



Turizm Akademik Dergisi

Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



Hizmet Verme Yatkinlığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü*

Eray POLAT**a, İbrahim MİSİR^b, Bayram ŞAHİN^c

^a Gümüşhane Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Gümüşhane, Türkiye, eraypolat38@gmail.com, ORCID: 000-0003-1470-4298

^b Balıkesir Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Balıkesir, Türkiye, misiribrahim@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8233-6346

^c Balıkesir Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Balıkesir, Türkiye, bsahin@balikesir.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1911-9066

Öz

Turizm endüstrisinde özellikle de konaklama işletmelerinde işgören devir oranlarının yüksekliği bilinen bir sorundur. Bu konu ile ilgili olarak, yazındaki çalışmalarda daha çok ekonomik özendiriciler üzerinde durulduğu, psikolojik temelli konuların yeterince irdelenmediği görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmeleri çalışanlarının hizmet verme yatkinliği (HVY) düzeyinin işten ayrılma niyetine (İAN) etkisini ve iki değişken arasındaki ilişkide iş tatmininin (İŞT) aracılık rolünü incelemektir. Nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı çalışmada, İstanbul'daki konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler ile yüz yüze görüşülmüş ve veriler anket tekniği aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, işgörenlerin HVY düzeyinin İAN üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca İŞT'nin bu ilişkide tam aracı olduğu da tespit edilmiştir. Ek olarak, çalışmada tespit edilen diğer bulgulara göre HVY düzeyinin İŞT'yi anlamlı ve pozitif şekilde etkilediği; İŞT'nin İAN'yi anlamlı ve negatif şekilde etkilediği söylenebilmektedir. Bulgular ışığında konaklama işletmesi yöneticilerine çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Hizmet verme yatkinliği, İş tatmini, İşten ayrılma niyeti, Aracılık rolü.

The Mediating Role of Job Satisfaction in the Effect of Service Orientation on the Turnover Intention: A Research in Hospitality Establishments

Abstract

The high turnover rate of employees in hospitality enterprises is a known problem. Regarding this issue, it is seen that the studies in the literature mostly focused on economic incentives and do not adequately examine psychologically based issues. The purpose of this study is to examine the effect of the level of customer orientation of the hospitality enterprise employees on the turnover intention and the mediation role of job satisfaction in the relationship between the two variables. In the research using quantitative research methods, the employees of the hospitality enterprises in Istanbul were interviewed face-to-face and data were collected using a questionnaire technique. As a result of the research, it was determined that the customer orientation level of the employees did not have a significant direct effect on the turnover intention. It was also determined that job satisfaction fully mediated this relationship. In addition, according to the other findings found in the research, the level of customer orientation significantly and positively affected job satisfaction; job satisfaction has a significant and negative effect on turnover intention. In the light of the findings, various suggestions were presented to the hospitality enterprise managers.

Keywords: Customer orientation, Job satisfaction, Turnover Intention, Mediation role.

JEL CODE: L83, M12

Makalenin Geçmişi:

Gönderim Tarihi : 16.10.2020

Birinci Düzeltme : 01.03.2021

İkinci Düzeltme : 10.04.2021

Kabul : 26.04.2021

Makale Türü : Araştırma Makalesi

Polat, E. & Misir, İ. & Şahin, B. (2021). Hizmet Verme Yatkinlığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü, Turizm Akademik Dergisi, 8 (1), 249-261.

* Bu makale, 02-04 Eylül 2020 tarihleri arasında düzenlenen Conference on Managing Tourism across Continents isimli kongrede, sözel olarak sunulan aynı başlıklı bildirinin genişletilmiş halidir.

Bu çalışmada veri toplama süreci 1 Mayıs-30 Eylül 2019 tarihlerinde tamamlanmış olup Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı TR Dizin Etik Kurul Kriterleri 1 Ocak 2020 tarihinde ilan edildiğinden Etik Kurul izni alınmamıştır.

** Sorumlu yazar e-posta: Gümüşhane Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, eraypolat38@gmail.com

GİRİŞ

Hizmet sunan sektörlerde tüketici memnuniyetini sağlayabilmenin en önemli unsurlarından biri kaliteli hizmet sunan işgörenlerdir (Öztürk & Seyhan, 2005). Çünkü bu sektörlerde işgören-müşteri etkileşimi diğer sektörlerle nazaran daha üst fazladır. Bu nedenle kolay iletişim kurabilen, hizmet vermeye istekli ve verdiği hizmetten zevk duyan işgörenlerle müşteri memnuniyetini sağlamak kolaylaşacaktır. Turizm endüstrisi de hizmet endüstrilerinden biri olarak bu kapsamda değerlendirilebilir.

Turizm endüstrisinde neredeyse sıradan karşılanan ve yaygın olarak gerçekleşen işten ayrılma “kültürü” ve buna bağlı olarak gelişen yüksek işgören devir hızı görülmektedir (Chen, Ayoun & Eyoun, 2018). Bu durum, turizmin yapısal bir özelliği olan mevsimsellik nedeniyle ortaya çıkıyor gibi görünse de sadece mevsimsel işletmelerde değil, endüstrinin genelinde yerleşmiş bir olgu olarak da dikkat çekmektedir. Bu ise işletmelere sadece ek finansal maliyetler yüklemekle kalmamakta, hizmet kalitesinin düşmesi, örgütsel kültürün zedelenmesi ve işgörenlerin üretkenliklerinin azalabilmesi gibi birçok istenmeyen sonucu beraberinde getirebilmektedir (Abo-Murad & Al-Khrabsheh, 2019).

Turizm endüstrisindeki işten ayrılma oranlarının fazlalığı tüm dünya ülkelerinde görülebilen yaygın bir sorundur ve uzun yıllardır önemli çalışma konuları arasında yer almaktadır (Ogbonna & Harris, 2002; Abo-Murad & Al-Khrabsheh, 2019). İAN’yi hangi değişkenlerin etkilediğinin belirlenmesi, bu durumu azaltabilmek adına atılacak ilk adımlardan biri olarak düşünülebilir. Bu nedenle araştırmanın özellikle bu açıdan önem taşıdığı düşünülmektedir.

Yazında İAN’yi etkilemesi bakımından genellikle ücret, sosyal haklar, çalışma koşulları, işletme uyum programları gibi insan kaynakları yönetimi konuları ya da bireysel faktörlerin üzerinde durulduğu görülmektedir (Kuşlvan & Kuşlvan, 2005; Yao, Qiu & Wei, 2019). Bu araştırmalar içerisinde bir kişilik özelliği olarak ortaya çıkan HVY kavramı ile ilgili olanların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir (Babakus, Yavas & Ashill, 2010; Wu, Gordon & Shie, 2017). Bu nedenle çalışmanın temel amaçlarından birisi HVY’nin İAN üzerindeki olası etkisini tespit etmektir.

Araştırmada üzerinde durulacak bir diğer amacı, HVY-İAN ilişkisinde aracılık rolü olabileceği düşünülen İŞT kapsamındadır. Kuşlvan, Başoda & Kuşlvan’ın (2016) ifadelerine göre, bireysel özellikler ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkilerde aracı değişkenlerin kullanılması, ilişkinin açıklayıcılık ve tahmin etme gücünü artırabilir. Bu çerçevede araştırmanın ikincil temel amacı, HVY-İAN ilişkisinde İŞT’nin aracılık rolünün tespit edilmesi olarak ifade edilmelidir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Kavramsal Çerçeve

İşletmelerin sunduğu hizmetin kalitesi ve buna bağlı olarak tüketici memnuniyetinin yüksek olması o işletmede çalışan işgörenlerin kişisel özelliklerinden ve iş ile olan uyumundan etkilenmektedir (Aslan, Ünüvar & Başoda, 2012). Kişisel özelliklerine uygun işlerde çalışan işgörenler, işlerinden tatmin olabilmekte, iş performansları artmakta ve bu sayede tüketici memnuniyetinin artmasına katkı sağlayabilmektedirler (Başoda, 2012). Bu bağlamda, bireysel özelliklerin önemli belirleyicilerinden biri olan HVY kavramı önem kazanmaktadır (Chandrasekhar, 2001; Seymen & Çoban, 2017). Alanyazın incelendiğinde HVY’nin, hizmet odaklılık, müşteri odaklılık gibi çeşitli kavramlarla eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir (Kuşlvan & Eren, 2011).

