

HİZMET ODAKLILIĞIN ÇALIŞAN TUTUM VE DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

*Selim Said EREN**
*Nevriye AYAS***
*Müfide Şule EREN****
*Bülent AKYÜZ*****

Alınış Tarihi: 16 Aralık 2014

Kabul Tarihi: 11 Şubat 2015

Öz: Bu çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe hizmet odaklılığın çalışanların tutumları ile finansal performansa etkilerini incelemektir. Bu bağlamda çalışmada, örgütsel hizmet odaklılık ile çalışanların örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı, takım ruhu, çalışan memnuniyeti ve finansal performans arasındaki ilişkilerin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak 9 hipotez içeren bir kavramsal araştırma modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan hipotezler, literatürden elde edilen ölçüm araçlarından oluşan anket formu aracılığıyla Türkiye'nin çeşitli illerinde faaliyet gösteren bankaların çalışan ve yöneticileriyle bire bir görüşme yapılarak elde edilen veriler kullanılarak yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Gerçekleştirilen istatistiksel analizler sonucunda hizmet odaklılığın söz konusu değişkenlerin tümü ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Buna karşın sadece örgütsel vatandaşlık davranışının finansal performans ile pozitif ilişkili olduğu gözlenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Hizmet odaklılık, örgütsel bağlılık, takım ruhu, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı.

THE EFFECTS OF SERVICE ORIENTATION ON EMPLOYEE' ATTITUDES AND BEHAVIOURS

Abstract: The aim of this study is to give an insight into the effects of organizational service orientation on service employees' attitudes and behaviours and financial performance. In this context, the study aim to explore relationships between organizational service orientation and employees' organizational commitment, team spirit, job satisfaction, organizational citizenship behaviour, and financial performance. To the end, a conceptual research model including nine hypotheses is developed based on the literature review. Hypothesis developed are tested by structural equation modelling with the data collected from a sample of managers and employees of banks operating in different cities of Turkey via a structured questionnaire derived from the literature. Results reveal that service orientation is positively related with all other variables. However, only organizational citizenship behaviour is positively related with financial performance.

Keywords: Service orientation, organizational commitment, team spirit, job satisfaction, organizational citizenship behaviour.

* Yrd. Doç. Dr. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF, İşletme Bölümü.

** Öğr. Gör. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Bayramiç Meslek Yüksekokulu.

*** Yrd. Doç. Dr. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF, İşletme Bölümü.

****Yrd.Doç.Dr. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

I. Giriş

Hizmet endüstrileri dünya çapında ekonomik ve sosyal gelişmeye önemli katkılar sağlamaktadır ve gelişmekte olan pazarlarda da hizmet sektöründe önemli gelişmeler ortaya çıkmaktadır (Hoang vd., 2010). Gelişmiş ekonomilerin çoğu hizmetlere odaklanmıştır ve hizmet sektörü gayri safi milli gelirin %70'ini oluşturmaktadır (Ostrom vd., 2010). Türkiye'de de 2012 verilerine göre hizmet endüstrisi gayri safi milli gelirin %70'ini oluşturmaktadır (TOBB, 2012). Lytle, Hom ve Mokwa'ya (1998: 456) göre bilim adamları ve işletme uzmanları artan bir şekilde örgütsel hizmet odaklılık kavramı ile ilgilenir hale gelmişlerdir. Hizmet odaklılık bir işletmenin rakiplerinden farklılaşmak için verdiği stratejik bir yanıtıdır ve rekabetle başa çıkmasını sağlamaktadır (Lee vd., 1999: 59). Firmalar rekabetçi avantajı, müşterilerin isteklerini keşfederek ve onlara üstün hizmet sağlayarak başarabilirler (Lee vd., 1999: 59). Hizmet odaklılık hizmet üstünlüğünün sağlanmasına yol açan önemli bir stratejik tercihtir. Hizmet odaklı organizasyonlar üstün müşteri değeri, müşteri tatmini, rekabetçi avantaj, büyüme ve karlılık yaratmak amacıyla, hizmet üstünlüğünü stratejik bir öncelik olarak görmeli, hizmet sunma uygulamaları ve süreçlerini ödüllendirmeli, bu durumları planlamalı ve bu durumlara odaklanmalıdır (Lytel ve Timmerman, 2006: 136). Hizmet odaklılığı örgütsel düzeyde incelemek önemlidir.

