Hizmet yönelimi indeksi (HYİ): Hogan ve diğerleri (1984) 'hizmet yönelimi' dedikleri bir kişilik yapısı tanımladılar. Hizmet yönelimini işbirlikçi, kendi kendini kontrol edebilen, güvenilir, yardımsever, düşünceli ve uyumlu olma gibi özelliklerle nezaket, anlayış ve incelik gibi davranışlarla ilişkilendirdiler. Ayrıca hizmet yönelimi kavramının, kişilik ölçütleri kullanılarak değerlendirilebileceğini öne sürmüşlerdir. Hogan ve diğerlerinin görüşüne göre yüksek seviyelerdeki hizmet yönelimi; bir çalışanın halkla temas içeren, sorunsuz ve samimi bir etkileşim gerektiren herhangi bir işte başarısının yordayıcısı olmalıdır. Hogan ve diğerleri, çalışanların hizmet yönelimi yapısını değerlendirmek için kullanılan Hizmet Yönelimi İndeksi'nin (HYİ) kurulmasına öncülük etmişlerdir. Hogan Kişilik Envanteri'nden (HKE) yola çıkarak, 87 maddelik bir HYİ geliştirdiler. HYİ, HKE'nin zekâ, uyum, sağduyu, hırs, sosyallik ve sevilebilirlik özelliklerini değerlendirmeyi amaçlayan bir alt ölçeğidir. HKE'nin bir çıktısı olan HYİ; daha hizmet odaklı, uyumlu, sevimli, sosyal olarak yetkin ve kurallara uymaya istekli çalışanlar ile kaba, düşüncesiz ve sosyal açıdan beceriksiz olan çalışanların özelliklerini ortaya koymaktadır. Hogan ve diğerleri, hizmetle ilgili meslekleri kullanan dört doğrulama çalışmasında, HYİ puanları ile iş performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde (.25 ila .41) bir korelasyon bulmuşlardır. Hogan (1986), HYİ'nin belirli mesleki roller için kritik kişiliği veya başarı özelliklerini tanımlayan profiller oluşturabileceğini öne sürmüştür. Bu amaçla, HYİ birkaç grupta (hemşire yardımcıları, sigorta firmalarındaki büro personeli, kamyon şoförleri vb.) test edilmiş ve sonuçlar; HYİ'nin iş başındaki performansın geçerli bir yordayıcısı olduğunu ve diğer doğrulanmış kişilik ve mesleki tercih ölçekleriyle kabul edilebilir bir korelasyona sahip olduğunu göstermiştir (Kim ve diğerleri, 2003).

Biyografik veriler: Özgeçmiş verileri, çalışanların hizmet yönelimini değerlendirmek ve tahmin etmek için yaygın olarak kullanılmaktadır (Schoenfeldt, 1999). Bu araç, geniş bir çerçevedeki kişisel bilgileri ölçerek hizmet odaklı bireyleri belirlemek için kullanılmaktadır (Carragher, Mendoza, Buckley, Schoenfeldt ve Carragher, 1998; Schoenfeldt, 1999). Bu kişisel bilgiler; doğrulanabilir öğeler (önceki işin türü vb.), kendine özgü davranışlar (tv izleme süresi vb.), tutumlar ve inançlardır (favori ders vb.). McBride ve diğerleri (1997), bireylerin hizmet yönelimi düzeylerini ölçen 39 maddelik bir biyografik veri envanteri geliştirmeye ve doğrulamaya çalışmıştır. Bu ilk biyografik veri envanteri; yaşam doyumu, sosyallik, uyumluluk, strese direnç, sorumluluk, başarı ihtiyacı ve başkaları üzerinde iyi bir izlenim bırakma arzusu dâhil olmak üzere yedi alt ölçek içermektedir. Ayrıca McBride ve diğerleri, müşteri ve çalışan arasında gerçekleşen simüle edilmiş bir hizmet durumunu kullanarak; biyografik veriler ile hizmet yöneliminin ölçüt derecelendirmeleri arasında pozitif yönde orta düzeyde (.65) bir korelasyon bulmuşlardır. Carragher ve diğerleri (1998), öğrencilerin iş başvurusunda buldukları üç örnek durumu kullanarak; McBride ve diğerlerinin (1997) biyografik veri aracının biraz değiştirilmiş bir versiyonunu doğrulamaya çalışmışlardır. Her üç örnekte de hizmet yöneliminin ölçüt derecelendirmeleri ile biyografik veri aracının iyi izlenimler, yardımseverlik, sorumluluk ve sosyallik alt ölçekleri (.18 ila .32) arasında anlamlı korelasyonlar bulmuşlardır. Ayrıca O'Connor ve Shewchuk (1995) yedi alt ölçek arasından, iyi izlenim ve girişkenliğin, hizmet yöneliminin derecelendirme kriterleri ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu bulgulanmışlardır. Ek olarak