HVY kavramını ilk öne süren araştırmacıların Schneider, Parkington & Buxton (1980) olduğu bilinmektedir. Schneider ve ark. (1980) bu kavramı işgörenlerin tüketici isteklerini karşılamada ve iyi hizmet vermede istekli olması şeklinde açıklamış; işgörenlerin hizmet sunma kapasitelerinin birbirlerinden farklılık gösterdiğini ve bunun HVY’ye göre değiştiğini ifade etmiştir. HVY ile ilgili ilk görgül araştırmayı yapmış olan Saxe & Weitz (1982) ise bu kavramı işgören ve tüketici arasındaki ilişkinin kalitesini, süresini ve tüketicinin ihtiyaçlarının karşılanma düzeyini belirleyen işgörenin yetenekleri ve eğilimleri şeklinde ifade etmiştir.

HVY kavramını kişilik özellikleri çerçevesinde incelemiş birçok araştırma mevcuttur. Örneğin; Hogan, Hogan & Busch (1984) HVY’yi kişilik özellikler çerçevesinde değerlendirerek kişilik özellikleri aracılığıyla bireyin HVY’sinin ölçülebileceğini belirtmişlerdir. Araştırmacılara göre HVY, bireyin belirli kişilik özelliklerinin iş performansları üzerindeki yansımaları olarak ifade edilmektedir. HVY ile ilgili temel tanımlamalardan yola çıkılarak farklı araştırmacılar tarafından yeni ve daha kapsamlı tanımlamaların yapıldığı da görülmektedir. Güncel tanımlamalardan birini Kuşlvan & Eren (2011) yapmış ve kavramı “doğuştan gelen kişilik özellikleri ile öğrenme deneyiminin etkileşimi ve birleşimi sonucu oluşan ve tüketicilerin gereksinimlerini karşılamaya ve iyi hizmet vermeye istekli ve yetenekli olma, tüketicilerle etkili iletişim kurabilme ve bundan zevk alabilme gibi kişilik özelliklerini, tutum ve davranışları kapsayan bir kavram” şeklinde ifade etmiştir.

Kavrama birçok araştırmacı tarafından birçok farklı açıdan yaklaşmıştır. Ancak tüm tanımlamalarda ortak nokta; işgörenlerin hizmet etme sürecinde hizmet vermeye olan yatkınlığı olarak ön plana çıkmakta-

dır (Homburg, Hoyer & Fassnacht, 2002; Kuşluvan & Eren, 2011; Başoda, 2016). HVY kavramı, bireysel ve örgütsel boyutları olan çok yönlü bir kavramdır. Dolayısıyla HVY'nin hem kişisel bir tutum (Kuşluvan & Eren, 2011) hem de örgüt tarafından benimsenen bir felsefe (Gonzalez & Garazo, 2006) olarak ele alındığı söylenebilmektedir.

Çalışmada ele alınan diğer kavram olan İŞT ise bir bireyin işini ve iş yaşamındaki tecrübelerini değerlendirmesi sonucu hissettiği olumlu duygusal durum olarak ifade edilmektedir (Kuşluvan & Kuşluvan, 2005). Bir işi istekli bir şekilde devam ettirebilmek ve gerekliliklerini tam olarak yerine getirebilmek açısından anahtar kavramlardan biri olan İŞT, genel anlamda kişinin mevcut işi ile ilgili sahip olduğu duygu ve inançlar olarak söylenebilir (Ugboro & Obeng, 2000). İşinde mutlu olan bir birey, verimli çalışmakta, huzurlu ve üretken bir iş ortamı yaratmada bireysel çaba göstermektedir (Hoffman & Ingram, 1992). Turizm işletmeleri açısından bakıldığında hizmetin eş zamanlı üretim ve tüketimi, iletişimin ve emeğin yoğun olması İŞT'yi önemli kılmaktadır. Dolayısıyla işgörenin işine ve işleme karşı olumsuz tutum ve davranışları, müşteriye sunulan hizmetin kalitesini, işletmenin imaj ve başarısını azaltabilmektedir (Pelit & Öztürk, 2010).

Turizm endüstrisi açısından önemle üzerinde durulması gereken bir diğer konu ise İAN'dır. Çünkü İAN, işletmeler üzerinde doğrudan ve/veya dolaylı olarak bir maliyet oluşturmaktadır (Çekmecelioğlu, 2014). Bunun yanında işletmelerin işgörenlerinden beklentileri düşük olduğunda ya da istenilen seviyede olmadığında; işgörenlerin işleme bağlılıkları azalabilmekte ve işgörenler işten ayrılmayı, farklı iş fırsatlarını değerlendirmeyi düşünebilmektedirler (Polat & Meydan, 2010). Ancak işgörenlerin işten ayrılması bir takım risk ve sorunları da içermektedir. Belirsizlikler, maddi ve manevi kayıplar bunlardan bazılarıdır (Ünler, Kılıç & Çıray, 2014). Birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlamalara sahip olan İAN kavramı, işgörenin çalıştığı kurumdan bilinçli ve planlanmış bir şekilde ayrılma kararı olarak ifade edilmektedir (Tett & Meyer, 1993; Takase, Maude & Manias, 2005; Loi, Hang-Yue & Foly, 2006).

Teorik Arka Plan ve Hipotez Gelişimi

İlgili alanyazın incelendiğinde HVY kavramının ölçülebilir bir kavram olduğu görülmektedir (Başoda, 2012). 1980 yılı sonrasında birçok araştırmaya konu olan HVY, ifade edildiği üzere örgütsel ve bireysel boyutta ele alınmaktadır. Bu çalışmada ise kavram, bir kişilik özelliği olarak ele alınacaktır. Bireysel boyutta HVY'yi ele alan ilk araştırmalardan birini Saxe & Weitz (1982) gerçekleştirmiştir. Amerika'da hizmet sektörü çalışanlarının yüksek HVY düzeylerinin performans-

larını pozitif bir şekilde etkilediği ve hizmet alan kişilerin satın alma kararlarında etkin bir rolü olabileceği tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda işgörenlerin HVY ile satış performansları arasında önemli ilişkiler olduğu dile getirilmiştir.

Öte yandan, bireysel düzeyde HVY'yi ilk kez dile getiren araştırmacılar, Holland (1976) tarafından ortaya konulan *mesleki kişilik teorisinden* yola çıkmış ve kavramı; "tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamada ve iyi hizmet verme noktasında istekli olmaları" şeklinde ifade etmişlerdir (Schneider ve ark., 1980). Mesleki kişilik teorisinde Holland (1976) insanların kişilik tipleri ile meslekleri arasındaki uyumun, onların beceri ve yeteneklerini sergileyebilmesine, değer ve tutumlarını ifade edebilmesine, gerekli sorumlulukları alabilmesine ve ihtiyaç duyulan rolleri üstlenebilmesine olanak sağladığını ifade etmektedir.