II. Kavramsal Çerçeve

A. Hizmet Odaklılık

“Hizmetler” terimi pazarlamada genelde bir ekonomik düşünce olarak Adam Smith'in “Ulusların Zenginliği” çalışmasında geçmektedir. Ana belirleyicisi ticarete ihraç edilebilen somut ürünleri yaratan faaliyetler olarak tanımlanan ulusal verimlilik (Vargo ve Lusch, 2008: 2). Hizmetin kavramını Edvarsson ve arkadaşları faaliyetler, eylemler ya da süreçler ve tekrarlar olarak tanımlamışlardır (Edvarsson vd., 2005: 108). Hill (1977: 318) müşterinin sahipliğinde bir şeyin ya da bir kişinin durumundaki değişimler olarak hizmeti tanımlamıştır. Vargo ve Lusch (2004: 2) hizmetleri özelleştirilmiş yetenekler ve bir kişinin diğerinin yararına oluşturduğu süreçler ve performanslar olarak tanımlamışlardır.

Yönetim, pazarlama ve psikoloji alanında çalışan araştırmacılar örgütsel rekabetçiliği arttırmak için hizmet odaklılığa yoğun bir ilgi göstermektedir (Teng ve Barrows, 2009: 1414). Örgüt ikliminin bir boyutu olarak hizmet odaklılık çalışma yerinde üstün hizmeti ödüllendirecek hizmet olayları, uygulamaları ve prosedürleri olarak tanımlanmaktadır (Lytel, Hom ve Mokwa, 1998: 457). Lytle ve diğerleri (1998: 459) örgütsel hizmet odaklılığı; mükemmel hizmet yaratan ve sunan davranışları desteklemek ve ödüllendirmek için örgüt politikalarının, uygulamalarının ve işlemlerinin örgüt çapında benimsenmesi olarak tanımlamışlardır. Hizmet odaklılık, genel olarak üstün hizmetin sunulmasını sağlayan kişilik özelliğini ele alan örgütsel bir

yaklaşımıdır. Dienhart ve diğerleri (1992), hizmet odaklılığı yüksek kalitede hizmet sunumu için çalışanların faaliyetlerini ve ödülleri ortaya koyan bir kültürün yaratılmasında örgütsel karakteristiklerin temel bir unsuru olarak tanımlamışlardır. Yoon ve diğerleri (2007) de, hizmet odaklılığı üstün hizmetin sunumu ve yaratılması için değer ortaya koyacak çalışanların tutum ve davranışları olarak tanımlamışlardır. Hizmet odaklı çalışanlar; yardımcı, nazik, saygılı ve işbirlikçi bir kişilik sergilerler (Yoon vd., 2007). Çalışanlar kaliteli hizmet sunduklarında ve ödüllendirildiklerinde, örgüt iklimi daha güçlü olacaktır (Schneider vd., 1998: 151).

B. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasında açıkça belirlenmiş bir psikolojik sözleşmedir. Örgütsel bağlılık, kişilerin örgüt değerlerini içselleştirme ve örgütsel bakış açısına uyum gösterme derecesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Buchanan (1974: 533) bağlılık kavramını, "organizasyonda kalmak için çaba gösterilmesi ve bu yönde güçlü bir istek duyulması ve organizasyona aidiyet hissedilmesi, organizasyonun başlıca amaç ve değerlerini kabul edilmesi" olarak tanımlamıştır. Sheldon (1971: 144), bağlılığı, "organizasyonun pozitif olarak değerlendirilmesi ve amaçları doğrultusunda çalışmaya niyet edilmesi" olarak tanımlarken, Lee (1971: 214) örgütsel bağlılıkla ilişkili olan bir kavram olan örgütsel özdeşleşmeyi, ait olma ya da bağlılık derecesi olarak tanımlamıştır.

C. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bazı kaynaklarda prososyal örgütsel davranış, örgütsel kendiliğindenlik olarak ele alınmıştır (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994: 765). Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesine imkan tanımaktadır (Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie, 1997: 262). Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün etkinliğine katkıda bulunacak gönüllü davranışlardan oluşmaktadır (Köksal, 2012: 68). Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir görevin üstüne çıkma olarak kavramlaştırılabilir (Bolino ve Turnley, 2003: 60). Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın örgüte ya da çalışma grubuna gönüllü katılımını ifade etmektedir (Podsakoff vd., 1996). Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışma ilişkilerini, koordinasyonunu ve işbirliğini kolaylaştırmaktadır (Bateman ve Organ, 1983: 588) ve sosyal olarak arzu edilir bir davranış olarak kabul edilmektedir (Smith vd., 1983).

D. Takım Ruhu

Takım ruhu kavramı ilk olarak askerlikte ortaya çıkmıştır. Takım ruhu dayanışma anlamına gelmektedir. Hevesli bir şekilde üyelik ya da performans hakkında duyguların, inançların ve değerlerin paylaşılması ve genel bir amacı gerçekleştirmek için çok güçlü bir istek duyulmasıdır. Çalışma grubu düzeyinde

takım ruhu aynı bölümdeki bireylerin istekli bir şekilde değerleri ve amaçları paylaşımları durumunda oluşmaktadır (Boyt, Lusch ve Schular, 1997: 21). Çalışanların takım ruhu ya da birlik ruhu hizmet kalitesinin sağlanmasında önemli bir unsurdur. Bu durum insanlar arasındaki bağlantıyı destek vererek daha yoğun hissetmeyi sağlamaktadır ve hizmet kalitesi araştırmalarında takım çalışmasının yapısına benzemektedir. Çalışanların hizmet kalitesi algılamalarını etkilemektedir ve çalışanların bağlılığı kalitenin önemli bir belirleyicisi haline gelmektedir (Siddiqi ve Sahaf, 2009: 139).

E. Çalışan Memnuniyeti

İş tatmini, işyerinde kişisel beklentilerin nasıl karşılandığı ile ilgili bireysel bir tutumu ifade etmektedir (Coomber ve Barriball, 2007: 299). İş tatmini, bir objeye, işe karşı gösterilen genel bir tutumdur (Oshagbemi ,2000: 88). Locke (1976) , iş tatminini “bir kişinin iş deneyimlerinin değerlendirilmesiyle oluşan bir hoşnutluk ya da pozitif duygusal durum” olarak tanımlamıştır. Bu nedenle iş tatmini “bir bireyin belli bir işine karşı gösterdiği pozitif duygusal reaksiyonlar “ olarak değerlendirilebilir. Bir işe karşı gösterilen duygusal bir reaksiyon olan iş tatmini, kişinin arzu ettiği ve katıldığı sonuçlarla karşılaştırmasıdır (Oshagbemi ,2000: 88). Genel olarak iş tatmini, çalışan bireyin yaptığı işi, iş çevresini ve iş yerindeki çalışma koşullarını değerlendirmesi sonucu oluşan duygusal bir tepki olarak tanımlanabilir. İş tatmini, kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin önemli gereklerinden biridir. İş tatmininde yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerin yanı sıra yapılan işin içeriği, ücret, yönetim politikası, çalışma koşulları gibi örgütsel ve çevresel etkenlerin rolü belirtilmektedir (Kuzulugil, 2012: 130; Lu, While ve Barriball , 2005: 212).

F. Finansal Performans

Performans, bir organizasyon ya da birimin amaçlarının başarılıma derecesi olarak tanımlanabilir (Matovic, 2002: 49). Performans kavramı niteliksel performans ve niceliksel performans olmak üzere iki şekilde değerlendirilebilir. Niteliksel performans, örgütün iç çevresindeki kültür, ortam, insan kaynakları ve soyut çıktılarla ilgili olup çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, kalite ve yenilik performansı gibi kriterleri kapsamaktadır. Niceliksel performans ise, kısmen niteliksel faktörlerin etkisinde oluşan ve daha ziyade pazarlama ve finansal yönetim başarısına dayalı olan ciro artışı, pazar payı artışı ve karlılık artışı gibi kriterleri kapsamaktadır (Alpkan vd., 2005: 176).