alanyazın, işe yerleştirme başarısı (Harvey-Cook ve Taffler, 2000) ve kuruluşlarda ki hizmet çalışanlarının performansları (Allworth ve Hesketh, 2000) da dâhil olmak üzere çeşitli kriterleri tahmin etmede, biyografik verilerin deneysel geçerliliğini desteklemektedir. Örneğin Schoenfeldt (1999), büyük bir şirketteki 867 hizmet çalışanının ve iş başvurusunda bulunanların, hizmet yönelimlerini kapsamlı bir iş analizi ile tahmin etmeye çalışmıştır. Schoenfeldt'ın ulaştığı sonuçlar hem çalışanların hizmet yöneliminin tahmini hem de anlaşılması açısından umut verici bulunmuştur. Bu nedenle, biyografik veriler yalnızca personel seçimi kararları için değil, aynı zamanda mevcut hizmet sektörü çalışanlarının hizmet yöneliminin ölçülmesi için de yararlı bir tarama aracı olarak kabul edilmektedir (Carragher, Carragher ve Mintu-Wimsatt, 2005).

Hizmete yatkınlık anketi (HYA): Psikolojik yönelimli araştırmalardan farklı olarak, Lee-Ross (2000) HYA ile çalışanların hizmet kalitesini kişilik özelliklerinden ve müşterilerin tutumlarından ziyade çalışanların kendi tutum ve algıları üzerinden değerlendirmeye çalışmıştır. Spesifik olarak HYA, firmaların müşteriye yakın olan ön saflarında çalışanlardan; hizmet sunmaya eğilim, ekstra hizmet vermeye isteklilik, müşteriye yönelik ilgi/yakınlık, iletişim, kişisel değerlendirme ve yeterlilik olmak üzere altı hizmet boyutunun içsel varlığına ilişkin yanıtları ortaya çıkarmak için tasarlanmıştır (Lee-Ross ve Pryce, 2005). Alanyazındaki çalışmalar, HYA'nın sağlamlığını ve temel aldığı yapıyı doğrulamıştır (Lee-Ross, 1999; Lee-Ross ve Pryce, 2005). Ayrıca Lee-Ross ve Pryce (2005), HYA'nın çeşitli pratik uygulamalara sahip bir araç olduğunu da vurgulamışlardır. Örneğin Lee-Ross ve Pryce, HYA'nın, önceden belirlenmiş iş normlarına veya profillerine sahip olan bir bankaya çalışan seçiminde; yöneticilerin, yararlanabilecekleri bir araç olduğunu belirtmişlerdir.

Müşteri hizmetleri beceri envanteri (MHBE): MHBE, ilgi, empati ve vicdanlılık gibi kişilik özelliklerine sahip çalışanların; müşteri hizmetlerinde, bu özelliklere sahip olmayan çalışanlara göre daha usta olacağı varsayımı üzerine geliştirilmiştir (Sanchez ve Fraser, 1993). Müşteri hizmetleri becerileri, çok çeşitli işler için geçerlidir ve birçok iş türü, müşteri hizmetleri odaklı olarak görülebilir (seyahat acenteleri, restoran personeli, sigorta temsilcisi vb.). MHBE, zorluklara tahammül etme, gerçekçi yönelim, zaman yönetimi, bağımsız karar verme, isteklilik, duyarlılık, dengeli muhakeme ve hassaslık yönelimi gibi toplamda sekiz alt ölçek içermektedir. Müşterilerle ilgilenmeyi gerektiren işler için personel seçilmesinde ve MHBE'nin test sonuçlarına dayalı olarak; mevcut personelin, müşteri hizmetleri becerilerinin geliştirilmesinde önemli katkıları vardır (Sanchez ve Fraser, 1993). MHBE, etkili bir ölçüm aracı olarak doğrulanmış ve test edilmiştir (Martin ve Fraser, 2002). Bununla birlikte, yaygın kişilik testlerinde olduğu gibi MHBE'nin de kendi kendini değerlendirme niteliğinde olmasından dolayı bazı sınırlılıkları vardır (Teng ve Barrows, 2009).