Emek-yoğun özellik taşıyan turizm endüstrisinde, işgörenlerin öncelikli sorumluluğu, müşteri ihtiyaçlarını eş-zamanlı olarak karşılamaktır. Bu bağlamda, mesleki kişilik teorisine de uyumlu olarak, hizmet etmekten zevk alan ve müşteri ihtiyaçlarını doğru ve istenen seviyede karşılayabilen işgörenler, bunu yapmayanlara göre işlerinden daha fazla zevk alacak ve tatmin olacaklardır (Donavan, Brown & Mowen, 2004). Buna ek olarak, kişi-iş uyumu modeli de çalışanların kişilik özelliklerinin, kendilerinden beklenen görev ya da iş ile uyumunu düşünmeleri durumunda o işi yapmaya devam edeceklerini söylemektedir. Bu bireylerin işlerini ilginç ve anlamlı bulmaları ve bu sayede işlerinde daha başarılı olmaları olasıdır (Walsh ve ark., 2015). Bunlar, HVY ile İŞT arasında pozitif bir ilişkinin görülebileceğini akla getirmektedir.

Turizm endüstrisinde çalışanlar ile yapılan araştırmalarda HVY düzeyleri yüksek olan işgörenlerin İŞT düzeylerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir (Kim ve ark., 2005; Gonzalez & Garazo, 2006; Başoda, 2012; Petrovic & Markovic, 2012; Walsh, Chang & Tse, 2015; Kuşluvan ve ark., 2016). Bahse konu çalışmalarda, HVY'den İŞT'ye doğru bir nedensellik ilişkisi kurulmuştur. Bir başka deyişle, müşteri odaklı olduğunu ya da hizmet vermeye yatkın olduğunu düşünen bir hizmet sektörü çalışanı, iş ile doğal bir uyum yakalar ve yüksek İŞT seviyesine ulaşır. Diğer taraftan, bunun tersi de söz konusu olabilir ve yüksek İŞT seviyesine ulaşan bir işgörenin işinden zevk almaya başlayacağı ve HVY düzeyinin yükselebileceği söylenebilir (Hoffman & Ingram, 1992). Ancak bu konuda Donavan ve ark. (2004), HVY düzeyi yüksek olan çalışanların, işleri ile doğal bir uyum yakalayacaklarını ve bu sayede iş tatminlerinin artacağını ifade ederek, nedenselliğin HVY'den İŞT'ye doğru ele alınmasının daha uygun olacağını ifade etmektedir. Bu bilgiler dikkate alındığında geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir:

H1: Hizmet verme yatkınlığının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Bir kişilik özelliği olarak HVY, İAN üzerinde etkili olabilir. İşgörenlerin işten ayrılması, işletmeler için zarar verici özellikleri nedeniyle istenmeyen bir durumdur. Bu nedenle bunun sebeplerinin bilinmesi ve ortadan kaldırılması işletmelerin etkinliğinin artması açısından önem taşımaktadır. Çeşitli araştırmalarda İAN'yi etkilemesi bakımından HVY'nin üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda genel olarak, iki değişken arasında negatif bir ilişkiden bahsedilmektedir (Chandrasekhar, 2001; Babakus ve ark., 2010; Öncü, 2019) Bu ilişkiyi açıklamada, kişi-iş uyumu modeli de göz önüne alınabilir. Kişi-iş uyumu modeline göre, işin kendi özelliklerine uygun olmadığını düşünen işgören işten ayrılmayı düşünebilecektir. Bu kapsamda HVY ve İAN arasında negatif bir ilişki beklenmektedir:

H2: Hizmet verme yatkınlığının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

İŞT, işgörenin işyerindeki birçok tutumunu ya da davranışını etkilemesi nedeniyle davranış bilimleri yazınında hala baskın bir şekilde araştırılan bir konudur (Crede, Stark, Chernyshenko, Dala & Bashur, 2007). Bunlar arasında İAN de bulunmaktadır. Tschopp ve ark. (2014) ile Chen ve ark. (2018), işten ayrılma konusu hakkındaki literatürde İAN'in en önemli belirleyicilerden birinin İŞT olduğunu ifade etmektedir. İki değişken arasındaki ilişkinin durumu hakkında meta-analiz çalışması yapan Podsakoff, LePine & LePine (2007), negatif bir ilişkiden söz etmektedir. Buna uygun olarak turizm alanında yapılmış çalışmalarda da iki değişken arasında negatif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Kim ve ark., 2005; Yang, 2008; Yang, 2010; Zopiatis, Constanti & Theocharous, 2014; Kuşlivan ve ark., 2016). Son olarak, kişi-iş uyumu modeline göre de İŞT ile İAN arasında negatif bir ilişki beklenebilir. Ishitani (2010) ile Berisha ve Lajçi (2020) kişi-iş uyumu ortaya çıktığında bunun İŞT'yi de artırdığına ve bu kişilerin uyum sürdürdüğü sürece işten ayrılmaya sıcak bakmayacaklarına değinmektedir. Bu kapsamda ilgili hipotez şu şekildedir:

H3: İş tatminin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

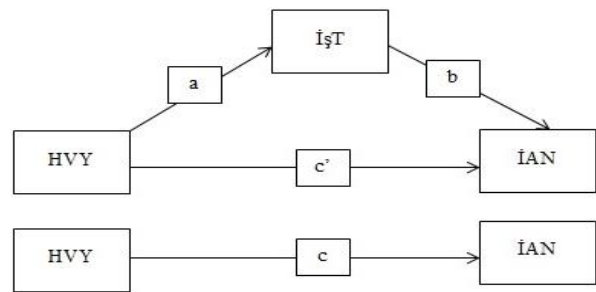
HVY'nin İAN üzerindeki etkisi farklı değişkenlerin etkisi altında şekil değiştirebilir. Daha açık bir ifadeyle, HVY ve İAN ilişkisini incelerken aracı değişkenlerin etkisinin de araştırılması ilişkinin tahmin gücünü ve açıklayıcılığını etkilemesi bakımından önemlidir (Kuşlivan ve ark., 2016). Nitekim bazı çalışmalarda (Rod & Ashill, 2010; Kuşlivan ve ark., 2016) HVY ve İAN ilişkisinde İŞT'nin aracı rolüne vurgu yapılmaktadır.

HVY düzeyi yüksek olan ve işinden yeterli derecede tatmin olan işgörenlerin İAN düzeylerinde de bir azalma görülebilecektir (Rod & Ashill, 2010). Yukarıda ifade edildiği üzere kişi-iş uyumu modeline uygun olarak, işinin kendine uygun olduğunu düşünen işgören, müşterilere kaliteli hizmet sunabilmek için kişisel sorumluluk hisseder ve müşteri şikayetlerinin azalabilmesi için etkin bir hizmet sunar. Böylelikle işgörenler hem yüksek bir İŞT'ye ulaşır hem de işten ayrılma istekleri azalır (Karatepe, Yavas & Babakus, 2007). Bu kapsamda ilgili hipotez şu doğrultuda geliştirilmiştir:

H4: Hizmet verme yatkınlığı ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

YÖNTEM

Bu araştırmada, HVY'nin, İAN üzerindeki direkt etkisini ve İŞT'nin HVY ile İAN ilişkisindeki aracılık etkisinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu amaçla yola çıkılan araştırmada, yordayıcı korelasyonel araştırma modeli ve tarama modelinden yararlanılmıştır. Yordayıcı korelasyonel araştırmalarda temel hedef, değişkenler arasındaki ilişkilerin, değişkenlerin birinden yola çıkılarak yordanmasıdır (Büyüköztürk ve ark., 2010). Tarama modelleri ise incelenen kavramların herhangi bir müdahalede bulunmadan, mevcut haliyle ve nesnel bir yaklaşım ile ortaya konulmasını amaçlamaktadır (Büyüköztürk ve ark., 2010). Bu bağlamda HVY, İŞT ve İAN arasındaki ilişkilerin belirlenmesi istendiğinde yordayıcı korelasyonel araştırma modeli, bu değişkenlere ait ortalama puanların ortaya çıkarılması söz konusu edildiğinde tarama modeli kullanılacaktır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Bu temelde, yazın taraması sonucundan elde edilen kavramsal bilgi ve ilişkilerden hareketle, basit aracılık modeli olarak tasarlanan araştırma modeli Şekil 1'de görsel olarak sunulmuştur. Modelde gösterilen a, HVY'nin İŞT üzerindeki etkisini; b, İŞT'nin İAN üzerindeki etkisini; c' HVY'nin İAN üzerindeki doğrudan etkisini (direct effect) göstermektedir. c ise HVY'nin İAN üzerindeki toplam etkisini (total effect) göstermektedir. Eğer c' katsayısının değeri c katsayısına göre

azalıyor ya da bu etki anlamsız hale geliyorsa aracılık ilişkisinden söz edilebilmektedir. Bu katsayılar arasında $c = c' + ab$ şeklinde bir ilişki de bulunmaktadır. Bu denklemde görülen ab ise bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisini (Hayes & Rockwood, 2017; Hayes, 2018), bir başka ifadeyle HVY'nin İAN üzerindeki İŞT üzerinden ortaya çıkan etkisini göstermektedir.

