

Müşteri Nezaketsizliğinin Bir Sonucu Olarak Hizmet Sabotajı ve Algılanan Yönetici Desteğinin Rolüne Yönelik Bir Araştırma¹

Gülbahar TÜRK MENOĞLU²

Geliş Tarihi (Received) 31.07.2023– Kabul Tarihi (Accepted): 01.09.2023

DOI: 10.26745/ahbvuibfd.1335293

Öz

Bu araştırmanın amacı, müşteri nezaketsizliğinin hizmet sabotajı üzerindeki etkisinin tespit edilmesi ile algılanan yönetici desteğinin söz konusu etkiye yönelik muhtemel rolünün araştırılmasıdır. Bu kapsamda müşteri nezaketsizliğinin, konaklama çalışanlarının hizmet sabotajı davranışları üzerindeki olası etkisi, aynı zamanda, algılanan yönetici desteğinin, söz konusu etki üzerindeki rolü incelenmiştir. Konaklama işletmelerinde yapılan araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış, bu kapsamda görüşmeler, müşterilerle yüz yüze çalışılan işlerde görevli 20 otel çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde MAXQDA 2020 nitel analiz programı ve betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada ulaşılan ilk bulgu, konaklama çalışanlarının, hem psikolojik/duygusal, hem de iş davranışlarının, müşteri nezaketsizliğinden etkileniyor olmasıdır. İkinci bir bulgu ise, nezaketsiz müşteri davranışlarından olumsuz olarak etkilenen çalışanın hizmet davranışlarının, algılanan yönetici desteğinin müdahalesi ile önlenebileceğidir. Sonuç olarak, mevcut çalışma kapsamındaki konaklama çalışanları, nezaketsiz müşteri davranışlarından olumsuz anlamda etkilenmekte, kaba müşteriye yönelik hizmeti sabote eden davranışlar içinde bulunmaktadır. Yöneticiden algılanan destek ise, bu davranışları ve müşteri nezaketsizliğinin bu etkilerini azaltmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri nezaketsizliği, Hizmet sabotajı, Algılanan yönetici desteği, Konaklama sektörü.

A Study on Service Sabotage as a Result of Customer Incivility and the Impact of the Role of Perceived Managerial Support

Abstract

The study aims to determine the influence of customer incivility on service sabotage and to investigate the possible role of perceived supervisor support. In this context, the possible effect of customer incivility on service sabotage behaviors of accommodation employees and the role of perceived supervisor support were examined. The semi-structured interview technique was used for the research. In this context, interviews were conducted with 20 hotel employees working in customer-facing jobs. In the analysis of data obtained, MAXQDA 2020 qualitative analysis program and descriptive analysis method were used. The first finding of the study is that the psychological/emotional and business behaviors of the accommodation employees are affected by customer incivility. The second finding is the service behavior of the employee who is negatively affected by the rude customer behavior can be prevented by the intervention of perceived supervisor support. In conclusion, accommodation employees who are part of the study are negatively affected by rude customer behaviors and engage in behaviors that sabotage the service towards rude customers. Perceived support from the manager reduces these behaviors and the effects of customer incivility.

Keywords: Customer incivility, service sabotage, perceived supervisor support, accommodation sector.

¹ Bu makale, yazarın doktora tezinden türetilmiştir.

² Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Avrupa Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi, gulbahar.turkmenoglu@hbv.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7541-5444

Giriş

Hizmet işletmelerinin başarılı olmasında müşteriye hatasız hizmet vermeleri büyük bir önem taşır (Gerson, 1997, s.9). Hizmetin planlanmasından sunulmasına, hizmet esnasında kullanılan materyalden iletişim yöntemine kadar müşteri tatminine yönelik düşünülen her bir unsur işletme için artıdır. Ancak hizmetin doğru ve uygun standartlarda sağlanması her daim mümkün olmayabilmektedir. Hizmet kuruluşları, her türde insana hizmet sunmaktadır (Demirel, 2007, s.146). Her bir müşterinin birbirinden farklı kişisel, duygusal, davranışsal özelliklere sahip (Türk ve Helvacı, 2005, s.119) olması, müşteriye ihtiyacına göre izlemek aynı zamanda da bu yönde tatmin etmeyi gerektirmektedir (Taşkın, 2005, s.225). Müşteri, başvurduğu işletme tarafından gereksinimlerinin karşılanmasını talep ederken, hizmete ilişkin beklentisini açık bir şekilde bildirmektedir (Arsoy, 2005, s.281). Aldığı hizmetten ne sağlayacağıyla ilgilenen müşteri değere odaklanmakta, sürecin sonunda ise hizmete ve ürüne dair fikrini, kaba davranışlarla iletilebilmektedir. Hizmet karşılaşmalarında müşteri nezaketsizliği olarak adlandırılan bu davranışlar, çeşitli sonuçları itibarıyla bir yandan çalışanın kendisini olumsuz anlamda etkilerken, aynı zamanda işletmeye de zarar verebilmektedir. Bireysel anlamda stres, gerilim, ruhsal olarak görevden uzaklaşma ve yabancılaşma, kaygı, işe karşı memnuniyetsizlik, tükenme gibi durumlarla sonuçlanan müşteri nezaketsizliği, örgütsel düzeyde ise uzaklaşma-kayıtsızlık, düşük performans, işten ayrılmanın yanı sıra önemli bir sorun olan hizmet sabotajına da yol açabilmektedir.

Müşteri nezaketsizliğinin, çalışanı hizmet sabotajına yönlendirdiği olumsuz süreç, yönetimin ve yöneticinin tutumuna bağlı olarak desteklenebilmektedir. Hizmet örgütleri müşteriye her geçen gün biraz daha fazla ayrıcalık ve üstünlük alanı açarken, aynı zamanda da davranış özgürlüğü tanımaktadır. Örgüt yönetimlerinin müşteri davranışı üzerindeki etkisizliği, çalışanı müşteri karşısında kısıtlı kılarken, bir takım dayatmaları da beraberinde getirmektedir. Zira örgüt ve hizmet politikalarına göre, çalışan kendisinden istenilenin bilincinde olmalı, işle ilgili çıktılarını buna göre üretmelidir (Bingöl, 2019, s.355). Ayrıca hiçbir koşulda müşteriye tepkisel davranmamalı ve hizmet normlarına uygun davranış sergilemelidir (Adams ve Webster, 2013, s.700). Dolayısıyla müşteri nezaketsizliğiyle yaşanan duygusal, psikolojik sıkıntılar, diğer yandan yönetim tarafından kısıtlanmalar, savunmasız çalışanı hizmet sabotajına götürebilmekte; zarar ile sonuçlanan eylemler gerçekleştirilebilmektedir.

Hizmet çalışanı, işletmenin başarısında kilit nokta olarak bulunmakta dolayısıyla onu etkileyen her tür durumla birlikte başarı üzerindeki etkinliği de değişebilmektedir (Gündüz, 2017, s.169). O nedenle, özellikle hizmet örgütlerinde, çalışana karşı destekleyici yönde bir

yaklaşım geliştirilmeli ve tüm eylemler bu doğrultuda planlanmalıdır. Çalışanın işletme için yerine getirdiği tüm görev ve yürüttüğü faaliyetlerin, yönetici cephesinden değer görme ve önemsenmeye dair algıları, yöneticinin her bir çalışanla, onların davranışlarını anlamak için düzenli iletişim kurmasıyla sağlanmaktadır. Ayrıca, yöneticinin zorlu durumlar ve bunlarla başa çıkmaları için çalışanlara kişiselleştirilmiş çözümler yaratması da, çalışan algısını olumlu yönde etkileyebilmektedir. İşletme içinde herhangi bir nedenle kriz yaşayan çalışan, aynı anda algıladığı yönetici desteği ile kendini daha güvende hissetmekte ve olumsuz iş sonuçlarından kaçınmaktadır (Kim ve Qu, 2019, s.72). Böylelikle, çalışanın sessizleşmesi yerine sorunları hakkında konuşmasıyla birlikte, problemin krize dönüşmeden çözülmesi ve tedbire yönelik ortamın yaratılabilmesi sağlanmaktadır.

Bu çalışma hizmet sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmesi çalışanlarının, müşteri ile hizmet etkileşimleri esnasında maruz kaldığı nezaketsiz müşteri davranışları ile söz konusu davranışların, olası hizmet sabotajı eylemleri ve eğilimleri üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Ayrıca algılanan yönetici desteğinin, müşteri nezaketsizliğinin hizmet sabotajına olan etkisi üzerindeki rolünü konu edinmektedir. Dolayısıyla bu araştırma ile müşteri nezaketsizliğinin, hizmet çalışanının başvurabileceği olası sabotaj davranışları, eğilimi üzerindeki etkilerini belirlemek ve algılanan yönetici desteğinin, söz konusu etki üzerindeki rolünün tespiti çalışılmıştır. Konu örgütsel düzeyde sonuçları olan, işletme için çeşitli zararlara yol açabilecek bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde müşteri nezaketsizliğinin neden olabileceği sorunların tespit edilmesi ve anlaşılması aynı zamanda yöneticinin bu iki değişken arasındaki ilişki üzerindeki rolünün değerlendirilmesi çalışmayı önemli kılmaktadır. Mevcut çalışmada gerçekleştirilen uygulama için konaklama sektörünün tercih edilme sebebi, özellikle müşteri nezaketsizliğiyle karşılaşma durumu ile çalışanın hizmet sabotajı davranışlarını incelemeye ve değerlendirmeye uygunluk teşkil etmesidir. Hizmet sektörü içinde yer alan diğer hizmet işlerinde gerçekleşen müşteri-çalışan hizmet karşılaşmaları, otel hizmetlerinin doğası gereği konaklama işletmelerinde daha yoğun yaşanabilmektedir. Bu doğrultuda çalışmada temel problem olarak “müşteriler ile yoğun etkileşim halinde olan konaklama çalışanlarına yönelik müşteri kabalığının, olası hizmet sabotajını nasıl etkilediği ve bu etkileşime yönelik olarak algılanan yönetici desteğinin rolü” ele alınmıştır.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1.Müşteri Nezaketsizliği

Hizmet sektörü çalışanları iş yerinde, müşterilerden gelen nezaketsiz davranışlara daha fazla maruz kalabilmekte (Cheng vd., 2020, s.1739) ve çeşitli nedenlerden dolayı müşteri nezaketsizliği çalışan için daha yıpratıcı olabilmektedir. Bu durumun başlıca nedeni müşteri-çalışan arasında yoğun iletişime dayanan hizmet karşılaşmalarının aynı zamanda kontrol edilemez olmasıdır. Bu karşılaşmalarda müşteriler nezaketsiz olabilmekte, bazı faktörlerin desteğiyle çalışana adil olmayan bir şekilde davranabilmektedir. Bu faktörlerden biri, müşterinin konum itibarıyla çalışandan daha güçlü olmasıdır. Çalışanı olumsuz koşullara açık hale getiren bu güç dengesizliği nedeniyle, bazı müşteriler konum eşitsizliğinden faydalanmakta, tacizkar ve rahatsız edici bir şekilde davranabilmektedir (Ben-zur ve Yagil, 2005, s.82). Müşteri davranışında diğer bir faktör ise, müşterinin hizmeti talep etme şekline ilişkin tercihidir. Daha iyi ve hızlı hizmet alabileceğini düşünen müşteri, talebini, çalışana sert bir yaklaşımla bildirebilmektedir (Van Jaarsveld vd., 2015, s.273).