Kişiler arası yetkinlik ölçeği (KAYÖ): Bir çalışanın kişiler arası becerileri, müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir (Humphreys ve Williams, 1996). Özellikle ağırlama hizmeti veren çalışanlar, mükemmel hizmet sunumunu sağlayabilmek için kişiler arası becerilere ihtiyaç duyarlar (Teng ve Barrows, 2009). Holland ve Baird (1968) kişiler arası becerilerden 'etkili etkileşim için edinilmiş yetenek' olarak bahsetmiş ve bazı meslekler için (otobüs şoförü vb.) kişiler arası becerilere dayalı çalışan seçiminin, geçerli bir performans göstergesi olduğunu belirtmişlerdir. Holland ve Baird, KAYÖ'yü geliştirdiler ve kişiler arası becerilerin bir ölçüsü olarak, KAYÖ için yapı geçerliliği kanıtları sağladılar. Müşteri hizmetleri performansını yordamada KAYÖ'nün işlevselliğini daha ayrıntılı incelemek için Alge ve diğerleri (2002), KAYÖ

tarafından ölçülen kişiler arası becerilerin dışa dönüklük ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu, genel eğilimle orta derecede ilişkili olduğunu ve ayrıca KAYÖ'nün yapı geçerliliğine ilişkin bazı kanıtlar sağladıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgular, KAYÖ'nün müşteri hizmetleri yöneliminin dar ama güçlü bir göstergesi olduğunu ortaya koymaktadır (Alge ve diğerleri, 2002).

Tartışma ve Sonuç

Hizmet sunan birçok kuruluş, organizasyonunda hizmet odaklı bir iklim geliştirmeye ve sürdürmeye çabalar ve olumlu hizmet sonuçları ortaya çıkarmak için hizmet odaklı personeller seçme çabasındadır. Bu nedenle, hizmet yönelimi kavramı şirketler için, değişen müşteri beklentilerini karşılamaları ve diğer hizmet veren firmalar ile rekabet etmeleri için kesinlikle güncel bir konudur. Hizmet yönelimi kavramının ilk ortaya çıkışı itibariyle bir kişilik özelliği gibi ele alındığı ancak zamanla bu kavramın, bir kişilik özelliği olmanın ötesinde, geliştirilebilecek bir yapı olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda hizmet yönelimi kavramı işgörenlerin, hizmet odaklı kuruluşlarda çalışabilmeleri için sahip olmaları veya geliştirmeleri gereken önemli bir kariyer olgunluğu becerisi olarak bireysel düzeyde kabul edilmeye başlanmıştır.

Yapılan incelemelerde yabancı alanyazında hizmet yönelimi ile ilgili uzun yıllardır araştırmaların yapıldığı ancak yerli alanyazımızda bu kavramın ihmal edildiği anlaşılmaktadır. Bu durum kültürümüzde hizmet yönelimi kavramının hem örgütsel hem de bireysel düzeyde işevuruk tanımının yapılmasını zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda hizmet yönelimi kavramı ile ilgili çalışmaların yapılmasına altyapı sağlayacak, kültürümüze özgü bir literatür bilgisinin eksikliği dikkat çekmektedir. Bu çalışma, hizmet yönelimi kavramının tam olarak ne olduğunu ve bu kavramın kariyer geliştirme, uygulama ve araştırmalarında nasıl kullanılabileceğini tam olarak anlamak adına yerli alanyazındaki önemli bir boşluğu doldurması bakımından son derece önemli görülmektedir.

Bu çalışmada araştırmacılar, ilk olarak hizmet yönelimi kavramının literatürünü gözden geçirmiş ve özetlemişlerdir. Daha sonra Teng ve Barrows'un (2009) tanımladığı hizmet yönelimi yapısını dikkate alınarak; hizmet yönelimini çalışan özellikleri, örgütsel iklim/kültür ve iş stratejisi olarak üç kategoride ele almışlardır. Teng ve Barrows, bu üç kategori etrafında oluşturdukları hizmet yönelimi çerçevesinde, üçü öncül (çalışan özellikleri, örgütsel destek ve lider etkisi, çevresel özellikler ve pazarlama stratejisi) ve dördü sonuç (davranışsal ve performans sonuçları, iş tutumları ve niyetleri, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans çıktıları) olarak toplam yedi farklı tema belirlemişlerdir. Teng ve Barrows, hizmet yönelimi kavramının önceki araştırmalardaki farklı tanımlarını ve ilişkili olduğu kavramları bu yedi farklı tema etrafında bütünleştirmiştir. Bu temalar, araştırmacıların hizmet yönelimini etkileyen farklı kaynakları ve hizmet yöneliminin sonuçlarını daha iyi anlamalarına yardımcı olabilir. Ayrıca bu temalar, konuyla ilgili çalışmalar yapmak isteyen daha sonraki araştırmacılara; hizmet yöneliminin farklı kavramsal alanlarını ve ihmal edilen konularını belirlemeleri için ipuçları verebilir.