Araştırmada kullanılan veriler anket tekniği ile toplanmıştır. İki kısımdan oluşan anket formu katılımcılarla yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. İlk kısımda, katılımcıların demografik özelliklerinin tespitine yönelik sorular bulunurken; ikinci kısımda araştırmanın bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenlerini içeren üç ölçek bulunmaktadır. HVY, Brown, Mowen & Donovan (2002) tarafından oluşturulan, Seymen & Çoban (2017) tarafından Türkçeye çevrilen, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan ölçek yardımıyla ölçülmüştür. Ölçeğin orijinali, 12 ifade ve hizmet etmekten zevk alma (enjoyment) ile hizmet ihtiyaçlarını karşılama (needs) adını taşıyan iki boyuttan oluşmaktadır. Ancak Seymen & Çoban (2017), ölçeğin iki boyut ve her birinde üçer ifade olmak üzere toplam altı ifade içerecek şekilde kullanılmasını önermişlerdir. Bu çalışmada da buna uygun olarak altı ifadenin yer aldığı ve çeviri çalışmaları yapılmış ölçek tercih edilmiştir.

İAN'yi ölçmek amacıyla Carson & Bedeian (1994) tarafından geliştirilen üç maddelik İAN ölçeği kullanılmıştır. Tek boyuttan oluşan ölçek, Başoda (2012) tarafından Türkçeye çevrilmiş, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. İŞT ise Kuşluvan & Kuşluvan'ın (2005), Yoon & Thy'e'nin (2002) çalışmasından Türkçeye çevirdiği ve tek boyutta beş ifade içeren ölçek yardımıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Tüm ölçeklerdeki ifadeler beşli Likert derecelendirmesine uygun olacak şekilde tasarlanmıştır (1: Kesinlikle Katılmıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum).

Araştırmanın evrenini İstanbul'da bulunan otel çalışanları oluşturmaktadır. Yapılan incelemeler sonrasında doğrudan İstanbul'da bulunan otel işletmelerindeki işgören sayısını gösterir en güncel verinin Sosyal Güvenlik Kurumu'nun 2017 yılına ait verileri olduğu görülmüştür. Buna göre İstanbul'da konaklama endüstrisinde (sigortalı) çalışan sayısı 46.129'dur (SGK, 2020). Evrenin tamamına ulaşmak zaman, maliyet ve kontrol gücü gibi nedenlerle mümkün olmadığından kolayda örnekleme yöntemine göre örneklem alınmıştır. Örneklem büyüklüğü %95 güvenilirlik düzeyinde 381 olmalıdır (Sekaran, 2003).

Anket formu 2019 yılının 1 Mayıs - 30 Eylül 2019 aylarını kapsayacak şekilde 500 işgörene elden dağıtılmıştır. Veri toplama süreci belirtilen zaman diliminde gerçekleştiğinden ve Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı

TR Dizin Etik Kurul Kriterlerinin 1 Ocak 2020 tarihinde ilan edilmesinden dolayı etik kurul izni alınmıştır. Toplanan 453 (%90) anket formundan 418'inin uygun şekilde yanıtladığı görülmüş ve bu anketlerden elde edilen veriler değerlendirmeye alınmıştır. Veriler, IBM SPSS 21.0, Lisrel 8.80 paket programları ve Andrew Hayes tarafından geliştirilen PROCESS yazılımı aracılığıyla analiz edilmiştir (Model 4, %95 güven aralığı, 10.000 bootstrap örnekleme). PROCESS yazılımı, aracı değişkenin etkisini ön yüklem (bootstrap) metodu ile ölçmekte ve yapısal eşitlik modellerinde elde edilen sonuçlara benzer sonuçlar vermektedir (Hayes & Rockwood, 2017).

BULGULAR

Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Veri analizinden önce normal dağılım şartının kontrolü için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu şartın sağlanabilmesi için çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında, basıklık değerlerinin ise +10 ile -10 arasında olması gerekmektedir (Kline, 2016). Buna göre İŞT ölçeğindeki çarpıklık değerlerinin -0,186 ile -1,113 arasında, basıklık değerlerinin +1,345 ile -0,929 arasında; İAN ölçeğindeki çarpıklık değerlerinin -0,362 ile +0,223 arasında, basıklık değerlerinin -0,954 ile -0,522 arasında; HVY ölçeğindeki çarpıklık değerlerinin -0,512 ile -1,129 arasında, basıklık değerlerinin +2,048 ile -0,518 arasında yer aldığı görülmüş ve normal dağılım şartının sağlandığı görülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliği, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre İŞT ölçeği tek boyut altında toplanmış; faktör yük değerlerinin 0,32 ile 0,91 arasında değiştiği anlaşılmıştır. İAN ölçeği tek boyut altında toplanmıştır. Faktör yüklerine bakıldığında ise bir ifadenin 0,12 değerini aldığı görülmüş ve eşik değerin (0,30) (Seçer, 2017) altında yer alması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. HVY ölçeği ise iki boyut altında toplanmıştır. Hizmet ihtiyaçlarını karşılama boyutunun faktör yük değerleri 0,38 ile 0,86 arasında, hizmet etmekten zevk alma boyutunun faktör yük değerleri 0,63 ile 0,80 arasında değerler aldığı tespit edilmiştir. Bu analizler sonucunda İŞT ve HVY ölçeklerine ait DFA sonucu ile elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 1'de görülmektedir. Sonuçlar bu değerlerin kabul edilebilir değerler olduğunu göstermektedir (Schermelleh-Engel, Müller & Moosbrugger, 2003). Ayrıca faktör boyutlarına ait bileşik güvenilirlik değerleri de tabloda görülmektedir. Buna göre sonuçların sınır değerlerin üzerinde olması (AVE>0.50; CR>0.70) yakınsak geçerliğin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 1. İŞT ve HVY Ölçeklerine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	İŞT Ölçeği	HVY Ölçeği	İAN Ölçeği
χ^2/df	0.29	2.85	0.25
RMSEA	0.01	0.06	0.01
SRMR	0.007	0.02	0.01
GFI	0.99	0.99	0.99
AGFI	0.98	0.95	0.99
NFI	0.99	0.98	0.99
CFI	0.99	0.99	0.99
AVE	0.56	0.52	0.64
CR	0.85	0.76	0.78

Faktör yapıları arasındaki ayrışma geçerliği ise Fornell-Larcker Ölçütü (FLÖ) ile incelenmiştir. FLÖ'ye göre bir yapıya ait AVE değerinin karekökü, diğer yapılar ile bu yapı arasındaki korelasyon katsayılarından yüksek olmalıdır (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 2'de (*) ile gösterilen değerler, diğer yapılar ile ilgili yapı arasındaki korelasyon katsayılarından yüksek olduğundan, ölçekteki yapılar arasındaki ayrışma geçerliğinin sağlandığı söylenebilir.