Finansal performans da, ampirik strateji araştırmalarında baskın bir model olmuştur. Tipik olarak bu yaklaşım; satışlarda büyüme, karlılık (yatırımların geri dönüşü, varlıkların geri dönüşü, satışların geri dönüşü) gibi kavramları ifade etmektedir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 803).

III. Çalışmanın Hipotezleri

Çalışmada, yapılan literatür taramasına bağlı olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

- H1: Hizmet odaklılık örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.
- H2: Hizmet odaklılık örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkilidir.
- H3: Hizmet odaklılık takım ruhu ile pozitif ilişkilidir.
- H4: Hizmet odaklılık iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.
- H5: Örgütsel bağlılık finansal performans ile pozitif ilişkilidir.
- H6: Örgütsel vatandaşlık davranışı finansal performans ile pozitif ilişkilidir.
- H7: Takım ruhu finansal performans ile pozitif ilişkilidir.
- H8: Çalışan memnuniyeti finansal performans ile pozitif ilişkilidir.
- H9: Hizmet odaklılık finansal performans ile pozitif ilişkilidir.

IV. Yöntem

A. Anakütle ve Örneklem

Bu çalışmada Türkiye çapında faaliyet gösteren kamu sermayeli, özel sermayeli ve yabancı sermayeli mevduat bankaları araştırmanın ana kütlesi olarak belirlenmiştir. Bankalar Birliğinin 2012 verilerine göre bu bankalarda çalışan sayısı 179.481 kişidir. Dolayısıyla çalışmanın ana kütlelerini 179.481 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında ana kütleleri temsil eden banka yöneticisi ve çalışanlarına toplam 1100 anket dağıtılmış ve toplam 114 ayrı noktada bulunan farklı şubelerden 690 anket geri dönüşü elde edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 690 banka çalışan ve yöneticisi oluşturmaktadır. Örneklem hacminin belirlenmesinde aşağıda belirtilen basit tesadüfi örnekleme yöntemi formülü kullanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan 2004: 48):

$$n = t^2 \cdot p \cdot q / d^2$$

Bu formülde;

n: Örnek hacmini,

p: Olayın gerçekleşme olasılığını,

q: Olayın gerçekleşmeme olasılığını,

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t-tablosunda bulunan teorik değeri ve

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasını göstermektedir.

Bundan dolayı örneklem hacmi;

$p=0.5$ ve $q=0.5$ ise $n=(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5) / (0.05)^2 = 384$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 1. *Ankete Katılanların Demografik Özellikleri*

CİNSİYET	Sıklık	Yüzde (%)
Kadın	302	43,7
Erkek	388	56,3
TOPLAM	690	100
EĞİTİM DURUMU	Sıklık	Yüzde (%)
Lise	25	3,62
Önlisans	85	12,3
Lisans	507	73,4
Lisansüstü	73	10,6
TOPLAM	690	100
ÇALIŞTIĞI POZİSYON	Sıklık	Yüzde (%)
Şube Müdürü	30	4,35
Müdür Yardımcısı ve Yönetmen	91	13,2
Yetkili	200	28,9
Müşteri İlişkileri Yöneticisi	170	24,6
Gişe Elemanı	165	23,9
Diğer	34	4,9
TOPLAM	690	100
FİRMADAKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	Sıklık	Yüzde (%)
1-5	263	38,2
6-10	247	35,8
11-15	140	20,3
16-20	30	0,2
21 ve üstü	10	1,5
TOPLAM	690	100

B. Ölçekler

Çalışmada söz konusu değişkenleri ölçmek için literatürden elde edilen ölçekler kullanılmıştır. Hizmet odaklılığı ölçmek için Lytle vd. (1998) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek 4 ana boyut altında yer alan 10 alt boyutta toplam 35 soru içermektedir. Araştırmada çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini ölçmek için Yavaş ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilmiş bulunan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” soruları kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 6 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel vatandaşlığı ölçmek için Ellinger ve diğerleri (2013) tarafından geliştirilmiş bulunan 6 soruluk “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada çalışanların örgütteki takım ruhuna ilişkin algılamalarını ölçmek için Lytle ve Timmerman’ın (2006) çalışmasında yer alan 6 soruluk “Takım Ruhu Ölçeği” soruları kullanılmıştır. Çalışanların iş tatmini düzeylerini ölçmek için Lee (2004) tarafından geliştirilen ve 3 sorudan oluşan “İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Bankaların finansal performansını ölçmek için Uz Kurt (2002) tarafından yapılan çalışmada yer alan 3 sorudan oluşan “Finansal Performans Ölçeği” soruları kullanılmıştır. Tüm sorular beşli Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek ile ölçülmektedir.