Müşteri nezaketsizliği (customer incivility) kavramı, çalışanlara zarar verme niyetiyle müşteriler tarafından yöneltilen sapkın davranışlar olarak ifade edilmektedir (Liu vd., 2019, s.170). Müşterilerin çalışanlara karşı sergilediği ve fiziksel saldırganlığı içermeyen anormal davranışlar (Hur vd., 2021, s.892) olarak da tanımlanan kavram, çalışanların stres düzeylerini artıran (Gong ve Wang, 2019, s.333), kötü muamele yaklaşımı şeklinde açıklanmaktadır (Van Jaarsveld vd., 2015, s.274). Benzer bir tanımda müşteri nezaketsizliği, müşterilerin bir takım kuralları çiğneme yoluyla çalışanlara yönelik kaba ve saygısız davranışları olarak ifade edilmekte (Sliter vd., 2010, s.468) ayrıca kavram, müşterinin saygısızlık, tahammülsüzlük, nezaketsizlik ve küçümseyici hal içeren sözleri ve davranışları olarak da tarif edilmektedir (Li ve Zhou, 2013, s.893). Bu doğrultuda müşteriler kaba davranışlarını, aşağılayıcı yorumlarda bulunma, olumsuz yüz ifadeleri (göz devirme, dudak büzme..vs) (Medler-Liraz, 2020, s.956), suçlama, alay etme, tehdit etme, bağırma, hakaret etme (Akbari, 2018, s.25-28) şeklinde yöneltebilmektedir. Söz konusu davranışların ifade edildiği, müşteri nezaketsizliğine ilişkin Berry ve Seiders (2008) tarafından yapılan bir çalışmada yöneticilere nezaketsiz müşterilere ilişkin görüşleri sorulmuş, yöneticiler bu müşterileri "*.....çalışanları küçümseyen, aşağılayan, korkutan ve taciz eden ve hizmette en ufak bir aksaklıkta dava açmakla tehdit edenler*" olarak yorumlamıştır (Berry ve Seiders, 2008, s.31).

1.1.1. Müşteri Nezaketsizliğinin Sonuçları

Müşterilerle yaşanan sorunlu hizmet karşılaşmaları sırasında yaşadıkları stresle başa çıkmaya çalışan hizmet personeli, zamanla enerjisi ve kaynakları tükenmiş bir hale gelmekte (Hur vd., 2021, s.892), bu süreçte duygusal ve davranışsal reaksiyonlar gösterebilmektedir. Konuya ilgili yapılan çalışmalar, müşteri nezaketsizliğinin çalışanın kendisi üzerinde stres, gerilim, ruhsal olarak işinden uzaklaşma ve yabancılaşma, çalışan algısında hassasiyet, kaygı, işe karşı memnuniyetsizlik, tükenme gibi birçok olumsuz sonucu olduğu göstermektedir. Irwin vd.nin (2021) ilgili konuda yaptıkları araştırmada, hekimlerin müşteri nezaketsizliğine ilişkin algıları incelenmiş, müşteri kabalığına maruz kalan katılımcıların hem stres seviyesinde, hem de zihinsel sağlık sorunlarında artış tespit edilmiştir. Arvan vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada ise müşterilerin kaba davranışları ile çalışan geriliminin önemli ölçüde ilişkili olduğuna ulaşılmıştır. Müşteri nezaketsizliğinin çalışan üzerindeki olumsuz sonuçlarına ilişkin benzer bulguların ulaşıldığı başka bir çalışma Al-Hawari vd.ne (2020) aittir. Al-Hawari vd. (2020) çalışmalarında müşteri nezaketsizliğinin duygusal tükenme ile ilişkisini incelemişler, çalışma sonunda personelin maruz kaldığı müşteri kabalığının, duygusal tükenme ile pozitif ilişkili olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

Müşteri nezaketsizliğinin bu olumsuz etkileri bireysel sonuçlarla sınırlı olmayıp ayrıca örgütü de etkileyebilmektedir. Nezaketsiz müşterilerin neden olduğu koşullarla mücadelede bazen yanlış yollar seçen çalışan, müşteriyle ilişkisinde istenmeyen davranışlar sergilemekte (Unur ve Akdağ, 2010, s.130), nezaketsiz müşteriyle yaşadığı hizmet karşılaşmasını yönetememektedir. İlgili literatür incelendiğinde, müşteri nezaketsizliğinin, çalışanı uzaklaşma-kayıtsızlık, düşük performans, işten ayrılma, hizmet sabotajı gibi birçok olumsuz davranışa yönlendiren bir motivasyon oluşturduğu görülmektedir. Porath ve Erez'in (2007) müşteri nezaketsizliğinin etkilerini inceledikleri çalışma bulguları, kabalığın sadece yaratıcı işlerde olmayıp rutin işlerde de performansı düşürdüğünü göstermiştir. Literatürde yer alan araştırmalardan, bazı çalışanların olumsuz iş ortamından uzaklaşmak üzere devamsızlık yaptığı da anlaşılmaktadır. Konuyla ilgili olarak Sliter vd. (2012) tarafından banka personeline yönelik yapılan araştırmada, müşteri nezaketsizliği ile çalışan devamsızlığı arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Müşteri nezaketsizliğinin hizmet üzerindeki olumsuz sonuçlarına ilişkin bulguların tespit edildiği başka bir çalışma ise Gaucher ve Chebat'a (2019) aittir. Araştırmacılar, ilgili davranışlara maruz kalan çalışanların, öfkelerini gizlediklerini ancak duygusal tükenme ile birlikte sorumlu oldukları hizmeti içeren sapkın eylemlerde buldukları bulgusuna ulaşmışlardır. Görüldüğü üzere müşterinin nezaketsiz davranışları çalışan devamsızlığı ve performansının yanı sıra daha ciddi örgütsel sorunlara yol açan eylemlere

neden olmaktadır. Bu yönde bir bulguya Goussinsky'nin (2020) çalışmasında rastlanmıştır. Müşteri ile yüz yüze temaslı işlerde çalışan hizmet personeline yönelik yapılan araştırma sonucunda, müşteri saldırganlığının, hizmet sabotajı ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

1.2.Hizmet Sabotajı

Hizmet sektörü çalışanları, bir mesai süresi içinde, birden fazla ve çeşitli hizmet karşılaşması deneyimlemektedir. Kimi hizmet anları doğal akışı ile tamamlanırken, hizmet karşılaşmasına ilişkin kimi tecrübeler de çalışan açısından zorlanma ve çatışmayı içermektedir. Zaman içinde, çalışanda birtakım duygusal sorunları başlatan bu deneyimler (Başaran, 1991, s.173), hizmetin niteliğini etkileyecek türde yönelimlere, buna bağlı olarak da hizmeti sabote eden eylemlere gidebilmektedir. Sabotaj kavramı, örgütsel misilleme davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların negatif yöndeki tanıtımı, huzursuzluk yaratma, işi geciktirme ve demirbaşa zarar verme yoluyla hizmetlerin aksatılması ve bozulması yönündeki davranışlardır (Crino, 1994, s.312). Hizmetin sabote edildiği çalışan eylemlerini kapsayan hizmet sabotajı da (service sabotage) benzer şekilde, üretimde kayıplar, niteliksiz sonuç, hizmette verimsiz çıktıya neden olan (Díaz vd., 2017, s.861) bilinçli davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda ise kavram, çalışanların müşteriye sunulan hizmeti kasıtlı olarak olumsuz yönde bozan veya zarar veren kasıtlı tüm eylemleri (Harris ve Ogbonna, 2009, s.326) şeklinde ifade edilmektedir. Çalışanın sabotaj davranışları kimi zaman plansız bir biçimde müşteri-çalışan iletişimi esnasında ortaya çıkmakta iken, kimi zaman ve genellikle çalışan tarafından bilinçli uygulanmaktadır. Nezaketsiz davranışlar tarafından uyarılan çalışan hizmet sabotajını, hizmete konu olan ürüne zarar vermek, müşteriye hizmeti reddetmek, hizmeti geciktirmek ve benzeri davranışlarla uygulamaktadır. Konuyla ilgili yapılan araştırma bulgularından hizmet sabotajının çeşitli şekillerde gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Buna göre bazı çalışanlar hizmet esnasındaki rollerini sergilerken özveri ve coşkuyu azaltabilmekte (Jeong ve Lee, 2022, s.2), müşteriyle ilişkilerinde gerektiği kadar özenli olmayabilmektedir (Dormann ve Zapf, 2004, s.61). Kayıtsızlığı ve kaçmayı tercih edenlerin (Giumetti vd.,2013:298) yanı sıra bazı çalışanlar ise, davranışlarını kontrol eden ve düzenleyen kurallar nedeniyle, nezaketsiz müşteriye örtülü bir şekilde cezalandırabilmektedir (Yagil, 2017, s.1417). Genellikle sabotaj eyleminin fark edilmediği bu gibi sabotaj eylemleri çalışanı cesaretlendirebilmekte, dolayısıyla telafi edilemeyecek türden zararlar doğurabilmektedir.

1.3.Algılanan Yönetici Desteği

Müşteri ile yüz yüze çalışan hizmet personeli birçok olumsuz hizmet etkileşimi yaşayabilmektedir. Her bir etkileşimin çalışanda bıraktığı duygusal etki ise, çalışanın daha zayıf, güçsüz ve güvensiz hissetmesine neden olabilmektedir. Çalışanın olumsuzluklara açık ve güvensiz olduğu böyle bir durumda ihtiyaç duyduğu (Afsar vd.,2018, s.1439) yönetici desteği, çalışanın yitirdiği kaynakları yenilemesinde yardımcı olurken, halihazırdaki kaynaklarına yönelik tehdidi de azaltabilmektedir. Kaynakların korunması teorisine (conservation of resources theory-COR) göre, gerilim ve duygusal tükenmeye yol açan kaynak kaybı, kazanılan kaynaklardan daha görünürdür. O nedenle yeni kaynaklar kazanmak ve kaynak kaybını durdurmak için yatırım yapılmalıdır. Teoriye göre çalışanların destek algısı ile birlikte tükenmişlik duygusu azalabilmekte (Li ve Zhou, 2013, s.892), yeterince kaynağa sahip olan çalışanlar üzerindeki olumsuz duyguların etkisi hafifletilebilmektedir (Goussinsky ve Livne, 2019, s.1251-1255). Kaynaklarını yitirerek daha zorlayıcı koşulların içine giren çalışan normal dışı davranışlara teşvik edilirken (Raza vd., 2021, s.2), desteklenerek yeteri kadar kaynağı elde eden çalışanda, stresli durumların baskın etkisi (Hobfoll vd., 2018, s.2) azalabilmektedir.