Geçerlik çalışmalarının ardından güvenilirlik çalışmalarına geçilmiştir. Bunun için iç tutarlık analizi yapılmış ve madde-bütün korelasyonları incelenmiştir. Ölçeklerin yeterli derecede güvenilir olduğunu söyleyebilmek için iç tutarlılığın ölçümünde kullanılan Cronbach's alpha (α) katsayısının en az 0,70 (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroglu & Yıldırım, 2010); madde-bütün korelasyon değerinin ise en az 0,30 olması (Şencan, 2005) istenir. Buna göre İŞT ölçeğinde $\alpha=0.82$ madde-bütün korelasyonlarının en düşük değeri 0.31; İAN ölçeğinde $\alpha=0.78$, madde-bütün korelasyonlarının en düşük değeri 0.64 olarak; HVY ölçeğinde $\alpha=0.74$, madde-bütün korelasyonlarının en düşük değeri 0.33 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre ölçeklerin yeterli derecede güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Katılımcıların büyük çoğunluğunu erkekler (%63,2) ve bekar işgörenler (%62,7) oluştururken, yaş bakımından 25-34 yaş aralığındaki bireylerin ağırlığı (%44,5) söz konusudur. Otel türü açısından üç yıldızlı otel işletmeleri (%30,9) ve beş yıldızlı otel işletmeleri (%28,5) birbirine yakın oranlara sahipken; çalışılan departman olarak yiyecek-içecek (%41,1) ve önbüro (%37,8) departmanları ciddi bir ağırlık kazanmış durumdadır. Sektör deneyimi incelendiğinde ise 1-3 yıl arası (%37,8) ve 4-7 yıl arası (%28,9) deneyim sahibi olanlar

çoğunluğu oluşturmaktadır. Son olarak katılımcıların %77,5'i daimi çalışan durumundadır; geri kalanını ise (%22,5) işletmelerde geçici çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 2'de değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri ile bu değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları görülmektedir. Buna göre işgörenlerin İŞT düzeyleri yüksektir denilebilir ($\bar{x}=3,64$). İAN ise düşük bir seviyededir ($\bar{x}=2,84$). Aynı zamanda HVY ise en yüksek ortalamaya sahip değişken olarak göze çarpmaktadır ($\bar{x}=3,98$). Hizmet vermeye yüksek seviyede yatkın olduğunu düşünen işgörenler, alt boyutları itibariyle hizmet etmekten zevk alma boyutunda daha yüksek bir ortalamaya sahiptirler.

Tablo 2. Değişkenlerin Ortalamaları ve Birbirleri Arasındaki İlişki Değerleri

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2	3	4
1. İŞT	3,64	0,80	(0,74*)			
2. İAN	2,84	1,07	-0,50**	(0,80*)		
3. HVY	3,98	0,61	0,49**	-0,20**	(0,72*)	
n=418			**p<0,01 (2 yönlü)			

Tablo 2'de yer alan korelasyon katsayıları incelendiğinde İŞT ve İAN arasında orta seviyede ve negatif bir ilişki görülmektedir ($r=-0,50$; $p<0,01$). Buna göre işgörenlerin işten tatmin olma düzeyleri arttıkça, İAN'lerinde azalma görüleceği söylenebilir. HVY açısından bakıldığında ise bu değişkenin İŞT ile ilişkisinin orta düzeyde ve pozitif olduğu ($r=0,49$; $p<0,01$); İAN ile ilişkisinin ise zayıf düzeyde ve negatif olduğu ($r=-0,20$; $p<0,01$) görülecektir. Buna göre işgörenlerin HVY düzeyi arttıkça iş tatmini düzeyleri artmakta, işten ayrılma niyetleri ise azalmaktadır.

Araştırma Modelinin Testi

Tablo 3'te yer alan sonuçlar incelendiğinde HVY'nin aracı değişken olan İŞT üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir ($B=,65$; $SE=,05$; Güven Aralığı (GA)=,54- ,76; $p<,01$). Bu sonuç ile H1 hipotezi kabul edilmiştir. Aracı değişken olan İŞT'nin, İAN'yi negatif yönde anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir ($B=-,71$; $SE=,06$; GA=-,59- ,84; $p<,01$). Bu sonuca göre H3 hipotezi kabul edilmiştir. Ancak HVY'nin, bağımlı değişken olan İAN üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu görülmektedir ($B=,11$; $SE=,08$; GA=-,05- ,28; $p=17$). Bu sonuç ile HVY'nin İAN üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmüş ve H2 hipotezi reddedilmiştir. Bu doğrultuda, İŞT'nin, HVY ile İAN arasındaki ilişkide tam aracı olduğu söylenebilmektedir ($B=-,47$; $SE=,08$; GA=-,63- ,31). Buna göre H4 hipotezi kabul edilmiştir.

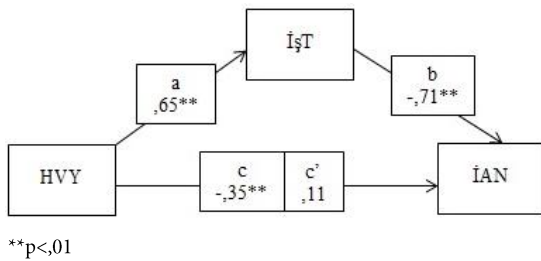
HVY'nin, bağımlı değişken olan İAN üzerindeki toplam etkisi de incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, HVY'nin, İAN üzerindeki toplam etkisi negatif yöndedir ve GA değerleri sıfır içermediğinden anlamlıdır ($B=-,35$; $SE=,08$; $GA=-,52- -,19$; $p<,01$).

Tablo 3. HVY ile İAN Arasındaki İlişkide İŞT'nin Aracı Rolü

Değişkenler	İŞT			İAN				
	B	SE	p	B	SE	p		
HVY	a	,65	,05	<,01	c'	,11	,08	,17
İŞT	---	---	---	b	-,71	06	<,01	
Sabit	i ₁	1,04	,22	<,01	i ₂	5,01	,30	<,01
		$R^2 = ,25$			$R^2 = ,26$			
		$F(1, 416) = 138,29$; $p <,01$			$F(2, 415) = 72,81$; $p <,01$			
Dolaylı Etki	ab	-,47	,08		$GA = -,63- -,31$			

Şekil 2'de, değişkenler arasındaki katsayılar görsel üzerinde gösterilmiştir. Araştırma modeli ile ilgili bulguları tekrar özetlersek, HVY'nin İAN üzerindeki toplam etkisi (c) anlamlı iken ($B=-,35$; $p <,01$), doğrudan etkisi (c') anlamlı değildir ($B=,11$; $p=,17$) ki, bu da aracılık rolünü akla getirmektedir. Aracılık testlerinde geleneksel yaklaşıma göre (Baron ve Kenny, 1986) aracılık rolünden bahsedebilmek için bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olması şartı aranır. Ancak günümüzde aracılık testinin yapılabilmesi için bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrudan etkinin anlamlı olması şartı aranmamaktadır (Gürbüz ve Bayık, 2018).

Elde edilen sonuçlara göre dolaylı etkinin (ab) anlamlı olduğu ($B=-,47$; $GA=-,63- -,31$) gözlenmiş ve bunun tam aracılık rolüne işaret ettiği tespit edilmiştir. Araştırma modelinin, işten ayrılma niyetini açıklama oranı ise %26 olarak bulunmuştur ($R^2=0,26$; $p <,01$).