V. Analiz ve Bulgular

Araştırmanın değişkenlerine ait ortalamalar (Ort.), standart sapmalar (SS) ve değişkenler arası korelasyonlar Tablo 2.'de gösterilmektedir. Ayrıca değişkenlere ilişkin güvenilirlikleri ölçmek için Cronbach's Alpha (α) değerleri bulunmuş ve tabloda gösterilmektedir. Cronbach's Alpha (α) değerlerinin 0,772 ile 0,899 arasında değerler aldığı ve yeterince yüksek olduğu görülmektedir.

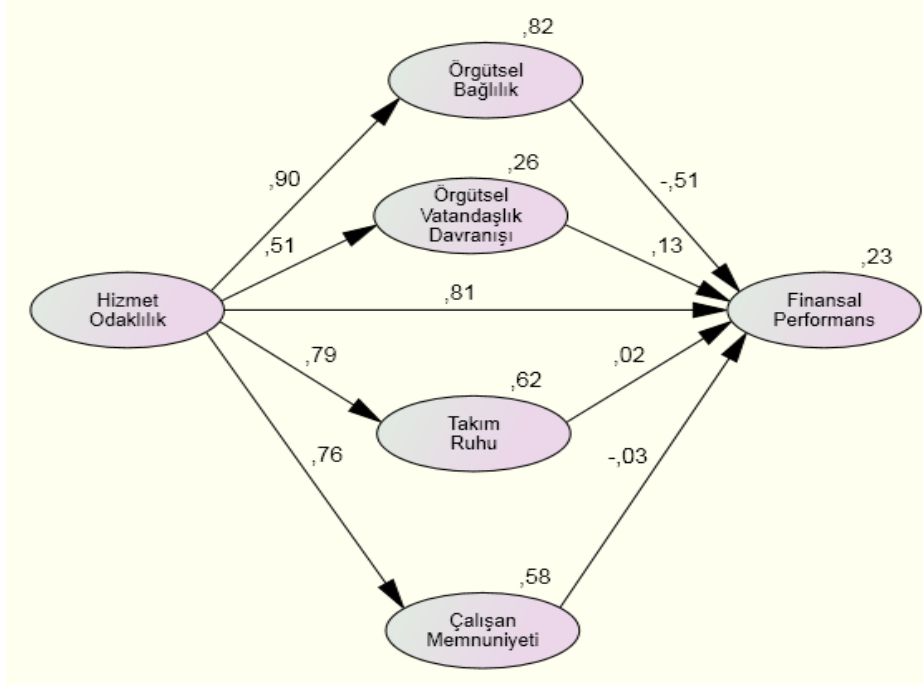
Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	α	1	2	3	4	5
1 Hizmet Odaklılık	4,13	0,51	0,869	1				
2 Örgütsel Bağlılık	4,02	0,77	0,899	0,69	1			
3 Örgütsel Vatandaşlık	3,97	0,73	0,772	0,42	0,39	1		
4 Takım Ruhunu	4,19	0,61	0,778	0,56	0,55	0,28	1	
5 İş Tatmini	3,97	0,87	0,874	0,53	0,71	0,30	0,48	1
6 Finansal performans	4,03	0,67	0,868	0,33	0,24	0,26	0,31	0,23

** 0.01 seviyesinde anlamlı * 0.05 seviyesinde anlamlı

Kurulan hipotezler yapısal eşitlik modellemesi ile AMOS kullanılarak test edilmektedir. Sonuçlar modelin iyi uyum değerlerine sahip olduğunu göstermektedir. Ki-kare/Serbestlik derecesi oranı (χ^2/df) = 2,627; GFI= 0,920; CFI = 0,952; TLI = 0,943; NFI= 0,925; RMSEA = 0,047.