Hizmet sektöründe çalışanların, müşterilerin ihtiyaçlarını dostça ve sosyal bir şekilde karşılamaları istenen, asgari bir hizmet yönelimlilik düzeyi vardır. Bu bağlamda, bu araştırma farklı türden hizmet yönelimi araçlarını tanıtmış ve hizmet sektörü yöneticileri için bir çalışan seçme alternatifi sağlamaya gayret etmiştir. Bu ölçme araçlarının, geçerli ve güvenilir bir personel seçim süreci arayışında olan hizmet organizasyonları için işevsel olacağı düşünülmektedir.

Özetlemek gerekirse, bu araştırma, hizmet yönelimi üzerine çalışmalar yapmak isteyen gelecekteki araştırmacılara, hizmet endüstrisi için yüksek hizmet yönelimli çalışanların seçilmesine ve kariyer gelişimi sürecinde kendisine yeni beceriler katmak isteyen çalışanlara daha derin bir içgörü sağlamaya çalışmıştır.

Öneriler

Hizmet yönelimi kavramına dair alanyazın incelendiğinde, bu kavramın kültürümüzde araştırılması ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde geliştirilmesi için aşağıda bazı öneriler sunulmaktadır;

- Hizmet sektöründe çalışan veya çalışmak isteyen kişilerin hizmet yönelimi düzeylerini arttıracak psiko eğitim programları hazırlanabilir. Bu programların içeriği oluşturulurken bu çalışmada sunulan kuramsal bilgi birikiminden yararlanılabilir.
- Her bir hizmet sektörü için o sektörde (konaklama, restoran vb.) çalışan personelin sahip olması gereken hizmet yönelimine dönük ihtiyaçların farklı farklı olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda her bir hizmet sektörü için, çalışanlarının hizmet yönelimi eğilimlerini ölçebilecek kültürümüze özgü olarak geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış araçların geliştirilmesi gerekmektedir.
- Hizmet odaklı işletmelere veya çalışan gruplarına, çalıştıkları organizasyonlardaki hizmet yönelimi kültürünün ve ikliminin oluşmasına zemin hazırlayabilecek bilgilendirici seminerler düzenlenebilir.
- Üniversite veya meslek lisesi düzeyinde, hizmet odaklı bölümlere öğrenci seçerken; yapılacak olan ön mülakatlarda, kabul edilmesi düşünülen öğrencilerin hizmet yönelimine olan eğilimlerinin incelenmesi önerilmektedir.
- Üniversite veya meslek lisesi düzeyinde, hizmet sektörlerine yönelik bölümlerde öğrenim görmekte olan öğrencilerin, müfredatlarına; hizmet yönelimi becerilerini geliştirmelerine katkı sunabilecek teorik ve uygulamalı dersler eklenebilir.
- Hizmet odaklı şirketlerin, müşteri ile yakın temas halinde çalışacak olan personeller seçerken, hizmet yönelimi eğiliminin varlığına bir ön koşul olarak dikkat etmesi önerilmektedir.
- Hizmet yönelimi kavramı ile ilişkili olabileceği düşünülen diğer değişkenlerin (dışadönüklük, iş bulma süresi, öfke kontrol problemi vb.) tespit edilebilmesi için korelasyonel çalışmalar planlanabilir.
- Hizmet yönelimi kavramının daha derinlemesine incelenebilmesi için çeşitli sektörlerdeki çalışanlarla ve işverenlerle; görüşmeler ve/veya odak grup görüşmeleri yapılarak, kültürümüzdeki hizmet yönelimi eğilimi hakkında nitel açıdan bilgi birikimimiz arttırılabilir.