Algılanan yönetici desteği (Perceived supervisor support) kavramı, çalışanların yöneticiler tarafından ne kadar önemsediklerine dair inançlarını ifade eder (Pohl ve Galletta, 2017, s.62). Çalışanların yöneticilerinden aldıkları destek düzeyine ilişkin algıları (Kalliath vd., 2020, s.2057) olarak da tanımlanan algılanan yönetici desteği, yöneticinin çalışana verdiği kıymet, teşvik ve desteğin çalışan tarafından ne derece hissedildiğidir (Babin ve Boles, 1996, s.60). Destek algısı, çalışanların, yönetimin kendileriyle olan ilişkilerine ve zor koşullardaki yönetici eylemlerine odaklanmaları ve buna bağlı değerlendirmeleri ile gerçekleşir. Her türlü yardım, destek ve gerçekleştirilecek olumlu iletişim girişimi çalışan cephesinden bir değer olarak görülürken (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.698), yönetici tarafından önemsendiklerini ve takdir edildiklerini hisseden çalışanlar, yöneticiyi destekleyici yönetici olarak algılayabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003, s.118).

Bu noktada önemli olan yöneticinin, çalışanın işine dair tasarımı, analizi..vs başarısından çok, gösterdiği gayretin çalışanı tarafından nasıl algılandığıdır (Robbins ve Judge,2021, s.191). Bundan dolayıdır ki, yöneticilerin izledikleri yönetim biçimi, çalışanın işletme içindeki rolünü sergileme tarzını etkilemektedir (Güney, 2011, s.11). Çalışan, algıladığı destek sayesinde, iş ve görevden kaynaklanan zorlukları daha rahat atlattırken, stresli iletişim sürecinin etkisinden de daha kolay kurtulabilir. Zira destek, stresin çalışanda yarattığı duyguyu baskılayarak, kişide stres yaratan durumların sürecine müdahale edebilmektedir (Özgül, 2003, s.229). Konuyla ilgili olarak yapılan araştırmada Babin ve Boles (1996), hizmet

alışanlarının destek algısını ve bu algının çalışma ortamına olan etkilerini incelemişler, araştırma sonunda, personelin yönetici desteğine ilişkin algısının stresi azaltabileceğini ve iş tatminini artırabileceğini tespit etmişlerdir. Baker ve Kim'in (2020) alışmalarında ise, yönetici desteğinin çalışanın psikolojik sağlığı üzerindeki etkileri incelenmiş ve yöneticisinden destek gören çalışanların iyi olma hali ile çalışma yaşam kalitesinin daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

2. Metodoloji

2.1.Araştırmanın Amacı

Çalışmanın ncelikli amacı konaklama işletmelerinde müşteri ile yüz yüze temaslı görevlerde çalışan personelin maruz kaldığı müşteri nezaketsizliğinin hizmet sabotajı üzerine etkisinin tespit edilmesidir. Bu kapsamda araştırmaya katılan konaklama çalışanlarının karşılaştığı nezaketsiz müşteri davranışları, buna karşılık olarak çalışanların hizmet sabotajına ilişkin sabotaj davranışları ve eğilimleri incelenmiştir. Çalışmanın diğer amacı ise, müşteri nezaketsizliğinden etkilenen personelin, hizmet sabotajı davranışları ve eğilimi üzerine etkisinde, algılanan yönetici desteğinin muhtemel rolünün araştırılmasıdır. Bu bağlamda, yönetici desteği algısının söz konusu etki üzerindeki rolü incelenmiştir.

2.2.Araştırmanın nemi

Konu ile ilgili yerli ve yabancı yazındaki çalışmalar kaba davranışlara maruz kalan otel çalışanlarına ilişkin tükenme, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyinde azalma gibi bulguların ortaya çıktığını göstermektedir. Yabancı yazında ise müşteri kabalığı ile karşılaşan çalışanların müşteriye sunulan hizmeti çeşitli yollarla sabote ettiğine ilişkin bulgulara sahip çalışmalara rastlanmaktadır. Konu rgtsel düzeyde sonuçları olan, işletme için ciddi kayıplar yaratabilecek bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle hizmet işletmelerinde müşteri nezaketsizliğinin yol açabileceği sorunlar ve yöneticinin bu iki değişken arasındaki ilişki üzerinde ne gibi bir rol üstleneceğini incelemek çalışmayı önemli kılmaktadır. Müşteri nezaketsizliğinin en etkin yaşandığı sektörlerden biri konaklama birimlerinde yapılan çalışma, müşterilerin nezaketsiz yaklaşımları, çalışanların muhtemel sabotaj davranışlarının neler olduğu ve nasıl geliştiği, yanı sıra nezaketsizlik ve sabotaj içeren davranışlar arasındaki ilişkide yönetici desteği algısının nasıl bir rol üstlendiğine ilişkin bilimsel veriler sunması dolayısıyla, hizmet sektörü yöneticilerine, alanyazına, hizmet sektörü birimlerine katkı sağlaması bakımından önemlidir.

2.3.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılığı, çalışmada müşteri nezaketsizliğine ilişkin personel algıları ve tepkilerinin incelenmesinden dolayı, araştırmaya sadece müşteri ile yüz yüze çalışanların dahil edilmiş olmasıdır. Çalışmada gerçekleştirilen uygulama müşteri ile yakın temas halinde çalışanları kapsamaktadır. Dolayısıyla, hizmet karşılaşması deneyimi sağlayan iş pozisyonlarında görevli olmayan çalışanlar, kapsam dışında tutulmuştur. Çalışmada başka bir sınırlılık otel işletmesinin niteliğidir. Buna göre çalışmada gözetilen niteliklere uygun otellerde görevli personel uygulama çalışmasına dâhil edilebilmiştir. Araştırma, çalışmaya katılım sağlayan otel personeli ile sınırlıdır. Dolayısıyla elde edilen bulgular ve sonuçlar da bir genelleme imkânı vermeyip, katılımcıların aktardığı bilgiler ve yanıtlarla sınırlıdır.

2.4.Araştırma Yöntemi

Araştırmada yöntem olarak müşteriyle yüz yüze çalışanların müşteri nezaketsizliğine ilişkin tecrübelerini incelemeye yönelik olarak olgu bilim (fenomenolojik) yöntemi tercih edilmiştir. Bu doğrultuda çalışanların müşteri nezaketsizliğine ilişkin algıları ve kaba davranışlardan nasıl etkilendiklerine dair veriler yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile elde edilmiştir. Ayrıca katılımcılarla yapılan derinlemesine görüşmeler ile müşteri nezaketsizliğinin katılımcılar üzerindeki sonuçları, katılımcıların kabalağa karşı verdikleri tepkiler de incelenmiştir. Dolayısıyla algılar, tepkiler ve sonuçlar üzerine odaklanılan çalışmanın veri toplama ve analizinde tümevarımcı yaklaşım kullanılmıştır.

2.5. Katılımcıların Belirlenmesi Süreci

Araştırmanın sektör birimleri, müşteri portföyü ve çalışan niteliğine ilişkin olası farkları göstermek amacıyla Türkiye'nin farklı özelliklerine sahip üç bölge tespit edilmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemine dayalı olarak önce iller ve sonra oteller belirlenmiştir. Mersin, Ankara ve Muğla illerinde faaliyet yürüten üç, dört, beş yıldızlı otellerde görev yapan personelden, amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak örneklem seçilmiştir. Amaçsal (amaçlı) örnekleme, *“çalışmanın amacına bağlı olarak zengin veri sağlanabilecek durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapılmasına olanak tanır”* (Büyüköztürk vd.,2013, s.90) ve belli kriterlere ve niteliklere sahip özel durumlarla ilgili çalışılması gerektiğinde kullanılır. Çalışmada amaçlı örnekleme tekniklerinden “ölçüt örnekleme” tekniğinden faydalanılmıştır. Ölçüt örneklemede esas yaklaşım, uygulamanın daha önce üzerinde karar kılınmış kriterleri taşıyan birey ya da olaylar üzerinde yapılmasıdır. Mevcut çalışmada katılımcı gruba sadece müşteriyle yüz yüze temaslı çalışan otel personelinin seçilme sebebi de budur. Araştırmanın

amacına bağılı olarak, müşteri nezaketsizliğine ilişkin algısı ve tepkisi incelenecek çalışanlar, bu algıya sahip olma dolayısıyla müşteri ile iletişim halinde bulunma kriterini taşımalıdır. Dolayısıyla katılımcıların belirlenmesinde gönüllülük esası gözetilerek müşteri ile yüz yüze temaslı olma ölçütü esas alınmış ve bu kriteri karşılamayan diğer otel personeli uygulama dışında bırakılmıştır. Katılımcıların belirlenmesinde ölçüt örnekleme yanısıra maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi de kullanılmış ve maksimum çeşitliliği sağlamak üzere otelde farklı görevler (bellboy, servis elemanı, resepsiyon görevlisi) ve pozisyonlar (yönetici-çalışan) esas alınmıştır. Ayrıca otelin niteliği (3/4/5 yıldızlı) ve bulunduğu şehir (Ankara, Mersin, Muğla), çalışan hizmet yılı, turizm eğitimi alıp almadığı, cinsiyet gibi değişkenlerle de çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla çalışmada maksimum çeşitliliğin, aynı ölçütü karşılayan ama farklı niteliklere sahip kişilerin konuyla ilgili deneyimleri ve algılarını inceleyebilme ve zengin içerikli veri elde edilebilme imkânı sağlama avantajından yararlanılmıştır.

2.6. Veri Toplama Araçları, Yöntemi ve Süreci

Çalışmada görüşme (mülakat) tekniği tercih edilmiştir. Bu kapsamda demografik soruların yanısıra, konaklama personelinin maruz kaldığı ya da karşılaştığı nezaketsiz müşteri davranışları, söz konusu davranışlara dair duyguları ve düşünceleri, ayrıca nezaketsiz müşteri davranışlarına karşılık olarak uyguladıkları hizmet sabotajı davranışlarına ilişkin ifadeleri ile yönetici desteği hakkındaki görüşlerini içeren yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu, araştırmanın amacına uygun olarak literatür taraması ile oluşturulmuş, soruların geçerliğinin sağlanmasında bazı işlemler uygulanmıştır. Bu kapsamda, nitel analizde uzman kişilerin görüşüne başvurulmuş, bir kişi ile pilot görüşme gerçekleştirilmiş ve geri dönüşler doğrultusunda soru formunda düzenlemeler yapılarak son şekli verilmiştir. Görüşmeler üç, dört ve beş yıldızlı toplam beş otelde görevli, müşteriyle yakın temaslı çalışan 20 personel ile yapılmıştır. Ocak-Mart 2022 tarihleri arasında, yüz yüze gerçekleştirilen her bir görüşme 35-60 dakika arası bir zaman dilimi içermektedir. Ayrıca çalışma esnasında bir araştırmacı günlüğü tutulmuş, görüşmelerde katılımcı ve ifadelerine ilişkin izlenimler kaydedilmiştir.