Hipotezleri test etmek için standartlaştırılmış yol katsayıları analiz edilmektedir. Şekil 1.'de görüldüğü gibi hizmet odaklılık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki vardır (β = 0,904) ve bundan dolayı H1 hipotezi desteklenmektedir.



Şekil 1. Yapısal Modelin Sonuçları

Hipotezleri test etmek için standartlaştırılmış yol katsayıları analiz edilmektedir. Şekil 1.'de görüldüğü gibi hizmet odaklılık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki vardır ($\beta = 0,904$) ve bundan dolayı H1 hipotezi desteklenmektedir. Benzer şekilde hizmet odaklılığı örgütsel vatandaşlık ($\beta = 0,505$), takım ruhu ($\beta = 0,790$) ve iş tatmini ($\beta = 0,762$) ile de pozitif ilişkili olduğu görülmektedir ve H2, H3 ve H4 hipotezleri de desteklenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile finansal performansın pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir ($\beta = 0,130$) ve bundan dolayı H6 hipotezi desteklenmektedir. Ancak takım ruhu ($\beta = 0,017$) ve iş tatmini ($\beta = -0,029$) ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ve H7 ve H8 hipotezleri desteklenmemektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile finansal performans arasında beklenenin aksine anlamlı ancak negatif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur ($\beta = -0,506$). Bundan dolayı H8 hipotezi de reddedilmektedir. Hizmet odaklılığın finansal performans ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir ($\beta = 0,810$) ve H9 hipotezi de desteklenmektedir.

Değişkenler arası ilişkilerin gücü çoklu korelasyon katsayılarının kareleri ile analiz edilmektedir (R^2). Tablo 3.'de görüldüğü gibi, örgütsel bağlılığındaki varyansın % 82'si, örgütsel vatandaşlık davranışındaki varyansın

% 26'sı, takım ruhu algısındaki varyansın % 62'si ve iş tatminindeki varyansın % 58'i hizmet odaklılık tarafından açıklanmaktadır. Finansal performanstaki varyansın ise % 23'ü diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 3. Yapısal Modelin Sonuçları

Yol	β	P	R ²	Durum
H1: Hizmet Odaklılık → Örgütsel Bağlılık	0,904	0,000		Kabul
H2: Hizmet Odaklılık → Örgütsel Vatandaşlık	0,505	0,000		Kabul
H3: Hizmet Odaklılık → Takım Ruhu	0,79	0,000		Kabul
H4: Hizmet Odaklılık → İş Tatmini	0,762	0,000		Kabul
H5: Örgütsel Bağlılık → Finansal Performans	-0,506	0,001		Ret
H6: Örgütsel Vatandaşlık → Finansal Performans	0,13	0,008		Kabul
H7: Takım Ruhu → Finansal Performans	0,017	0,835		Ret
H8: İş Tatmini → Finansal Performans	-0,029	0,690		Ret
H9: Hizmet Odaklılık → Finansal Performans	0,81	0,000		Kabul
Örgütsel Bağlılık			0,817	
Örgütsel Vatandaşlık			0,255	
Takım Ruhu			0,624	
İş Tatmini			0,580	
Finansal Performans			0,229	

VI. Sonuç ve Öneriler

Banka organizasyonları hizmet odaklı bir iklim yaratarak hizmet odaklı çalışanları seçmeli ve değişen çevrede rekabetçi avantajı yakalamalıdır. Bankacılık sektöründe çalışanların işe alınması dikkatle yapılması gereken bir süreçtir. Güçlü hizmet odaklılık davranışına sahip kişiler işe alınmalıdır. Bu konuda işe alım yapan insan kaynakları yöneticileri, hizmet odaklılığı ölçen çeşitli enstrümanlardan yararlanmalıdırlar. Eğer çalışanlar müşteri odaklılık açısından düşük puanlara sahipse eğitim gerekli olabilir. Hizmet odaklılık enstrümanları hizmet karşılaşmaları esnasında başarısız olan temas personelinin daha iyi çalışması anlamında eğitim gerekli olmaktadır. Müşteri taleplerindeki değişimlere karşı karşılaştırmalı eğitim programları önem taşımaktadır. Çalışanlar kendilerini içsel müşteri olarak görmektedirler ve içsel hizmet kalitesini değerlendirmektedirler. İçsel hizmet kalitesi dışsal hizmet kalitesini etkilediğinden dolayı içsel hizmet kalitesini ölçmek bir gerekliliktir. Çalışanlar