Kaynakça

- Alge, B. J., Gresham, M. T., Heneman, R. L., Fox, J., & McMasters, R. (2002). Measuring customer service orientation using a measure of interpersonal skills: A preliminary test in a public service organization. *Journal of Business and Psychology, 16*(3), 467-476.
- Allworth, E., & Hesketh, B. (2000). Job requirements biodata as a predictor of performance in customer service roles. *International Journal of Selection and Assessment, 8*(3), 137-147. Doi:10.1111/1468-2389.00142
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*(1), 1-26. Doi:10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x
- Beatson, A., Lings, I., & Gudergan, S. (2008). Service staff attitudes, organisational practices and performance drivers. *Journal of Management and Organization, 14*(2), 168-179. Doi:10.1017/S1833367200003370
- Bennett, R. H., Fadil, P. A., & Greenwood, R. T. (1994). Cultural alignment in response to strategic organizational change: New considerations for a change framework. *Journal of Managerial Issues, 6*(4), 474-490.
- Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1994). Improving service quality in America: lessons learned. *Academy of Management Perspectives, 8*(2), 32-45. Doi:10.5465/ame.1994.9503101072
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing, 73*(1), 39-61. Doi:10.1016/S0022-4359(97)90014-2
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing, 54*(1), 71-84. Doi:10.1177/002224299005400105
- Bowen, D. E., & Schneider, B. (1985). Boundary-spanning-role employee and the service encounter: some guidelines for management and research. In Czepiel, J. A., Solomon, M. R., & Surprenant, C. A. (Eds.), *The service encounter: Managing employee/customer interaction in service business* (pp. 127-147). Lexington, MA: D.C. Heath and Company.
- Bowen, D. E., Siehl, G., & Schneider, B. (1989). A framework for analyzing customer service orientation in manufacturing. *Academy of Management Review, 14*(1), 75-95. Doi:10.2307/258192
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research, 39*(1), 110-119. Doi:10.1509/jmkr.39.1.110.18928
- Carraher, S. M., Carraher, S. C., & Mintu-Wimsatt, A. (2005). Customer service management in western and central Europe: A concurrent validation strategy in entrepreneurial financial information services organizations. *Journal of Business Strategies, 22*(1), 41-54.
- Carraher, S. M., Mendoza, J. L., Buckley, M. R., Schoenfeldt, L. F., & Carraher, C. E. (1998). Validation of an instrument to measure service-orientation. *Journal of Quality Management, 3*(2), 211-224. Doi:10.1016/S1084-8568(99)80114-X
- Cha, S., Khan, M., & Murrmann, S. K. (2000). The influence of service orientation discrepancy between managers and employees on employees' affective outcomes. *Asia Pacific Journal of Tourism Research, 5*(1), 65-72. Doi:10.1080/10941660008722059
- Chait, N. H., Carraher, M. S., & Buckley, R. (2000). Measuring service orientation with biodata. *Journal of Managerial Issues, 12*(1), 109-120.
- 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.
- Chung, B. G., & Schneider, B. (2002). Serving multiple masters: Role conflict experienced by service employees. *Journal of Services Marketing, 16*(1), 70-87. Doi:10.1108/08876040210419424
- Cran, D. J. (1994). Towards validation of the service orientation construct. *Service Industries Journal, 14*(1), 34-44. Doi:10.1080/02642069400000003
- Çakıcı, A. C., ve Özdamar, M. (2018a). Turizm eğitimi alan öğrencilerin dışadönüklüklerinin otel departman tercihine etkisinde hizmet yönelimlerinin aracılık rolü. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 8*(1), 135-159. Doi:10.30783/nevsosbilin.399736