Şekil 2. Araştırmada Elde Edilen Sonuçlara Göre Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Görünümü

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, bireysel bir özellik olarak öne çıkan HVY'nin İAN ve İŞT üzerindeki etkisini tespit etmek ve HVY'nin İAN üzerindeki etkisinde İŞT'nin aracılık rolünü incelemektir. Ayrıca İŞT'nin düzeyini ve İAN üzerindeki etkisini tespit etmek de araştırmanın üzerinde durduğu bir diğer konudur.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre İstanbul ilinde bulunan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin HVY ($\bar{x}=3,98$) ve İŞT ($\bar{x}=3,64$) düzeyleri yüksek olarak; İAN ($\bar{x}=2,84$) düzeyleri ise düşük olarak nitelenebilir. Bu kapsamda işgörenlerin, müşterilerin hizmet isteklerini karşılamaktan mutlu oldukları ve müşteriler ile iletişim kurma, onların problemlerine çözüm önerileri getirebilme konularında kendilerini yeterli gördükleri söylenebilir. Bu özelliklerin sağlanması genelde konaklama işletmeleri açısından özelde ise müşteriler ile doğrudan ilişki kuran ön büro ya da yiyecek-içecek departmanı servis çalışanları tarafından oldukça kritiktir. Çünkü turistik ürünün soyut karakteri, bu hizmetlerin verilmesinde işgören-müşteri etkileşimini ve işgörenlerin problem çözme konusundaki istekli tutumunu önemli kılmaktadır. İşgörenlerin yüksek derecede HVY düzeyine sahip olması ile konaklama işletmelerinde bunu sağlayabilmenin mümkün olabileceği ifade edilebilir. Ayrıca bu durum İŞT'nin yüksek olması ve İAN'nin düşük olması ile de uyumlu bir sonuç olarak ifade edilebilir. Zira işinden zevk alan ve mutlu bir işgören, işinden daha tatmin olmuş bir şekilde çalışabilecek, işten ayrılma düşüncesine ise uzak olacaktır. Elbette ki, İŞT'yi yükselten; İAN'yi azaltan tek unsur HVY düzeyi değildir ancak -bu araştırmada da tespit edildiği üzere- HVY'nin bu iki kavram üzerinde etkili olduğu da unutulmamalıdır.

Araştırma sonucunda HVY'nin İŞT üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Turizm endüstrisi odaklı yapılan birçok çalışmada da buna benzer sonuçlar elde edilmiştir (Kim ve ark., 2005; Gonzalez & Garazo, 2006; Başoda, 2012; Petrovic & Markovic, 2012; Kuşlivan ve ark., 2016). Bu çalışma özelindeki sonuçlar, kişi-iş uyumu modeli ve mesleki kişilik teorisindeki varsayımları doğrulamaktadır. Böylelikle işini kendine uygun bulan bireylerin, bunu sağlayamayanlara göre işlerinden daha çok tatmin olacakları ve bu sayede işlerinde daha başarılı olabilecekleri söylenebilmektedir.

İşgörenlerin, yaptıkları işten içsel ve dışsal olarak tatmin olmalarının sağlanması oldukça gereklidir. Çünkü bu, İAN üzerinde diğer birçok değişkene göre daha fazla etkiye sahiptir. Örneğin, Rod & Ashill (2010)'e göre İAN üzerinde, İŞT etkisi örgütsel bağlılıktan daha yüksektir. Nitekim konu hakkında turizm endüstrisinde yapılan birçok araştırmada (Kim ve ark., 2005; Yang, 2008; Yang, 2010; Zopiatis ve ark., 2014; Kuşlivan ve ark., 2016) İŞT'nin İAN'yi negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu araştırmada da bunlara benzer bir sonuç elde edilmiştir.

Araştırma sonuçları İŞT'nin, HVY-İAN ilişkisinde tam aracı rolü oynadığını göstermektedir. Bankacılık sektöründe benzer konuya odaklanan Rod & Ashill

(2010) ile turizm endüstrisinde bir araştırma yürüten Kuşluvan ve ark. (2016) İŞT'nin bahse konu değişkenler arasında tam aracı rolüne sahip olduğuna değinmektedir. Bir diğer ifadeyle İŞT, HVY-İAN ilişkisine dahil edildiğinde HVY'nin İAN üzerindeki etkisi belirmektedir. HVY-İAN ilişkisine İŞT'den farklı olarak duygusal emek (Wu ve ark., 2017), tükenmişlik düzeyi (Babakus ve ark., 2009) gibi değişkenler aracılık edebilmektedir. Ancak bu değişkenlerin etkisi İŞT kadar belirgin değildir. Bu bakımdan İŞT'nin farklı değişkenlere göre İAN üzerindeki daha baskın olan etkisi, HVY-İAN ilişkisi söz konusu olduğunda da görülmektedir. Ayrıca çalışmada HVY'nin İAN üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olmadığı da tespit edilmiştir ki, bu sonuç turizm endüstrisinde (Kuşluvan ve ark., 2016) ve farklı sektörlerde (Donavan ve ark., 2004; Rod & Ashill 2010) daha önce yapılan bazı araştırmalar ile örtüşmektedir. Buna karşın HVY, İŞT üzerinden İAN'yi azaltmaktadır. Bir başka deyişle, kendisini hizmet vermeye yatkın olarak düşünen işgörenlerin işten tatmin olma düzeyi artmakta ve böylelikle işten ayrılmaya daha olumsuz bakmaktadırlar.

Turizm endüstrisindeki yüksek işgören devir hızı tüm dünyada görülen, endüstrinin en önemli sorunlarından biridir. Bunun çok çeşitli sebepleri bulunmakla birlikte işletmelere önemli derecede zararlar verebilmeye de adaydır. Bu çalışmada HVY ve İŞT'nin, işgörenlerin işten ayrılma düşüncesini ne derece azalttığı, bir bakıma işgören devir hızına etkisi araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, İŞT doğrudan, HVY ise İŞT aracılığında İAN'yi ve dolayısıyla işgören devir hızını azaltabilmektedir. Bu bakımdan konaklama işletmelerinde işgören alımı sırasında değerlendirme kriterleri arasına HVY düzeyi de alınabilir. Bu belki işe alım mülakatlarında doğrudan ölçülebilecek ya da gözlenebilecek bir olgu değildir. Ancak işgörenin deneme sürecinde buna dair ölçümler ya da gözlemler yapılabilir. Böylelikle işgörenin, HVY düzeyine uygun olarak müşteri ile yüksek ya da düşük temas kurması gereken bölümlere yerleştirilmesi sağlanabilir. Bu hem doğrudan hem de dolaylı olarak (işten tatmin olma düzeyini artırarak) işgörenin işten ayrılma düşüncesini azaltabilmesi nedeniyle önemlidir.

HVY'yi sağlayabilmek işgören performansını artırması bakımından da önemlidir. İşletmeler, işgören performansını artırmak için eğitim faaliyetleri organize etmekte ya da ücret temelli ekonomik teşvikler verebilmektedir. Bunlar, ilk bakışta anlaşılacağı üzere işletme maliyetlerini artıran faaliyetlerdir. Ancak yüksek ya da düşük HVY düzeyine sahip işgörenlerin bu özelliklerine göre uygun bölümlere yerleştirilmesi ile işletmeler, maaş temelli olmayan ve işletme giderlerini artırmayan önemli bir tatmin aracı elde etme fırsatından yararlanmış olacaklardır. Böylelikle işletmeler,

maliyetlerini artırmadan işgören performansının yükselmesini sağlayabileceklerdir.