2.7. Veri Analizi Süreci

Çalışmada insan davranışları ve tabiatına dair inceleme ve değerlendirmelerin yapılabilmesini sağlayan içerik analizi kullanılmıştır. Elde edilen verilerin kodlanması ve tema oluşturulması ile başlayan süreçte, toplanan veriler, analize uygun bir şekle getirilmiş ve veri analizi için MAXQDA 2020 nitel analiz programı tercih edilmiştir. Bu kapsamda analiz süreci

katılımcıların vurguladığı ifadeler ışığında temalandırma ile başlamış, araştırma konusuna uygun olarak kod ve alt kodlar oluşturulmuştur. Analiz süresi boyunca gözden geçirmeler devam etmiş, gerektiği aşamalarda kod ve alt kodlar yeniden düzenlenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları gözetilerek yapılan düzenleme ve ardından raporlama sonucunda analiz tamamlanmıştır. Ayrıca araştırma neticesinde oluşturulan tema ve kodlamalar ışığında ulaşılan bulgular, yine içerik analizi ile MAXQDA 2020 nitel analiz programı kullanılarak betimsel analiz desteğiyle birlikte sunulmuştur.

3. Bulguların Analizi ve Yorumları

3.1. Katılımcıların Özellikleri

Yarı yapılandırılmış görüşme ile veri toplanan 20 katılımcı, müşteriyle aktif iletişim halinde bulunan ve konaklama işletmesinin ilgili departmanlarında görev yapan bireylerdir. Çalışmada katılımcı sayısını belirleyen unsur, toplanan verinin kendini tekrar etmesi, veri doygunluğuna ulaşılmış olmasıdır. Katılımcıların her biri “*sıra numarası-cinsiyet-yaş-görevi*” şeklinde kodlanmış ve aşağıdaki tablo üzerinde ayrıca sektör ile mevcut işletmedeki hizmet süreleri ve turizm eğitimi alıp almadıkları belirtilmiştir. Servis elemanı (garson), satış ve müşteri ilişkileri görevlisi, resepsiyon görevlisi, bellboy, kat hizmetleri personeli ve ön büro görevlilerinden oluşan katılımcılar, sorumluluk alanları itibarıyla, müşteriyle yoğun etkileşim içine giren ve konaklama süresine göre her bir müşteriyle birden fazla karşılaşan çalışanlardır.

Tablo 1. Katılımcıların bazı demografik, kıdem ve eğitim durumu ile ilgili özellikleri

KATILIMCI	Kod	Sektörde Çalışma Süresi	Mevcut İşletmede Çalışma Süresi	Turizm Eğitimi
1	K1-E-43-Servis elemanı (garson)	5 yıl	2 ay	-
2	K2-K-42-Kat hizmetleri (yönetici-çalışan)	3 yıl	3 yıl	-
3	K3-E-34-Servis elemanı (garson)	13 yıl	13 yıl	-
4	K4-K-40-Satış-Müşteri ilişkileri görevlisi (yönetici -çalışan)	20 yıl	9 yıl	Mevcut
5	K5-K-37-Resepsiyon görevlisi (yönetici-çalışan)	16 yıl	8 yıl	Mevcut
6	K6-E-22-Resepsiyon görevlisi	3 ay	3 ay	-
7	K7-K-43-Servis elemanı (garson)	7 yıl	7 yıl	-

8	K8-E-39-Ön büro görevlisi(yönetici-çalışan)	20 yıl	6 yıl	Mevcut
9	K9-E-26-Komi-Garson	2 yıl	1 ay	-
10	K10-E-41-Bellboy	15 yıl	1 yıl	-
11	K11-E-24-Resepsiyon görevlisi	6 ay	6 ay	-
12	K12-E-40-Servis elemanı (garson)	23 yıl	12 yıl	Mevcut
13	K13-E-21-Bellboy	4 ay	4 ay	-
14	K14-K-24-Servis elemanı (garson)	3 yıl	3 yıl	-
15	K15-E-30-Servis elemanı (garson)	9 yıl	2 yıl	-
16	K16-K-50-Satış-Müşteri ilişkileri görevlisi (yönetici -çalışan)	5 yıl	5 yıl	-
17	K17-E-39-Ön büro görevlisi (yönetici-çalışan)	16 yıl	6 yıl	Mevcut
18	K18-E-44-Servis elemanı (garson) (yönetici- çalışan)	7 yıl	3 yıl	-
19	K19-E-65-Servis elemanı (garson)	8 yıl	8 yıl	-
20	K20-K-23-Resepsiyon görevlisi	3 yıl	6 ay	Mevcut

Tabloda görüldüğü şekilde, katılımcılardan 7'si erkek, 13'ü ise kadındır. Araştırma kapsamında işletmenin üst yöneticileri çalışma dışında bırakılmış olup, 13'ü sadece çalışan, 7'si ise hem alt ve orta düzey yönetici, hem çalışan olan katılımcılar içinde turizm alanında eğitim alanların sayısı ise 6'dır. Katılımcılar için görev dağılımı, servis elemanı (9), bellboy (2), ön büro görevlisi (2), resepsiyon görevlisi (4), satış-müşteri ilişkileri görevlisi (2), kat hizmetleri görevlisi (1) şeklindedir. Ayrıca katılımcıların 10'u 3 yıldızlı, 6'sı 4 ve 4'ü de 5 yıldızlı konaklama işletmesinde görevlidir. Turizm sektöründe hizmet süresi en çok 23 yıl, en az 3 ay olan katılımcıların mevcut işletmedeki çalışma süreleri de değişiklik göstermektedir.

Yapılan görüşmelerden elde edilen verilerden kod matrisi oluşturularak verilen cevaplar kategorize edilmiş ve “Çalışanların karşılaştığı nezaketsiz müşteri davranışları”, “Müşteri nezaketsizliğinin, çalışanın hizmet sabotajı üzerine etkileri” ile “Algılanan yönetici desteğinin rolü” olarak üç tema oluşturulmuştur. Görüşmenin ilk teması olan “Çalışanların karşılaştığı nezaketsiz müşteri davranışları”na ilişkin belirlenen kodlar doğrultusunda, MAXQDA 2020 programı kullanılarak, katılımcıların beyanları neticesinde elde edilen sıklıklar (frekanslar) ve yüzdeler tablolatırılmıştır. Ayrıca katılımcı ifadelerine yer verilmiştir. Veriler içerik analizi ve nitel analiz programı ile analiz edilmesinin yanı sıra, betimsel analiz ile değerlendirilmiştir.

Çalışanların Karşılaştığı Nezaketsiz Müşteri Davranışları

Nezaketsiz müşteri davranış türlerine ilişkin kodlar, katılımcıların karşılaştıklarını/maruz kaldıklarını ifade ettikleri nezaketsiz müşteri eylemlerine dair beyanları doğrultusunda oluşturulmuştur. Buna göre; küçümseme/küçük düşürme, aşağılama, kaba bir şekilde emir ve talimat verme, hakaret etme, karşılanamayacak taleplerde bulunma, bağırma/ses yükseltme, alay etme, sosyal medyada kaba, kötü ve olumsuz yorumlar yapma, suçlama, küfür etme, tehdit etme, sözlü sataşma, tartışma/kavga çıkarma, olumsuz yüz mimikleri kullanma, azarlama nezaketsiz müşteri davranışları kapsamındadır. Kodlamalar esnasında söz konusu nezaketsiz davranışlarla karşılaşan katılımcı görüşü tek bir kabalık türü ile sınırlandırılmamış, ilgili sorunun da gerekli kıldığı üzere müşterinin uygulamış olduğu her bir nezaketsizlik türü için ayrıca koda atanmıştır.

Katılımcılara, müşteri nezaketsizliği ile ilgili maruz kalma/karşılaşma durumu sorulmuş, katılımcıların tamamı nezaketsiz müşteri davranışı ile karşılaştığını ifade ederken, bu soruya yanıt verenlerden bir katılımcı, herhangi bir kabalık türünü belirtmemiştir. Dolayısıyla müşteri nezaketsizliği durumunun varlığındaki 20 kodlanmış belge, maruz kalınan nezaketsiz davranış türünde 19 kodlanmış belgeye düşmektedir.

Tablo 2 “Çalışanların karşılaştığı nezaketsiz müşteri davranışları” kod tablosu

<i>Kod</i>	<i>Katılımcı</i>	<i>Sıklık</i>	<i>%</i>
Küçümseme / küçük düşürme	K2, K3, K7, K8, K9, K10, K12,K13, K14, K16, K18, K20	12	60
Aşağılama	K1, K3, K5, K7, K8, K9, K10, K11, K17, K18, K20	11	55
Kaba bir şekilde emir ve talimat verme	K1, K2, K3, K9, K12, K14, K18, K19	8	40
Hakaret etme	K1, K3, K8, K11, K12, K17, K20	7	35
Karşılanamayacak taleplerde bulunma	K1, K3, K4, K5, K15, K17	6	30
Bağırma/ses yükseltme	K1, K4, K9, K14, K15	5	25
Alay etme	K5, K9, K12, K15, K16	5	25
Sosyal medyada kaba, kötü ve olumsuz yorumlar yapma	K14, K16, K17, K19	4	20
Suçlama	K5, K10	2	10
Küfür etme	K11, K18	2	10
Tehdit etme	K5, K16	2	10
Sözlü sataşma	K10, K16	2	10
Tartışma/kavga çıkarma	K18, K20	2	10
Olumsuz yüz mimikleri kullanma	K14	1	5
Azarlama	K12	1	5
Kodlanmış belgeler	-	19	95

Kodlanmamış belgeler	-	1	5
Analiz edilen belgeler	-	20	100

Katılımcılara maruz kaldıkları/karşılaştıkları nezaketsiz müşteri davranışı türleri sorulmuş, katılımcı ifadelerinin değerlendirilmesi sonucunda, tabloda da anlaşıldığı üzere, “küçümseme/küçük düşürme” %60 oranla en fazla karşılaşılan nezaketsiz müşteri davranış türü olmuştur. Hakarete maruz kaldığını ifade eden katılımcıların oranı %35, müşteri tarafından alay edildiğini beyan edenlerin oranı ise % 25’tir. Yüzdeler oranların yanı sıra katılımcıların sorulara dair yanıtlarına da yer verilmiş, görüşmelere ilişkin alıntılardan örnekler sunulmuştur.