- Çakıcı, A. C., ve Özdamar, M. (2018b). Üniversite düzeyinde turizm eğitimi alan öğrencilerin dışa dönüklükleri ve hizmet yönelimlerine göre kümelendirilmesi. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 42-54. Doi:10.26677/tutad.2018.31
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37. Doi:10.1177/002224299305700102
- Donavan, D. T. (1999). *Antecedents and consequences of the contact employee's service orientation: From personality traits to service behaviors*. Unpublished Doctoral Dissertation, Oklahoma State University, Stillwater.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & 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. Doi:10.1509/jmkg.68.1.128.24034
- Donavan, D. T., & Hocutt, M. A. (2001). Customer evaluation of service employee's customer orientation: extension and application. *Journal of Quality Management*, 6(2), 293-306. Doi:10.1016/S1084-8568(01)00041-4
- Dienhart, J. R., Gregoire, M. B., Downey, R. G., & Knight, P. K. (1992). Service orientation of restaurant employees. *International Journal of Hospitality Management*, 11(4), 331-346. Doi:10.1016/0278-4319(92)90050-6
- Fernsten, J. A., & Brenner, O. C. (1987). Coping with turnover: A strategic approach. *Hospitality Education and Research Journal*, 11(2), 85-94.
- Fiebelkorn, S. L. (1985). Retail service encounter satisfaction: Model and measurement. In The service encounter. In Czepiel, J. A., Solomon, M. R., & Surprenant, C. A. (Eds.), *The service encounter: Managing employee/customer interaction in service business* (pp. 181-193). Lexington, MA: D.C. Heath and Company.
- Ford, W. S. Z., & Etienne, C. N. (1994). Can I help you? A framework for the interdisciplinary research on customer service encounters. *Management Communication Quarterly*, 7(4), 413-441. Doi:10.1177/0893318994007004003
- Frei, R. L., & McDaniel, M. A. (1998). Validity of customer service measures in personnel selection: A review of criterion and construct evidence. *Human Performance*, 11(1), 1-27. Doi:10.1207/s15327043hup1101_1
- Frimpong, K., & Wilson, A. (2012). Measuring service orientation of service delivery employee. *The 12th International Research Conference In Service Management*. France: Aix Marseille Université.
- Gebauer, H., Edvardsson, B., & Bjurko, M. (2010). The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies. *Journal of Service Management*, 21(2), 237-259. Doi:10.1108/09564231011039303
- George, J. M., & Jones, G. R. (1991). Towards an understanding of customer service quality. *Journal of Managerial Issues*, 3(2), 220-238.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Gonzales, J. V., & Garazo, T. G. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 23-50. Doi:10.1108/09564230610651561
- Groves, J. (1992). *Perceived service orientation of restaurant employees*. Unpublished Doctoral Dissertation, Kansas State University, Manhattan, KS.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Gwinner, K. P., Bitner, M. J., Brown, S. W., & Kumar, A. (2005). Service customization through employee adaptiveness. *Journal of Service Research*, 8(2), 131-148. Doi:10.1177/1094670505279699
- Harris, E. G., & Fleming, D. E. (2005). Assessing the human element in service personality formation: Personality congruency and the five factor model. *Journal of Services Marketing*, 19(4), 187-198. Doi:10.1108/08876040510605226
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51(2), 157-166. Doi:10.1016/S0148-2963(99)00057-0

- Haugland, S. A., Myrteveit, I., & Nygaard, A. (2007). Market orientation and performance in the service industry: A data envelopment analysis. *Journal of Business Research*, 60(11), 1191-1197. Doi:10.1016/j.jbusres.2007.03.005
- Harvey-Cook, J. E., & Taffler, R. J. (2000). Biodata in professional entry-level selection: Statistical scoring of common format applications. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(1), 103-118. Doi:10.1348/096317900166903
- 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.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*. New York: Free Press.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2010). *The value profit chain: Treat employees like customers and customers like*. New York City: Simon and Schuster.
- Hoffman, K. D., & Ingram, T. M. (1991). Creating customer-oriented employees: The case in home health care. *Journal of Health Care Marketing*, 11(2), 34-32.
- Hogan, J., Hogan, R., & Busch, C. M. (1984). How to measure service orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 167-173. Doi:10.1037/0021-9010.69.1.167
- Hogan, R. (1986). *Hogan personality inventory manual*. Minneapolis, MN: National Computer Systems.
- Holland, J. L., & Baird, L. L. (1968). An interpersonal competency scale. *Educational and Psychological Measurement*, 28(2), 503-510. Doi:10.1177/001316446802800236
- Homburg, C., Hoyer, W. D., & Fassnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, 66(4), 86-101. Doi:10.1509/jmkg.66.4.86.18511
- Humphreys, M. A., & Williams, M. R. (1996). Exploring the relative effects of salesperson interpersonal process attributes and technical product attributes on customer satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(3), 47-57. Doi:10.1080/08853134.1996.10754063
- Hurley, R. F. (1998). Customer service behavior in retail settings: A study of the effect of service provider personality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 115-127. Doi:10.1177/0092070398262003
- Jayawardhena, C., & Farrell, A. (2011). Effects of retail employees' behaviors on customers' service evaluation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(3), 203-217. Doi:10.1108/09590551111115033
- Jill, T. D. (1980, August 2). *Human and organizational costs of budget cutbacks in state hospitals*. Paper presented at the annual meeting of the American Psychological Association, Montreal, Canada.
- Johnson, J. W. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 49(4), 831-851. Doi:10.1111/j.1744-6570.1996.tb02451.x
- Keillor, B. D., Parker, R. S., & Pettijohn, C. E. (1999). Sales force performance satisfaction and aspects of relational selling: Implications for sales managers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(1), 101-115. Doi:10.1080/10696679.1999.11501824
- Keillor, B. D., Parker, R. S., & Pettijohn, C. E. (2000). Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 15(1), 7-22. Doi:10.1108/08858620010311520
- Kelley, S. W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27-36. Doi:10.1177/009207039202000103
- Kim, H. J., McCahon, C., & Miller, J. (2003). Service orientation for contact employees in Korean casual-dining restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 67-83. Doi:10.1016/S0278-4319(02)00073-7
- Kim, W. G., Leong, J. K., & Lee, Y. K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171-193. Doi:10.1016/j.ijhm.2004.05.004
- Klaus, P. G. (1985). Quality epiphenomenon: The conceptual understanding of quality in face-to-face service encounters. In Czepiel, J. A., Solomon, M. R., & Surprenant, C. A. (Eds.), *The service encounter: Managing employee/customer interaction in service business* (pp. 17-33). Lexington, MA: D.C. Heath and Company.