bir işletmenin hizmet sunma sisteminde müşterilerle önemli deneyimler yaşamaktadırlar. Bu süreçte problemler ortaya çıktığında işletme bu problemleri çözecek stratejiler geliştirilmelidir. Hizmet işletmelerinde liderlik vizyonu ve hizmetkâr liderlik olmadan teknolojik sistemlerde ve eğitimde tam bir fayda sağlanamamaktadır. Bir işletmenin hizmet odaklılık düzeyi yüksek olduğunda, daha sık alışveriş yapan, işletmede daha uzun süre kalan ve işletmeyi çevresine olumlu bir şekilde tanıtan müşterilerin sayısında da artışlar yaşanacaktır. Sürdürülebilir rekabet avantajı sadece insan kaynakları uygulamalarının kullanımını gerektirmez, aynı zamanda yönetimin bunu gerçek hayata geçirmesi gerekmektedir.

Kaynaklar

- Aizzat, Mohd Nasurdin; Noor Hazlina Ahmad; Tan Cheng Ling.(2012) “Human Resource Management Practices, Service Climate and Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior: A Review and Proposed Model”, *International Business Management*, 6(4), ss. 541-551.
- Alpkan, Lütfihak; Ercan, Ergün; Çağrı, Bulut; Cengiz, Yılmaz.(2005) “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), ss. 175-189
- Bateman, T.S.; Organ, D.W.(1983) “Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship””, *Academy of Management Journal*, 26, ss. 587-595.
- Bhatti, M. I.; Zafarullah, M.; Awan, H. M.; Bukhari, Khuram S.(2011) “Employees’ Perspective of Organizational Service Quality Orientation”, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 4 (4),ss. 280-294.
- Biong, Harald; Arne Nygaard; Ragnhild, Silkoset.(2010) “The Influence of Retail Management’s Use of Social Power on Corporate Ethical Values, Employee Commitment and Performance”, *Journal of Business Ethics*, 97,ss. 341-363.
- Bolino, M.C.; Turnley W.H. (2003)“Going The Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior”, *Academy of Management Executive*, 17, ss.60-71.
- Boyt, Thomas E.; Robert F.Lusch; Drue K.Schuler.(1997) “Fostering Espirit de Corps in Marketing”, *Marketing Management*, Spring, ss. 21-28
- Boyt, Thomas; Robert, Lusch; Michael, Mejza. (2005)“Theoretical Models of the Antecedents and Consequences of Organizational, Workgroup, and Professional Espirit De Corps”, *European Management Journal*, 23(6), ss. 682-701.
- Buchanan, Bruce.(1974) “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 19(4), ss. 533-546.

- Chen, Y.J. (2007)“Relationships Among Service Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in The International Tourist Hotel Industry”, *Journal of American Academy of Business*, 11 (2), ss. 71-82.
- Chi, Christina G.; Dogan Gursoy.(2009) “Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance: An Empirical Examination”, *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), ss. 245-253.
- Clague, Christopher. (1977) “Information Costs, Corporate Hierarchies, and Earnings Inequality”, *American Economic Review Papers and Proceedings*, 67, ss. 81-85.
- Coomber, Billie ve K.Louise Barriball. (2007)“Impact of Job Satisfaction Components On Intention To Leave and Turnover For Hospital-Based Nurses: A Review of The Research Literature”, *International Journal of Nursing Studies*, 44, ss. 297-314.
- Dienhart, J.R.; Gregorie, M.B.; Downey, R.G.(1992) “Service Orientation of Restaurant Employees”, *International Journal of Hospitality Management*, 11 (4), ss. 331-346.
- Doğan, Selen; Özge, Demiral.(2007) ”İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 9(12), ss. 282-303
- Edvarsson,B.; Gustafsson,A.; Ross,I. (2005) “Service Portraits in Service Research:A Critical Review”, *International Journal of Service Industry Management*, 16, ss. 107-121.
- Gebauer, H. ; Edvardsson, B.; Bjurka, M. (2010) “The Impact of Service Orientation in Corporate Culture on Business Performance in Manufacturing Companies”, *Journal of Service Management*, 21 (2), ss. 237-259.
- Gheysari, Hamed; Amran Rasli; Mir Hadi Moazen Jamshidi; Parastoo Roghanian; Azam Haghkhah (2012) “Fostering Market Orientation and Service Orientation Culture in Banking Industry “*Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(12), ss. 12617-12625.
- Hill, T.P. (1977) “On Goods and Services”, *Review of Income and Wealth*, 23, ss.315-338.
- Hoang, T.H.; Hill, S.R. ; Lu, V.N. (2010) “ The influence of service culture on customer service quality: Local vs. Foreign service firms in emerging markets” *Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC)*, 'Doing more things less', held at the the University of Canterbury, P. Ballantine and J. Finsterwalder (eds.), ss.1-11 .
- 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), ss. 171-193.