Küçümseme / küçük düşürme;

“Müşteri küçük düşürücü tavırlarla talepte bulunuyor. Normal bir şekilde isteyebileceği bir şeyi bu şekilde istiyor” (Kod: • Küçümseme / küçük düşürme K13, Bellboy, Erkek).

Hakaret;

“Hakaret eden müşteriler var. İsteddiği olmazsa, herhangi bir şeyden memnun olmazsa veya herhangi bir sebeple rahat rahat hakaret ediyor” (Kod: • Hakaret K12, Servis elemanı-garson, Erkek).

Alay etme;

“Beni en fazla etkileyen müşteri davranışı bedensel özelliklerimle alay edilmesi. Bazı müşteriler kilomla ilgili olumsuz ve alaycı yorumlar yapıyor, alaycı bir biçimde diyet tavsiyelerinde bulunuyor. Bu beni çok üzüyor. (Kod: • Alay etme K5, Resepsiyon görevlisi, Kadın)

Sosyal medyada kaba, kötü ve olumsuz yorumlar yapma;

“Beni her anlamda olumsuz etkileyen, hizmet süreci boyunca çok özverili davrandığımız bir müşterinin sosyal medyada hem otel hem de benim adımla vererek kötü yorumlar yapmasıydı. Her şey o insanın bir parmağının ucunda, internette isminizle, onca çaba sarfettiğiniz hizmetinizle ilgili olumsuz yorumlar yapılması da kabalık bence (Kod: • Sosyal medyada kaba, kötü ve olumsuz yorumlar yapma K16, Satış-müşteri ilişkileri görevlisi, Kadın)

Suçlama (itham etme);

“.....burda aynı hizmetle görevli bir arkadaşımın maruz kaldığı bir olayı örnek vereyim. Kulaklığını kaybeden bir müşteri kulaklığın kaybindan personeli sorumlu tutarak onun hırsızlık yaptığını ima etmişti. (Müşteri kulaklığı kendi arabasında bulana kadar suçlamalar, sözlü saldırılar devam etti) (Kod: ● Suçlama-itham etme K10, Bellboy-Erkek)

Azarlama;

“Bir müşteri tarafından kötü bir şekilde azarlandım. Azarlanmak ve alttan almak zorunda olmam beni çok etkiliyor. Yani bir defa değil iki defa üzülüyorsun. Azarlandım ve sanki ben hata yapmışım telafi etmeye çalıştım. Müşteriden kötü davranış görüp alttan almak, özür dilemek, durumu idare etmek duygusal olarak yoruyor” (Kod: ● Azarlama K12, Servis elemanı-garson-Erkek)

Müşteri Nezaketsizliğinin, Çalışanın Hizmet Sabotajı Üzerine Etkileri

Hizmet sabotajı davranışlarının türlerine ilişkin kodlar, katılımcıların sorulara bağlı olarak uyguladıklarını beyan ettikleri eylemlere dair ifadeleri doğrultusunda oluşturulmuştur. Buna göre; nezaketsiz müşteriye ve ilgili müşterinin hizmetine yöneltilen, müşteriye kayıtsız davranma, müşteriye karşılık verme, müşteriye hizmeti reddetme, yardım talebini reddetme/ekstra yapılabileceği yapmama, hizmeti geciktirme, müşteriye hizmet görevinden kaçma/görevi devretme, isteksiz hizmet etme, hizmet esnasında daha az özenli olma, katılımcılar tarafından uygulanan sabotaj davranışlarıdır. Kodlamalar esnasında söz konusu sabotaj davranışlarını uygulayan katılımcı tek bir sabotaj türü ile sınırlandırılmamış, ilgili sorunun da gerekli kıldığı üzere uygulamış olduğu her bir sabotaj türü için ayrıca koda atanmıştır.

Tablo 3 “Müşteri nezaketsizliğinin, çalışanın hizmet sabotajı üzerine etkileri” kod tablosu

<i>Kod</i>	<i>Katılımcı</i>	<i>Sıklık</i>	<i>%</i>
Kayıtsız davranma	K7, K11, K19, K20	4	20
Nezaketsiz müşteriye karşılık verme	K1, K5, K8, K19	4	20
Müşteriye hizmeti reddetme	K1, K5, K20	3	15
Yardım talebini reddetme / ekstra yapılabileceği yapmama	K8, K15, K20	3	15
Hizmeti geciktirme	K1, K15, K19	3	15
Hizmet görevinden kaçma / görevi devretme	K3, K20	2	10

İsteksiz hizmet etme	K7, K9	2	10
Hizmet esnasında daha az özenli olma	K15, K18	2	10
Kodlanmış belgeler	-	11	55
Kodlanmamış belgeler	-	9	45
Analiz edilen belgeler	-	20	100
MN nin çalışanın HS eğilimi / isteği üzerindeki etkileri	K4, K10, K13, K16	4	20
Kodlanmış belgeler	-	14	70
Kodlanmamış belgeler	-	6	30
Analiz edilen belgeler	-	20	100

Katılımcılara nezaketsiz müşterilere karşı uyguladıkları hizmet sabotajı davranışları ve hizmet sabotajına ilişkin eğilim/istekleri hakkındaki görüşleri sorulmuş, katılımcı ifadelerinin değerlendirilmesi sonucunda, tabloda da görüldüğü üzere; “*kayıtsız davranma*” ile “*nezaketsiz müşteriye karşılık verme*” %20 oranla en fazla uygulanan hizmet sabotajı davranış türü olmuştur. Müşteriye hizmeti reddettiğini, hizmeti geciktirdiğini ifade eden katılımcıların oranı %15’tir. Yüzdeler oranların yanı sıra katılımcıların sorulara dair yanıtlarına da yer verilmiş, görüşmelere ilişkin alıntılardan örnekler sunulmuştur.

Kayıtsız davranma;

“Evet eğilimim oluyor. Bana kibar davranmayan, bana kötü davranan müşteriye isteksiz hizmet ediyorum. O nedenle bazen müşteri soru sormak için, bir şey söylemek için bana doğru yöneldiğinde kayıtsız kaldığım oluyor. Ama genel olarak işimin özelliğinden dolayı müşteri taleplerini geciktirmem, yerine getirmemem çok mümkün değil. Fark edilir, şikâyet olur. Yemek hazırsa onu servis etmek zorunda kalıyoruz.”
(Kod: • *Kayıtsız davranma K7, Servis elemanı-garson-Kadın*)

*“Tabii ki hizmet etmek istemiyorum, hizmette isteksizlik yaşıyorum. O nedenle bazen duymamazlıktan geldiğim oluyor. (Kod: • *Kayıtsız davranma K20, Resepsiyon görevlisi- Kadın*)*

Müşteriye hizmeti reddetme;

“Daha önce buna benzer bir durum yaşadım. Bana otelde konakladığı dönemde oldukça kaba, kötü davranan müşteri yer ayırtmak için belli bir zaman sonra aradı. Ama onu görmek, onunla karşılaşmak istemiyordum. O nedenle otelde boş yer olmadığını söyledim (Kod: • Müşteriye hizmeti reddetme K5, Resepsiyon görevlisi, Kadın)

Hizmeti geciktirme;

“Talep ettiği hizmeti olabileceğinden daha geç sağladığım olmuştur.” (Kod: • Hizmeti geciktirme K19 Servis elemanı - garson, Erkek)

Hizmet esnasında daha az özenli olma;

“Yaşadığım bir örnek, servis ettiğim ürünle ilgili memnuniyetsizliğini beni aşağılayarak bildiren bir müşteri vardı. Beğenmediği ürünü götürdüm ve yenisini hazırlattım diyerek aynı ürünü servis ettim, ürünü yenisıyla değiştirmedim, müşteri fark etmedi bile” (Kod: • Hizmet esnasında daha az özenli olma K18, Servis elemanı-garson, Erkek)

Yardım talebini reddetme / ekstra yapılabileceği yapmama;

“Bir defasında, daha öncesinde kaba davranışlarına maruz kaldığım bir müşteri bana gitmesi gereken mevkiyi sordu. Orayı ve nasıl gideceğini bilmeme rağmen bilmediğimi ifade ettim ve ona yardımcı olmadım.” (Kod: • Yardım talebini reddetme/ekstra yapılabileceği yapmama K8, Ön büro görevlisi, Erkek)

“Müşteri nezaketsizliğinin, çalışanın hizmet sabotajı eğilimi / isteği üzerindeki etkileri”ne ilişkin ifadeler aşağıda verilmiştir.

“Eğilimim oluyor bazı durumlarda, yaşadığım bazı olaylarda ama uygulamaya dökemiyorum. Elimde olsa bana bu şekilde olumsuz davranan müşteriyi otele almak istemezdim.” (Kod: • Hizmet sabotajına eğilim / istek K3, Servis elemanı-garson, Erkek)

“Evet tabii oluyor bazen. Mesela birinde kötü muameleye maruz kaldıktan sonra onu dövme isteği uyandıran müşteri olmuştu. Buna kalkışmadım ama çok istedim.” (Kod: • Hizmet sabotajına eğilim/istek K11, Resepsiyon görevlisi, Erkek)

“Elbette müşterinin kabalık derecesine göre yüzüne bir yumruk atıyorum geliyor ya da başka bir müşteriye yönelik gösterdiğim özeni o müşteriye göstermek içimden gelmiyor. Ama profesyonel davranmak zorundayım, çalışan olduğum kadar aynı zamanda da yöneticiyim. Böyle davranmam gerekir diyerek bastırıyorum kendimi. Ama tabii ki üzülüyorum, çok emek ederek yorulduktan sonra bir müşterinin bir çırpıda harcaması yıpratıcı” (Kod: • Hizmet sabotajına eğilim / istek K16, Satış-Müşteri ilişkileri görevlisi, Kadın)

“Tabii oluyor. Örneğin, hizmet esnasında küfür eden bir müşteriye yönelik olarak aklımdan her şey geçti. O kadar üzülmuştüm, gururum o kadar kırılmıştı ki masadaki çiçek vazosunu kafasına geçirmek istedim. Ama uygulamadım tabi ki, sadece o davranışın karşılığını vermeyi istedim.” (Kod: • Hizmet sabotajına eğilim / istek K18 Servis elemanı-garson, Erkek)