- Lahey, M. A. (1983). *Job security: Its meaning and measure*. Unpublished Doctoral Dissertation, Kansas State University, Manhattan, Kansas.
- Lee, Y. K., Park, D. H., & Yoo, D. K. (1999). The structural relationships between service orientation, mediators, and business performance in Korean hotel firms. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 4(1), 59-70. Doi:10.1080/10941669908722031
- Lee-Ross, D. (1999). A comparison of service predispositions between NHS nurses and hospitality workers. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 12(3), 92-97. Doi:10.1108/09526869910265084
- Lee-Ross, D. (2000). Development of the service predisposition instrument. *Journal of Managerial Psychology*, 15(2), 148-160. Doi:10.1108/02683940010310337
- Lee-Ross, D., & Pryce, J. (2005). A preliminary study of service predispositions amongst hospitality workers in Australia. *Journal of Management Development*, 24(5), 410-420. Doi:10.1108/02621710510598436
- Lockyer, C., & Scholarios, D. (2004). Selecting hotel staff: why best practice does not always work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 125-135. Doi:10.1108/09596110410520016
- Lynn, M. L., Lytle, R. S., & Bobek, S. (2000). Service orientation in transitional markets: does it matter?. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 279-298. Doi:10.1108/03090560010311858
- Lytle, R. S., Hom, P. W., & Mokwa, M. P. (1998). SERV*OR: A managerial measure of organizational service orientation. *Journal of Retailing*, 74(4), 447-454. Doi:10.1016/S0022-4359(99)80104-3
- Lytle, R. S., & Timmerman, J. E. (2006). Service orientation and performance: An organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 136-147. Doi:10.1108/08876040610657066
- Martin, L. A., & Fraser, S. L. (2002). Customer service orientation in managerial and non-managerial employees: An exploratory study. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 477-484. Doi:10.1023/A:1012885310251
- McBride, A. A., Mendoza, J. L., & Carraher, S. M. (1997). Development of a biodata index to measure service-orientation. *Psychological Reports*, 81(3_suppl), 1395-1407. Doi:10.2466/pr0.1997.81.3f.1395
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., & Howell, R. (1996). The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 299-313. Doi:10.1177/0092070396244002
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-512. Doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199624)35:4<493::AID-HRM4>3.0.CO;2-R
- O'Connor, S. J., & Shewchuk, R. M. (1995). Service quality revisited: Striving for a new orientation. *Hospital & Health Services Administration*, 40(4), 535-553.
- Organ, D. W., & Bateman, T. S. (1991). *Organizational behavior*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2015). Exploring the relationship between service orientation, employee engagement and perceived leadership style: A study of managers in the private service sector organizations in India. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 59-70. Doi:10.1108/JSM06-2013-0151
- Rafaeli, A. (1989). When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashiers. *Academy of Management Journal*, 32(2), 245-273. Doi:10.5465/256362
- Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. (1996). *Service marketing*. New York, USA: Harper Collins College Publishers.
- Samson, M. (1990). Service stinks. *Restaurant Hospitality*, 74(4), 183-188.
- Sanchez, J. I., & Fraser, S. L. (1993). *Development and validation of the Corporate Social Style Inventory: A measure of customer service skills*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Saura, I. G., Contrí, G. B., Taulet, A. C., & Velazquez, B. M. (2005). Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services. *International Journal of Service Industry Management*, 16(5), 497-525. Doi:10.1108/09564230510625787
- Schneider, B. (1994). HRM – a service perspective: Towards a customer-focused HRM. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 64-76. Doi:10.1108/09564239410051911