Bu çalışma, nicel araştırma yöntemlerinin sahip olduğu sınırlılıkları taşımaktadır. Öncelikle ankete katılanların ölçekteki ifadelerle gerçek durumlarını yansıtacak şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır. Bir diğer sınırlılık ise örnekleme yönteminin kolayda örnekleme yöntemi olması nedeniyle ortaya çıkmıştır. Bahse konu örnekleme yöntemi nedeniyle ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin evrene genellemesinde ihtiyatlı davranılmalıdır. Dahası araştırma için sadece tek bir ilde veri toplanması nedeniyle, elde edilen sonuçların tüm Türkiye'de geçerlilik kazanması için farklı illerde de benzer çalışmalar yürütülmelidir. Son olarak, HVY-İAN ilişkisinde İŞT'nin yanı sıra örgütsel bağlılık, işe tutkunluk (work engagement), çalışanların iş yükü, örgütsel iklim, personel güçlendirme düzeyi gibi farklı değişkenlerin rol alıp almadığı konusu, gelecek araştırmacıların önünde potansiyel bir araştırma sahası olarak durmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abo-Murad, M. & AL-Khrabsheh, A. (2019). Turnover Culture and Crisis Management: Insights from Malaysian Hotel Industry. *Academy of Strategic Management Journal*, 18 (2), 1-14.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Aslan, Z., Ünüvar, Ş. & Başoda, A. (2012). Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Kişilik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Turizm Sektörüne Uyumu Açısından Değerlendirilmesi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(2), 203-219.
- Babakus, E., Yavas, U. & Ashill, N. J. (2009). The Role of Customer Orientation As a Moderator of the Job Demand-Burnout-Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective. *Journal of Retailing*, 85(4), 480-492.
- Babakus, E., Yavas, U. & Ashill, N. (2010). Service Worker Burnout and Turnover Intentions: Roles of Person-Job Fit, Servant Leadership, and Customer Orientation. *Services Marketing Quarterly*, 32(1), 17-31.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Başoda, A. (2012). Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkinlığının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Başoda, A. (2016). Otel Çalışanlarının Hizmet Verme Yatkinlığının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(41. Yıl Özel Sayısı), 75-85.
- Berisha, G. ve Lajçi, R. (2020). Fit to Last? Investigating How Person-Job Fit and Person-Organization Fit Affect Turnover Intention in the Retail Context. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 11(2), 407-428.
- Brown, T., Mowen, J., Donovan, T. & Licata, J. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Carson, K.D. & Bedeian, A.G. (1994). Career Commitment: Construction of A Measure and Examination of Its Psychometric Properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 237-262.
- Çekmecelioglu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34.
- Chandrasekhar, S. F. (2001). Service Orientation and Persistence at Work: A Study of Corporate Hospital Employees. *Journal of Management Research* 1(2), 79-86.
- Chen, H., Ayoun, B. & Eyoun, K. (2018) Work-Family Conflict and Turnover Intentions: A Study Comparing China and U.S. Hotel Employees, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 247-269.
- Crede, M., Chernyshenko, O, Stark, S., Dala, R. & Bashur, M. (2007). Job Satisfaction as Mediator: An Assessment of Job Satisfaction's Position Within the Nomological Network. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 515-538.
- Donavan, D., Brown, T. & Mowen, J. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68, 128-146.
- Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gonzalez, 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*, 23-50.
- Gürbüz, S. & Bayık, M. E. (2018). Aracılık Modellerinin Analizinde Modern Yaklaşım: Baron ve Kenny Yöntemi Artık Terk Edilmeli Mi? 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, ss. 30-45. 2-3 Kasım 2018/ Isparta.
- Hayes, A. & Rockwood, N. (2017). Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation. *Behaviour Research and Therapy*, 98, 39-57.
- Hayes, A. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. New York: The Guilford Press.
- Hoffman, K. D. & Ingram, T. N. (1992). Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance. *The Journal of Service Marketing*, 6(2), 68-78.
- Hogan, J., Hogan, R. & Busch, C. M. (1984). How to Measure Service Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 167-173.

- Holland, J. L. (1976). Vocational Preferences. İçinde M. D. Dunnette (Editör), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand Mc. Nally
- 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.
- Ishitani, T. T. (2010). Exploring the effects of congruence and Holland's personality codes on job satisfaction: An application of hierarchical linear modeling techniques. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 16-24.
- Karatepe, O., Yavas, U. & Babakus, E. (2007). The Effects of Customer Orientation and Job Resources on Frontline Employees' Job Outcomes, *Services Marketing Quarterly*, 29(1), 61-79.
- 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.
- Kline, R. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. NY: The Guilford Press.
- Kuşlivan, S. & Eren, D. (2011). İşgönerlerin Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığı ve Ölçümü: Bir Literatür Taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 139-153.
- Kuşlivan, S. & Kuşlivan, Z. (2005). Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgöner Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 183-203.
- Kuşlivan, S., Başoda, A. & Kuşlivan, H. (2016). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Müşteri Odaklılığının İşgöner Devrine Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 27(1), 79-95.
- Loi, R ve Hang-Yue, N. & Folay, S. (2006). Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceive Organizational Support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79,101-120.
- Ogbonna, E. & Harris, L.C. (2002). Managing organizational culture: Insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 33-53.
- Öncü, H. E. (2019). Seyahat Acentelerinde Hizmet Verme Yatkınlığı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Antalya Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İsparta.
- Öztürk, Y. & Seyhan, K. (2005). Konaklama işletmelerinde sunulan hizmet kalitesinin artırılmasında işgöner eğitiminin yeri ve önemi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 121-140.
- Pelit, E. & Öztürk, Y. (2010). Otel İşletmeleri İşgönerlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 43-72.
- Petrović, M. D. & Marković, J. (2012). Researching Connection Between Service Orientation, and Work Satisfaction: A Study of Hotel Employees (Novi Sad, Serbia). *Turizam*, 16(1), 29-39.
- Podsakoff, N., LePine, J. & LePine, M. (2007). Differential Challenge Stressor-Hindrancer Stressor Relationships with Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454.
- Polat, M. & Meydan, C. H., (2010), Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145- 172.
- Rod, M. & Ashill, N. (2010). The Effect of Customer Orientation on Frontline Employees Job Outcomes in a New Public Management Context. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(5), 600 -624.
- Saxe, R. & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schneider, B., Parkington, J. J. & Buxton, V. M. (1980). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks. *Administrative Science Quarterly*, 25, 252-267.
- Seçer, İ. (2017). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business*. (Fourth Edition). NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlik*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Seymen, O. A. & Çoban, M. (2017). Konaklama Sektörü Çalışanlarının Hizmet Verme Yatkınlığının Ölçülmesi: Brown, Mowen ve Donavan (2002) Ölçeğinin Türkçe Geçerlemesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 455-468.
- SGK. (2020). SGK İstatistik Yıllıkları. http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/sgk_istatistik_yilliklari, Erişim Tarihi: 06.03.2020.

Takase, M., Maude, P. & Manias, E. (2005). Nurses' Job Dissatisfaction and Turnover Intention: Methodological Myths and an Alternative Approach. *Nursing and Health Sciences*, 7,209-217.

Tett, R. P. & Meyer, J. P., (1993), Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings, *Personnel Psychology*, 46(2), 259- 293.

Tschopp, C., Grote, G. & Gerber, M. (2014). How Career Orientation Shapes the Job Satisfaction–Turnover Intention Link. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 151–171.

Ugboro, I. & Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in Total Quality Management Organizations: An Empirical Study. *Journal of Quality Management*, 5 (2), Ss.247-272.

Ünler, E., Kılıç, B. & Çıray, J. C. (2014). İletişim İkliminin, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Etkisi, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41), 237-250.

Walsh, K., Chang, S. & Tse, E. C.-Y. (2015). Understanding Students' Intentions to Join the Hospitality Industry: The Role of Emotional Intelligence, Service Orientation, and Industry Satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(4), 369-382.

Yang, J. (2008). Effect of Newcomer Socialisation on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention in The Hotel Industry, *The Service Industries Journal*, 28(4), 429-443.

Yang, J. (2010). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 609–619.

Yao, T., Qiu, Q. & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1–8.

Yoon, J. & Thye, S. R. (2002). A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support. *Work and Occupations*, 29(1): 97-124.

Zopiatis, A., Constanti, P. & Theocharous, A. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.

Wu, X., Shie, A. & Gordon, D. (2017). Impact of Customer Orientation on Turnover Intention: Mediating Role of Emotional Labour. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 909-927.

Destek Bilgisi: Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde herhangi bir bireyden ya da kurumdan aynı ya da nakdi bir yardım/destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Makalede herhangi bir çıkar çatışması ya da kazancı yoktur.