Algılanan Yönetici Desteğinin Rolü

Algılanan yönetici desteğine ilişkin kodlar, katılımcıların destek göstergesi olarak kabul ettikleri yönetici davranışlarına dair görüşleri doğrultusunda oluşturulmuştur. Buna göre; yönetici desteği ile çalışanlar, daha istekli hizmet etme, daha iyi bir hizmet sunumu sağlama, kaba müşteriye hoşgörülü ve tahammüllü yaklaşabilme, hizmet esnasında daha motive çalışabilme, hizmet esnasında daha fazla çaba gösterme kodlarına ilişkin ifade kullanırken, yönetici desteğinden mahrum olan çalışanlar daha yavaş ve isteksiz çalışabileceklerini ifade etmişlerdir. Kodlamalar esnasında söz konusu hizmet davranışlarını uygulayan katılımcı tek bir hizmet davranışı ile sınırlandırılmamış, ilgili sorunun da gerekli kıldığı üzere uygulamış olduğu her bir iş davranışı için ayrıca koda atanmıştır. “Algılanan yönetici desteği”ne ilişkin kod tablosu aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 4 “Çalışanın, algılanan yönetici desteği varlığındaki / yokluğundaki hizmet davranışı” kod tablosu

Çalışanın, algılanan yönetici desteği varlığındaki hizmet davranışı			
Kod	Katılımcı	Sıklık	%
Daha istekli hizmet etme	K1, K3, K7, K11, K12, K18, K20	7	35
Daha iyi bir hizmet sunumu sağlama	K1, K13, K15, K17	4	20
Kaba müşteriye hoşgörülü ve tahammüllü yaklaşabilme	K2, K5, K18	3	15
Hizmet esnasında daha motive çalışabilme	K9, K10, K11	3	15
Hizmet esnasında daha fazla çaba gösterme	K7	1	5
Kodlanmış belgeler	-	14	70
Kodlanmamış belgeler	-	6	30
Analiz edilen belgeler	-	20	100

Çalışanın, algılanan yönetici desteği yokluğundaki hizmet davranışı			
Kod	Katılımcı	Sıklık	%
İsteksiz çalışma	K1, K3, K12, K13, K14, K20	6	30
Daha yavaş çalışma	K15	1	5
Kodlanmış belgeler	-	7	35
Kodlanmamış belgeler	-	13	65
Analiz edilen belgeler	-	20	100

Katılımcılara yöneticinin yaklaşımına bağlı olarak, hizmet sunumunun ne yönde etkilenebileceği sorulmuş ve alınan yanıtlar kodlanmıştır. Buna göre, soruyu yanıtlayan yönetici desteği algılayan katılımcıların içinde en yüksek oran daha istekli hizmet eden katılımcıya ait iken tersi durumdaki isteksiz çalışan katılımcı için oran %30'dur.

Algılanan Yönetici Desteğinin hizmet davranışları üzerindeki etkileri;

“Evet kesinlikle etkili. Yöneticiden yana destek hissettiğim zamanlar müşterinin kaba davranışlarına karşı daha hoşgörülü yaklaşabiliyorum, tahammül etmem daha kolaylaşıyor, kendi duygularımı da daha rahat kontrol ediyorum” (Kod: ● AYD nin hizmet davranışları üzerindeki etkileri K5, Resepsiyon görevlisi, Kadın)

“Yöneticimle ilişkilerim iyiye daha olumlu ve daha idareci olurum” (Kod: ● AYD nin hizmet davranışları üzerindeki etkileri K2, Kat hizmetleri görevlisi, Kadın)

“Evet etkili oluyor. Yönetim, yöneticinin yakınlığı çok etkili. Daha hevesle çalışıyorum, daha enerjik. Tam tersi durumda moralsiz, isteksiz ve asık suratlı hizmet edebilirim müşteriye” (Kod: ● AYD nin hizmet davranışları üzerindeki etkileri K3, Servis elemanı-garson, Erkek)

“Etkiler tabii. Yöneticim bana olumlu yaklaştığında, ilişkilerimiz iyi olduğunda müşteriye hizmet ederken daha fazla çaba sarf ediyorum. İnsanlarla yüz yüze çalışmak, onlara bir şey beğendirmek zor bir iş. Birçok değişik insanla karşılaşım isteklerini yerine getirmeye çalışıyorum. İşte bunu yaparken bir şeyin güç vermesi lazım, yani yöneticimle etkileşimim iyiye işimi yapmam daha kolay, daha istekli hizmet ederim” (Kod: ● AYD nin hizmet davranışları üzerindeki etkileri K7 Servis elemanı-garson, Kadın)

3.2. Kelime Bulutu analizi

Çalışmada, görüşme yapılan katılımcıların, müşteri nezaketsizliği, hizmet sabotaj davranışları ve yönetici desteğine ilişkin ifadelerinin görsel olarak analizi ve yorumunu mümkün kılan kelime bulutu analizi gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda analiz, katılımcılara ait ifadelerde en fazla tekrarlanan sözcükleri seçmek üzere MAXQDA programı ile yapılmış, gözden geçirme ve değerlendirme sonunda anlamlı olmayan sözcükler (de, da, bir ve mı, mi, vb.) listeden çıkarılmıştır. Şekilde yer alan kelime bulutunda görüldüğü üzere katılımcılar, hakaret, nezaketsiz, kayıtsız, müşteriler, zarar, olumsuz vb sözcükleri tekrarlamış ve yine haksızlık, stres, endişe, tehdit, kabalık, küçümseme, aşağılama, intikam, alaycı, destek, olumsuzluk kelimeleri vurgulanmıştır.



Şekil 1 Katılımcıların müşteri nezaketsizliği, hizmet sabotajı davranışları ile algılanan yönetici desteğine ilişkin ifadelerine ait kelime bulutu

Elde edilen bulgulardan neticesinde, 20 konaklama personelinin müşteri nezaketsizliği ile karşılaştığı, içlerinden nezaketsiz müşteri davranışlarına en fazla maruz kalan çalışanların servis elemanı (garson) olduğu tespit edilmiştir. Bu husus, servis elemanı (garson) olarak görevli çalışanla müşteri arasındaki hizmet süreci ve hizmete konu olan ürünün içeriği ile ilgili olmaktadır. Birden fazla müşteriyle hizmet karşılaşması yaşayan, her bir müşteriyle tekrar karşılaşan, servis şeklinin yanı sıra, müşterilerce servis ettiği ürünün de sorumlusu olarak

görülen servis elemanının müşteri nezaketsizliğine maruz kalma durumu, müşteriyle yüz yüze temaslı çalışan diğer personele göre daha sık ve yoğun olabilmektedir. Müşteri nezaketsizliğine ilişkin diğer bir bulgu, geçmişte hizmet sektörünün farklı birimlerinde çalıştığını ifade eden bazı katılımcıların, nezaketsiz müşteri davranışları ile en fazla konaklama sektöründe karşılaştıklarını bildirmeleridir. Konaklama birimleri, çalışanları ve yöneticileri açısından dikkat çeken bu durumun, ağırlama hizmetinin süresi ve içeriği ile ilgili olarak konaklama müşterisiyle çalışan arasındaki tekrarlı ve yoğun etkileşimden kaynaklandığı düşünülmektedir. Çalışmanın hizmet sabotajına yönelik bulguları değerlendirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen verilere göre; katılımcıların yarısından fazlası (11 kişi) hizmet sabotajı davranışı uygulamakta, 4 kişi ise hizmet sabotajına istek duymakta ya da eğilim sahibi olmaktadır. Bulgular değerlendirildiğinde, hizmet sabotajı türlerinin üç ve daha fazlasını uyguladığını beyan eden katılımcıların çoğunluğunun servis elemanı (garson) olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, servis elemanlarının (garson) müşteri nezaketsizliğine daha fazla maruz kalması ve görev faaliyetlerinin, hizmet sabotajı eylemlerini uygulama noktasında elverişli olmasından kaynaklanabilmektedir. Bu araştırma kapsamında görüş bildiren katılımcıların ifadeleri ile hizmet sabotajına ilişkin bulguları destekleyen çalışmalardan biri Bailey ve McCollough'a (2000) aittir. Araştırmacılar, zor müşterilerle yaşanan hizmet deneyimleri konusunda yaptıkları çalışmada 50 personelin görüşüne başvurmuş, zor müşterilerin neden olduğu sorunlarla başa çıkmaya çalışan bir katılımcının, sorunlu müşteriden kurtulmak için hizmeti hızlandırırken, yine sorunlu müşteriden kurtulmak isteyen bazı katılımcıların ise her zaman haklı sayılan sorunlu müşteriye, hizmet sunumunu yapması konusunda başka bir personele rica ettiğini tespit etmiştir. Reynolds ve Harris (2006) yaptıkları benzeri çalışmada resepsiyon personeli, barmen ve servis elemanından oluşan 64 personelle görüşme gerçekleştirmişler, sorunlu müşterilerle ilgili görüşlerini almışlardır. Konuyla ilgili görüşme yapılan bir katılımcı, müşteriyi görmezden geldiğini ve müşteriyi en az 1 saat beklettiğini bildirirken yine başka bir katılımcı müşteriyi tokatlamak konusundaki abartılı isteğinden söz etmiştir. Başka bir hizmet sabotajı davranışına ilişkin ifade ise, müşterinin kahvesine tüküren personele aittir.

Çalışmanın diğer bulgusu ise algılanan yönetici desteğinin rolüne yöneliktir. Elde edilen verilere göre, yönetici desteğini algılayan 14 katılımcı olumlu hizmet davranışları sergilemektedir. Buna göre yönetici desteği algılayan katılımcılar, daha istekli hizmet ettiklerini (7 kişi), daha iyi bir hizmet sunumu sağladıklarını (4 kişi), kaba müşteriye daha hoşgörülü ve tahammüllü yaklaşabildiklerini (3 kişi), hizmet esnasında daha motive çalışabildiklerini (3 kişi), hizmet esnasında daha fazla çaba gösterebildiklerini (1 kişi) ifade etmiştir. Yönetici desteğinin yokluğunda ise 7 katılımcı olumsuz hizmet davranışları sergileyebilmektedir.