- Schneider, B., Parkington, J. J., & Buxton, V. M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 252-267. Doi:10.2307/2392454
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433. Doi:10.1037/0021-9010.70.3.423
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52. Doi:10.1016/0090-2616(93)90032-V
- Schneider, B., Wheeler, J. K., & Cox, J. F. (1992). A passion for service: Using content analysis to explicate service climate themes. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 705-716. Doi:10.1037/0021-9010.77.5.705
- Schoenfeldt, L. F. (1999). From dust bowl empiricism to rational constructs in biographical data. *Human Resource Management Review*, 9(2), 147-167. Doi:10.1016/S1053-4822(99)00016-9
- Silva, P. (2006). Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 317-328. Doi:10.1108/09596110610665320
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99-111. Doi:10.1177/002224298504900110
- Stock, R. M., & Hoyer, W. D. (2002). Leadership style as driver of salespeoples' customer orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 5(4), 355-376. Doi:10.1023/B:JMFM.0000008074.24518.ea
- Susskind, A. M., Borchgrevink, C. P., Brymer, R. A., & Kacmar, K. M. (2000). Customer service behavior and attitudes among hotel managers: A look at perceived support functions, standards for service, and service process outcomes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(3), 373-397. Doi:10.1177/109634800002400305
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2007). How organizational standards and coworker support improve restaurant service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(4), 370-379. Doi:10.1177/0010880407300158
- Teng, C. C., & Barrows, C. W. (2009). Service orientation: Antecedents, outcomes, and implications for hospitality research and practice. *The Service Industries Journal*, 29(10), 1413-1435. Doi:10.1080/02642060903026247
- Tracey, J. B., Sturman, M. C., & Tews, M. J. (2007). Ability versus personality: Factors that predict employee job performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(3), 313-322. Doi:10.1177/0010880407302048
- Tse, A. C. B., Sin, L. Y. M., Yau, O. H. M., Lee, J. S. Y., & Chow, R. (2003). Market orientation and business performance in a Chinese business environment. *Journal of Business Research*, 56(3), 227-239. Doi:10.1016/S0148-2963(01)00230-2
- Webb, D., Webster, C., & Kreppa, A. (2000). An exploration of the meaning and outcomes of a customer-defined market orientation. *Journal of Business Research*, 48(2), 101-112. Doi:10.1016/S0148-2963(98)00114-3
- Weitz, B. A. (1981). Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *Journal of Marketing*, 45(1), 85-103. Doi:10.1177/002224298104500109
- Wieseke, J., Ullrich, J., Christ, O., & Van Dick, R. (2007). Organizational identification as a determinant of customer orientation in service organizations. *Marketing Letters*, 18(4), 265-278. Doi:10.1007/s11002-007-9021-2
- Wilson, A., & Frimpong, J. (2004). A reconceptualisation of the satisfaction-service performance thesis. *Journal of Service Marketing*, 18(6), 471-481. Doi:10.1108/08876040410557258
- Wright, N. D., Pearce, J. W., & Busbin, J. W. (1997). Linking customer service orientation to competitive performance: Does the marketing concept really work?. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(4), 23-34. Doi:10.1080/10696679.1997.11501777
- Wu, C. H. J., Liang, R. D., Tung, W., & Chang, C. S. (2008). Structural relationships among organisation service orientation, employee service performance, and consumer identification. *The Service Industries Journal*, 28(9), 1247-1263. Doi:10.1080/02642060802230189

- Yoon, S. J., Choi, D. C., & Park, J. W. (2007). Service orientation: Its impact on business performance in the medical service industry. *The Service Industries Journal*, 27(4), 371-388.
Doi:10.1080/02642060701346375
- Zeithaml, V., & Bitner, M. J. (2000). *Service marketing: Integrating customer focus across the firm* (2.Basım). New York: McGraw-Hill.