Etik Onayı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Turizm Akademik Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir.

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

Etik kurul onayı: Bu çalışmada veri toplama süreci 1 Mayıs-30 Eylül 2019 tarihlerinde tamamlanmış olup Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı TR Dizin Etik Kurul Kriterleri 1 Ocak 2020 tarihinde ilan edilmiştir.

Araştırmacıların Katkı Oranı: Her yazar eşit oranda katkı sağlamıştır.

Extensive Summary

The Mediating Role of Job Satisfaction in the Effect of Service Orientation on the Turnover Intention: A Research in Hospitality Establishments

Eray, POLAT*, İbrahim, MİSİR, Bayram, ŞAHİN

INTRODUCTION

In the tourism sector, high employee turnover rates are observed (Chen et al., 2018). This situation causes many undesirable consequences such as decreased service quality, damage to organizational culture and decreased productivity of employees (Abo-Murad & Al-Khrabsheh, 2019). Determining which variables affect the turnover intention can be considered as one of the first steps to be taken to reduce this situation. In the literature, a limited number of emphasis was placed on the service orientation that affects the turnover intention.

The use of intermediary variables in the relationships between individual characteristics and organizational outputs may increase the clarity and prediction of the relationship (Kuşluvan et al., 2016). In this context, the second main purpose of the research should be expressed as the determination of the mediating role of JS in the SO-TOI relationship. In the literature, some studies on the detection of relations between SO and TOI stand out. There is no clear finding about the relationship between variables in these studies. Among the variables, Kim et al. (2017) found a positive relationship, Kuşluvan et al. (2016) found no relationship; Öncü (2019) reports a negative relationship.

JS is still a dominantly researched topic in organizational behaviour. In this framework, the JS-TOI relationship has also been frequently investigated. Podsakoff et al. (2007), in a meta-analysis study, a negative relationship was detected between these two variables. In addition, JS can be effective directly on TOI or through other variables. In this context, it is thought that it can also mediate the relationship between SO and TOI. Accordingly, Kuşluvan et al. (2016) found that JS has a full intermediary role in the relationship between SO and TOI.

METHOD

In this study, it was aimed to reveal the effect of the Service Orientation (SO) on the Turnover Intention

(TOI) and the mediating role of the Job Satisfaction (JS) concept in this relationship. The research model is designed as a simple mediation model. In this model, a shows the effect of SO on JS; b, JS's effect on TOI; c' shows the effect of SO on the mediator variable control on TOI. The c' is called as direct effect; the c, shown in the figure, called total effect. If the value of the c' coefficient decreases compared to the c coefficient or this effect becomes meaningless, the mediation relationship can be mentioned.

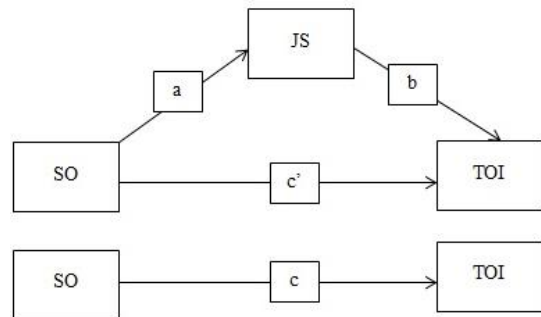


Figure 1. Research Model

In the research, questionnaire technique was used as data collection method. The questionnaire form, which is applied face to face with the participants, consists of two parts. In the first part, while there are questions prepared to determine the demographic characteristics of the participants; the second part of the questionnaire consists of three scales containing dependent, independent and mediator variables of the research. The independent variable of the study, SO, was measured by the scale created by Brown et al. (2002) and translated into Turkish and the validity and reliability studies by Seymen & Çoban (2017) were performed. The original of the scale consists of 12 expressions and two dimensions called “enjoyment” and “needs”. However, Seymen & Çoban (2017) suggested that the scale should be used to include a total of six expressions, two dimensions and three expressions each. In this study, accordingly, the scale containing six expressions and made translation studies was preferred. Statements in the scale are in accordance with the five-point Likert rating (1: Strongly Disagree; 5: Strongly Agree).

The population of the research consists of hotel employees in Istanbul. Since it was not possible to reach the whole population due to reasons such as time, cost and control difficulties, sampling was done. In this context, the sample size should be 381 at 95% confidence level (Sekaran, 2003). The sampling method

* Corresponding author at: Asst. Prof., Gumushane University, Tourism Faculty, Gastronomy and Culinary Arts Department, E-Mail Address: eraypolat38@gmail.com

is easy sampling. The questionnaire was distributed to 500 employees by hand, covering May-September of 2019. Of the 453 (90%) returned questionnaire forms, 418 were answered appropriately and the data obtained from these questionnaires were evaluated. The data were analyzed through IBM SPSS 21.0, Lisrel 8.80 and PROCESS software developed by Andrew Hayes.

Validity studies of the scales used in the study were examined with construct validity and confirmatory factor analysis (CFA) was performed in this context. After the validity studies, reliability studies were started. For this, internal consistency analysis was made and item-all correlations were examined.

RESULTS

In the test of the research model, firstly, the effect of SO on the mediator variable JS was examined. Accordingly, it can be seen that SO affects JS positively (B=.65; SE=.05; Confidence Interval (CI)=.54 - .76; p<.01). It is observed that the mediator variable JS has a negative effect on TOI in a negative way (B=-.71; SE=.06; CI=-.59 - -.84; p<.01). When SO enters regression equation with JS, it is seen that the effect of SO on the dependent variable, TOI, becomes meaningless (B=.11; SE=.08; CI=-.05 - .28; p=.17). In this regard, it can be said that JS is a full mediator in the relationship between SO and TOI (B=-.47; SE=.08; CI= -.63 - -.31). In addition, it can be seen that the total effect of SO on the dependent variable is significant (B=-.35; SE=.08; CI=-.52 - -.19; p<.01).

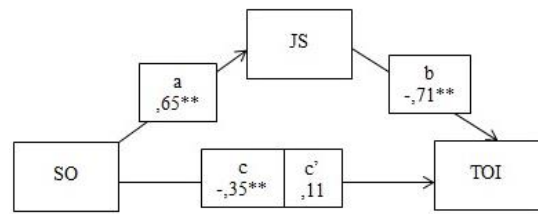


Figure 2. The View of the Relationships between the Variables According to the Results Obtained in the Research

CONCLUSION

In this study, the direct effect of SO on TOI and its indirect effect through JS has been investigated. As a result of the research, it was determined that the SO level of the hospitality employees do not affect the TOI level. In addition, it was observed that the SO level of the employees had a negative effect on TOI by affecting JS positively and JS had a full mediation role between SO and TOI.

This study carries the limitations of quantitative research methods. It was assumed that the respondents answered the statements on the scale to reflect the real situation. Another limitation of the research is that the sampling method is an easy sampling method. Therefore, it is necessary to be cautious about the generalizability of the results.

Table 1. Mediator Role of JS in the Relationship between SO and TOI

Variables	JS			TOI				
	B	SE	p	B	SE	p		
SO	a	.65	.05	<.01	c'	.11	.08	.17
JS	---	---	---	b	-.71	.06	<.01	
Constant	i ₁	1.04	.22	<.01	i ₂	5.01	.30	<.01
		R ² = .25				R ² = .26		
		F (1, 416) =138.29; p<.01				F (2, 415) =72.81; p<.01		
Mediator Effect	ab	-.47	.08	CI=-.63 - -.31				

The interactions and coefficients between the variables are shown in Figure 2. In summary, while the total effect of SO on TOI (c) is significant (B=-.35; p<.01), the direct effect (c') with JS is insignificant (B=.11; p=.17) which gives an idea that there is already a mediator effect. After the examinations carried out in this context, it was observed that the mediation effect (ab) was significant (B=-.47; CI=-.63 - -.31) and it was determined that this was a full mediation effect.