Katılımcılar bu durumda, isteksiz (6 kişi), daha yavaş çalıştığını (1 kişi) ifade etmiştir. Dolayısıyla yönetici desteği bir yandan personelin maruz kaldığı stresli çalışma koşullarından daha az etkilenmesini, bir yandan da çalışanın daha motive, daha coşkulu, daha istekli çalışmasını sağlayabilmektedir. Katılımcı yanıtlarından anlaşılacağı üzere, yönetici çalışana yönelik desteği ile müşteri nezaketsizliğinin çalışan üzerinde bıraktığı etkiyi hafifleterek, çalışanı olumsuz davranışlarda bulunmaktan alıkoymakta, sonuç olarak da müşteri nezaketsizliğinin hizmet sabotajına etkisini düzenlemektedir. Bu noktada araştırmada ulaşılan bulgular ve yarı yapılandırılmış görüşmede yer alan katılımcı ifadeleri, konuyla ilgili çalışmalara ilişkin bulgularla ve katılımcı ifadeleri ile benzerlik taşımaktadır. Hizmet hatası yönetimi ve hizmet kurtarma performansına/çabalarına yönelik olarak algılanan desteğin gerekliliğini gösteren çalışma Guchait vd. ne (2014) aittir. 236 restoran çalışanına yönelik yapılan çalışma sonunda, müşteriyle yüz yüze temaslı çalışanların hem yöneticilerinin hem de iş arkadaşlarının desteğini aldıklarında hizmet hatalarını saklamayacakları (algılanan psikolojik güvenlik) tespit edilmiştir. Aynı çalışmada diğer bulgu, algılanan yönetici desteğinin çalışanın hizmet kurtarma performans çabalarını etkilediğidir. Müşteriyle yoğun iletişim halinde çalışanlar, hata yönetimi için yönetici ve iş arkadaşlarından daha fazla destek aldıklarına inandıklarında kendilerini daha güvende hissetmekte ve psikolojik güvenlik algıları artmaktadır. Hizmet birimleri bakımından yönetici desteğinin önemine ilişkin başka bir araştırma Harris ve Daunt'un (2013, s.286) 88 katılımcıyla yaptığı çalışmadır. Çalışmada kötü müşteri davranışının çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki etkisi, aynı zamanda müşteri kötü davranışının işyeri üzerindeki etkisini en aza indirmek için yöneticilerin kullandığı yönetim taktikleri ve stratejileri araştırılmıştır. Görüşme kapsamında görüşleri alınan çalışanların yaklaşık dörtte üçü, müşterilerin davranışlarından hem müşteriye hem de kuruluşu sorumlu tutarak, *“müşteriler tam bir aptal olabilir ama onları tek başına suçlayamazsınız. Yönetim bunu durdurmak için hiçbir şey yapmıyorsa, neden dursun? Burada müşteriler kadar yöneticileri de suçluyorum”* şeklinde görüş bildirmiştir. Konuyla ilgili yöneticilerden biri ise, *“Yaptığım çoğu şeyin bir tür danışmanlık olduğunu söyleyebilirim. Paylaşılan bir sorun yarı yarıya azalır. İçlerinden atabilirlerse kendilerini daha iyi hissedecekler, daha çok çalışacaklar. Basit şeyler moralleri yükseltir – motivasyonlarını artırır. Onları önemseydiğinizi göstermek, kötü bir günü, kötü bir müşteriye umursamamalarını kolaylaştırır”* şeklinde görüş bildirmiştir.

Sonuç

İşletmeler günümüzde var olma, diğer işletmelerle rekabet edebilme ve mevcut durumlarını sürdürebilmede insan unsurunun önemini anlamaktadır. Özellikle hizmet endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin müşterileriyle temasta bulunan çalışanlarını memnun etme, mutlu kılma, onların birtakım yakınma ve duygusal ihtiyaçlarını önemseme gibi zorunlulukları doğmuştur. Sektörün ve yapılan işin doğası gereği çalışanlar her çeşit birey ile iletişim halinde olmakta ve bu diyalogun seyrini genelde müşteri tayin etmektedir. Doğal akışında seyreden bir müşteri-çalışan etkileşimi dahi çalışmada kaygı seviyesini artırmakta, stres yaratan hususlarla mücadele edecek gücü bastırmaktadır. Öte yandan hizmet çalışanı, yöneticisi tarafından genellikle duygusal olarak ihmal edilerek, sadece hizmet performansına odaklanılmaktadır (Gordon vd.,2019, s.83). Dolayısıyla çalışan, kendi değerine ilişkin gerçeği, yönetici davranışını ve müşterinin konumunu değerlendirerek algılamaktadır. Örneğin, olumsuz iletişimin kaynağı olan müşteri tarafından şikayet edildi mi, güç kimde, yönetim kime arka çıkıyor hatta geçmiş deneyimlerindeki yöneticinin desteğini sorgulayarak (Rafaeli vd.,2012,s.933) bir sonuca varmaktadır. Bu sonuç, kendince daha haklı nedenlerle yöneldiği, aynı zamanda haksız muameleyi uygulayan ile sessiz kalan örgüte de kızgınlığın (Porath ve Pearson, 2012, s.329) ifadesi şeklinde sabotaj olabilmektedir.

Örgütlerin arzu etmediği bu sonuç, hizmet çalışanını daha iyi anlama, dinleme ve tanıma gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bugün işletmeleri hedeflerine ulaştırmanın yollarından biri, yeterli motivasyona sahip çalışandır. Özellikle emek yoğun istihdam edilen hizmet işletmelerinde daha fazla yaşanan baskılanma, saygı duyulmama, karşılıksız çaba durumu işinde mutsuz, tatminsiz dolayısıyla verimsiz olan çalışanın (Özgüven, 2003, s.161) motivasyona ilişkin ihtiyacını doğurmaktadır. Bu noktada çalışanla en yoğun şekilde etkileşim halinde olan (Özgüven, 2003, s.186), çalışanın işiyle olan bağını düzenleyen ve ona refakat eden (Hatiboğlu, 1977,s.3) yöneticidir ve ondan gelecek destek, hizmet çalışanı için teselli edici bir işlevselliğe sahip olabilmektedir. Çalışanın, hizmet karşılaşmasındaki etkinliği, içinde bulunduğu iş koşulları, duygusal ve ruhsal durumuna göre değişebilmektedir. Buna göre, tatmin olmuş çalışan hizmette beklentiyi karşılayan bir performans sergilerken, mutsuz çalışanlar aynı özeni göstermeyebilmektedir. Çalışanın hizmet karşılaşmasındaki özverili tavrı, kendi hislerine, işletmenin uygun gördüğü çalışan rolüne bağlı olmakla birlikte karşılaşmanın nasıl geliştiğine de bağlıdır (Lam vd., 2022, s.3). İnsan içinde bulunduğu koşullardan bağımsız değildir, bulunduğu çevre insan duyguları üzerinde etkilidir. Dolayısıyla çalışan, çevresel faktörlerden

etkilenmekte, olumsuz şartlara bağlı olarak zihinsel ve fiziksel olarak yorulabilmektedir (Cüceloğlu, 2018, s.319).

İşletmedeki iklim her sektörde ve işletmede, her pozisyondaki çalışan için insani olmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s.6). Özellikle insanlarla yoğun ilişkilerin kurulduğu hizmet sektöründe personelin sorunları göz ardı edilmemeli ve yansız bir değerlendirme ile çözümlendirilmelidir. Aksi halde soruna yönelik ertelenmeler, kayıtsız, duyarsız yönetim davranışları, hem personel, hem hizmet sunulan kişiler, hem de örgüt açısından olumsuz durumlara neden olabilecektir (Eren, 1979, s.280). Bilhassa hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri, onların daha verimli ve etkin çalışmalarına bağlıdır. Diğer işletmelerden avantajlı bir konuma sahip olmanın yolu ise, sahip olduğu sosyal sermayenin bu yöndeki gayretidir (Bingöl, 2019, s.384).

Bu çalışma kapsamında 20 konaklama personeliyle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular, müşteri nezaketsizliğinin, çalışanın hizmet sabotajı davranışları üzerinde etkili olduğu yönündedir. Araştırma sonucunda müşteri nezaketsizliğine maruz kalan ya da nezaketsiz müşteri davranışıyla karşılaşan konaklama çalışanlarının hizmeti geciktirdiği, yavaşlattığı, müşteriye hizmeti reddettiği ve benzeri sabotaj eylemlerine başvurduğu ya da eğilim gösterdiği, istek duyduğu tespit edilmiştir. Diğer bir bulgu ise, müşteri nezaketsizliğinin, çalışanın hizmet sabotajı davranışları üzerindeki etkisinde, algılanan yönetici desteğinin rolü olduğu yönündedir. Araştırma sonucunda müşteri nezaketsizliği ile karşılaşan ve bu nedenle hizmet sabotajı davranışlarını uygulayan ya da bu davranışlara eğilim gösteren çalışanın, yöneticiden destek algıladığında, iş yerine, hizmete ve müşteriye karşı bakış açısının değişebildiği, kaba davranışlardan daha az etkilenebildiği; yönetici desteğinin, çalışanın olumsuz duygu ve davranışlarını düzenlediği tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Adams, G. A. ve Webster, J. R. (2013). Emotional regulation as a mediator between interpersonal mistreatment and distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 697–710.
- Afsar, B., Shahjehan, A. ve Shah, S.I. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3),1436-1452.
- Akbari, M. (2018). Developing A Typology Of Customer Misbehaviours (Case Study: Hotel Industry, Iran Five Stars' Hotels, Homa, Parsian Azadi, Esteghlal, Evin). *Int. J. Business Excellence*, 16(1), 19–34.
- Al-Hawari, M.A., Bani-Melhem, S. ve Quratulain, S.(2020). Do frontline employees cope effectively with abusive supervision and customer incivility? testing the effect of employee resilience. *Journal of Business and Psychology*, 35, 223–240.
- Arsoy, A. (2005). Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler. İçinde M.Tikici (Edt.). *Örgütsel öğrenme* (ss.253-298). Ankara: Nobel Yayın.
- Arvan, M. L., Dreibelbis, R. C. ve Spector, P. E. (2019). Customer service stress: A meta-analysis of customer mistreatment. In P. L. Perrewé & P. D. Harms (Eds.), *Examining the role of well-being in the marketing discipline* (117–136). Emerald Publishing.
- Babin, B. J. ve Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57–75.
- Bailey,J.J. ve Michael A. McCollough,M.A. (2000) Emotional Labor and the Difficult Customer: Coping Strategies of Service Agents and Organizational Consequences, *Journal of Professional Services Marketing*, 20:2, 51-72.

- Baker, M. A. ve Kim, K. (2020). Dealing with customer incivility: The effects of managerial support on employee psychological well-being and quality-of-life. *International Journal of Hospitality Management*, 87, Article 102503.
- Başaran, İ.E. (1991). Örgütsel davranış: *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. (2. baskı) Ankara: Gül Yayınevi.
- Ben-Zur, H., ve Yagil, D. (2005). The relationship between empowerment, aggressive behaviours of customers, coping, and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 81–99.
- Berry, L.L. ve Seiders, K. (2008) Serving Unfair Customers. *Business Horizons*, 51, 29-37.
- Bingöl, D. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi*. (11. baskı). İstanbul: Beta.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F.(2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (15.baskı). Ankara: Pegen Akademi.
- Cheng, B., Guo, G., Tian, J. ve Shaalan, A. (2020). Customer incivility and service sabotage in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1737-1754
- Crino, M. D. (1994). Employee Sabotage: a Random or Preventable Phenomenon?. *Journal of Managerial Issues*, 6(3), 311–330.
- Cüceloğlu, D. (2018) *İnsan ve davranışı*. 36. (baskı) İstanbul: Remzi Kitabevi
- Díaz, E., Martín-Consuegra, D. ve Esteban, A. (2017). Sales agents vs the internet: Understanding service sabotage based on the conservation of resources theory. *Internet Research*, 27(4), 858-884.
- Demirel, Y. (2007). *Müşteri ilişkileri yönetimi ve bilgi paylaşımı*. (2. baskı) İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Deniz, M. (2005). Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler. İçinde M. Tikici (Edt.). *İşletme yönetiminde motivasyon* (ss.126-172). Ankara: Nobel Yayın
- Dormann, C. ve Zapf, D. (2004). Customer-Related Social Stressors and Burnout. *Journal of*

- Occupational Health Psychology*, 9(1), 61–82.
- Eren, E. (1979) *Yönetim psikolojisi*. İstanbul. Met/er.
- Gaucher, B. ve Chebat, J. C. (2019). How uncivil customers corrode the relationship between frontline employees and retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 46, 1-10.
- Gerson, R.F. (1997). *Müşteri tatmininde süreklilik* (Çev: T.Savaşer). İstanbul: Rota Yayınları.
- Giumetti, G. W., Hatfield, A. L., Scisco, J. L., Schroeder, A. N., Muth, E. R. ve Kowalski, R. M. (2013). What a rude e-mail! Examining the differential effects of incivility versus support on mood, energy, engagement, and performance in an online context. *Journal of occupational health psychology*, 18(3), 297–309.
- Gong, T. ve Wang, C.-Y. (2019). How does dysfunctional customer behavior affect employee turnover. *Journal of Service Theory and Practice*, 29(3), 329-352.
- Gordon, S., Adler, H., Day, J. ve Sydnor, S. (2019). Perceived supervisor support: A study of select-service hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38, 82–90.
- Goussinsky, R., ve Livne, Y. (2019). The role of coping resources in the relationship between mistreatment and job burnout: Evidence across two healthcare settings. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 28(10), 1250–1268.
- Goussinsky, R. (2020). Customer aggression and service sabotage Examining the joint moderating effect of social sharing and rumination. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1, 56-72.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A. ve Dawson, M. (2014). Perceived supervisor and co-worker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 28-37.
- Gündüz, Ş. (2017) *İş yerinde yaşanan sendromlar*. (1. Baskı). Beta: İstanbul.
- Güney, S. (2011) *Örgütsel davranış* (1. basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Harris, L.C. ve Ogbonna,E. (2009). Service sabotage: The dark side of service Dynamics. *Business Horizons*, 52, 325—33.
- Harris, L.C. ve Daunt, K. (2013). Managing customer misbehavior: challenges and strategies. *Journal of Services Marketing*, 27(4),281-293.
- Hatiboğlu, Z.(1977). *İşletme yöneticiliğinin temelleri*. İstanbul: Aktif Büro Basım Organizasyon Yayınları.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P. ve Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128.
- Hur, W.-M., Moon, T.-W. ve Lee, J.-H. (2021). The effect of self-efficacy on job performance through creativity: the moderating roles of customer incivility and service scripts. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(3), 888-905.
- Irwin A, Hall D. ve Ellis H. (2021). Ruminating on rudeness: Exploring veterinarians' experiences of client incivility. *Vet Rec.*,190(4).
- Jeong, J. ve Lee, J. H. (2022). Customer mistreatment, employee depression, and organizational citizenship behavior: Emotional intelligence as a moderator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 50(3), 90-98.
- Kalliath,P., Kalliath,T., Chan,X. ve Chan, C. (2020). Enhancing job satisfaction through work–family enrichment and perceived supervisor support: The case of Australian social workers. *Personnel Review*, 9, 2055-2072.
- Kim, H. ve Qu, H.(2019). The Effects of Experienced Customer Incivility on Employees' Behavior Toward Customers and Coworkers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43 (1),58-77.
- Lam, R., Cheung, C. ve Lugosi, P. (2022). The impacts of cultural intelligence and emotional labor on the job satisfaction of luxury hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103084.

- Liu,J., Washburn,I. ve Qu,H.(2019). A conceptual and methodological investigation of a multilevel model of customer incivility. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 168–178.
- Li, X. ve Zhou, E. (2013). Influence of customer verbal aggression on employee turnover intention, *Management Decision*, 51(4), 890-912.
- Medler-Liraz, H. (2020). Customer incivility, rapport and tipping: the moderating role of agreeableness. *Journal of Services Marketing*, 34(7), 955-966.
- Özdevecioğlu, M.(2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özgülven, İ. E. (2003). Endüstri psikolojisi. Ankara: Pdrem Yayınları.
- Pohl, S. ve Galletta, M. (2017). The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis. *Applied Nursing Research*, 33, 61-66.
- Porath, C. L. ve Erez, A. (2007). Does rudeness really matter? The effects of rudeness on task performance and helpfulness. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1181–1197.
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2012). Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(SUPPL. 1), E326-E357.
- Rafaeli, A., Erez, A., Ravid, S., Derfler-Rozin, R., Treister, D. E. ve Scheyer, R. (2012). When customers exhibit verbal aggression, employees pay cognitive costs. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 931–950.
- Raza, B., St-onge, S. ve Ali, M. (2021). Consumer aggression and frontline employees' turnover intention: The role of job anxiety, organizational support, and obligation feeling. *International Journal of Hospitality Management*.1-9
- Reynolds K.,L. ve Harris L.C. (2006) Deviant Customer Behavior: An Exploration of Frontline Employee Tactics. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14:2, 95-111.

- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2021). *Örgütsel davranış* (Çev: H.E.Erdost Çolak,). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji* (1. baskı), Bursa: Ezgi Kitabevi
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K. ve McInnerney, J. (2010). How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468 – 481.
- Sliter, M., Sliter, K. ve Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 121–139.
- Taşkın, E. (2005). *Müşteri ilişkileri eğitimi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Türk, M. ve Helvacı, B. (2005). Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler. İçinde M. Tikici (Edt.). *Kişiliğin işletmelerde içsel ve dışsal müşteri ilişkileri açısından önemi* (ss.86-125). Ankara: Nobel Yayın.
- Unur, K. ve Akdağ, G. (2010). Motivasyon ve işgörenler açısından önemi. İçinde Ö.N. Timurcanday Özmen ve C. Topaloğlu (Edt.), *Çalışma yaşamında bireysel gelişim turizm işletmelerinden örnekler ve uygulamalar* (ss.121-139). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Van Jaarsveld, D. D., Restubog, S. L. D., Walker, D. D. ve Amarnani, R. K. (2015). Misbehaving customers: Understanding and managing customer injustice in service organizations. *Organizational Dynamics*, 44(4), 273–280.
- Yagil, D. (2017). There is no dark side of customer aggression – It’s all dark. *Journal of Marketing Management*, 33(15-16), 1413-1420.

EXTENDED SUMMARY

Introduction: Customer incivility can be encountered in all service units with intense interactions and particularly prevalent in the hospitality sector. Service encounters between customers and employees in hospitality businesses are recurring throughout the customer's stay depending on the duration of service receiving. Therefore, the employee can be exposed to various forms of uncivil customer behavior and be negatively affected by each experience. Over time, customer incivility that causes stress, tension, psychological distancing, alienation, anxiety, job dissatisfaction, and burnout in the employee can affect hospitality employee's work negatively and result in indifference, low performance, quitting and service sabotage. Among these, service sabotage in particular poses a significant problem that affects primarily the customer and the service along with the employee and the organization in many negative ways. Customer incivility constitutes a motivation regarding unjust treatment experienced by the employee and the retaliatory actions towards the customer could harm the service and the organization. Yet, perceived managerial support could prevent feeling vulnerable due to uncivil customer behavior and attempt to punish the customer through service sabotage. Perceived managerial support allows employees to feel understood, valued, protected, and supported, enabling them to distance themselves from negative emotions and behaviors.

Research Purpose

The primary aim of this study is to determine the impact of customer incivility and service sabotage on employees who perform face-to-face tasks with customers in hospitality businesses. The study examines the uncivil behaviors experienced by hospitality employees and their retaliatory service sabotage behaviors and tendencies. The second aim is to investigate the potential role of perceived managerial support on employees affected by customer incivility in relation to their service sabotage behaviors and tendencies. Within this context, the role of managerial support perception on the factor in question is examined.

Research Method

This study employs a phenomenological approach as the research method, focusing on exploring the experiences of employees facing customer incivility. Semi-structured interviews were conducted to gather data on employees' perceptions of customer incivility, its effects on them, their responses to uncivil behavior, and their views on perceived managerial support. In addition, the outcomes of customer incivility and the reactions of participants against uncivil behavior.

The interviews were conducted between January and March 2022 and lasted between 35 to 60 minutes each. Criterion sampling and maximum variation sampling were used to select participants. The participants included employees from three, four, and five-star hotels located in Mersin, Ankara, and Muğla provinces, encompassing various positions and departments to ensure diversity.

Data collected from the interviews were analyzed using content analysis, allowing for an examination and evaluation of human behaviors and human nature. The MAXQDA 2020 qualitative analysis software was used to code and categorize the data. Themes and subthemes were generated based on participants' statements related to the research topic. The analysis process involved reviewing and refining the codes and subthemes as needed, resulting in descriptive findings.

Research Findings

Out of the 20 participants, 7 were male, and 13 were female. The study excluded top-level managers, and the participants included both lower-level employees and middle-level managers who also worked as employees. Six participants had received formal tourism education. The job distribution among the participants included 9 service staff, 2 bellboys, 2 front office staff,

4 receptionists, 2 sales-customer relations staff, and 1 housekeeping staff. Regarding the hotel categories, 10 participants worked in 3-star hotels, 6 in 4-star hotels, and 4 in 5-star hotels.

The findings indicated that all participants faced customer incivility, with service staff (garçons) being the most affected by uncivil behavior. Moreover, more than half of the participants (11) reported engaging in service sabotage, while 4 participants expressed a desire or tendency to engage in such behaviors. Further analysis revealed that service staff (garçons) were most likely to exhibit three or more types of service sabotage behaviors.

The study also found that perceived managerial support played a significant role in the behaviors of employees. Participants who perceived managerial support demonstrated positive service behaviors, including willingness to serve (7), providing better service (4), showing more tolerance and patience towards rude customers (3), being more motivated during service (3), and putting in more effort during service (1). On the other hand, 7 participants exhibited negative service behaviors when they perceived a lack of managerial support, including unwillingness to work (6) and working slower (1). So managerial support ensures that employees are less affected by the stressful working conditions and also enables them to work more motivated and more willing.

Conclusion

This study examined the impact of customer incivility on workers' service sabotage in hospitality businesses. In this context, hotel personnel who works face to face with customers were interviewed on customer incivility, their behaviors and inclinations regarding service sabotage. The findings that were obtained by interviewing 20 participants showed that customer incivility influences service sabotage behaviors of the employee. The findings demonstrated that employees who faced customer incivility were more likely to engage in or were more inclined towards service sabotage behaviors such as working slower or refusing to provide service. Moreover, perceived managerial support was found to have a positive and moderating effect on the relationship between customer incivility and service sabotage. Employees who perceived managerial support were less affected by uncivil behavior and exhibited positive service behaviors, while those who perceived a lack of support were more likely to display negative service behaviors.