404 Selim Said EREN, Nevriye AYAS, Müfide Şule EREN, Bülent AKYÜZ

- Kohli, A.K.; B.J.Jaworski. (1990) "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol.54, April, ss. 1-18.
- Köksal, Onur. (2012) "Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Kuzulugil, Şebnem. (2012) "Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), ss. 129-141.
- Lee, Sang M. (1971) "An Empirical Analysis of Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, 14,ss. 213-226.
- Lee, Y. K, Park, D., Yoo, D. (1999) "The Structural Relationships Between Service Orientation, Mediators, and Business Performance in Korean Hotel Firms", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 4(1),ss. 203-228.
- Lee, Y. K., Nam, J. H., Park, D. H., Ahlee, K. (2006) "What Factors Influence Customer-Oriented Prosocial Behavior of Customer- Contact Employees?", *Journal of Services Marketing*, 20 (4), ss. 251-264.
- Lu, Hong; Alison E.While; K.Louise Barriball. (2005) "Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review", *International Journal of Nursing Studies*, 42, ss. 211-227.
- Lynn, M. L., Lytle, R. S., Bobek, S. (2000) "Service Orientation in Transitional Markets: Does It Matter?", *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), ss. 279-298.
- Lytle, R. S., Hom, P. W., Mokwa, M. P. (1998) "SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service Orientation", *Journal of Retailing*, 74 (4), ss. 455-489.
- Lytle, R. S., Timmerman J. E. (2006) "Service Orientation and Performance: An Organizational Perspective", *Journal of Services Marketing*, 20 (2), ss. 136-147.
- Matovic, Dragan. (2002) "The Competitive Market Structure of the U.S. Lodging Industry and its Impact on the Financial Performance of Hotel Brands", (**Unpublished PhD Thesis**) , Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Menon, Anil; Sundar G.Bharadwaj; Roy Howell. (1996) "The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), ss. 299-313.
- Netemeyer, Richard G.; James S.Boles; Darly O.Mckee; Robert McMurrian. (1997) "An Investigation into Antecedents of OCBs in A Personal Selling Context", *Journal of Marketing*, 61, July,ss.,85-98.

- O'Connor, Stephen J.; Richard M. Shewchuk. (1995) "Doing More With Less, And Doing It Nicer: The Role of Service Orientation in Health Care Organizations", *Academy of Management Proceedings*, August, ss. 120-124.
- O'Reilly, Charles; Jennifer, Chatman. (1986) "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), ss. 492-499.
- Oshagbemi, Titus. (2000) "Satisfaction with Co-Workers' Behavior", *Employee Relations*, 22(1), ss. 88-106.
- Ostrom, A., Bitner, M., Brown, S., Burkhard, K., Goul, M., Smith-Daniels, V. (2010) "Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service", *Journal of Service Research*, 13 (1), ss. 4-36.
- Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Boomer, W.H. (1996) "A Meta-Analysis of The Relationships Between Kerr and Jermier's Substitutes For Leadership and Employee Job Attitudes, Role Perceptions and Performance", *Journal of Applied Psychology*, 81, ss. 380-399.
- Podsakoff, Philip M. (1997) "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions For Future Research", *Human Performance*, 10(2), ss. 133-151.
- Schneider, B. ; White, S. ; Paul, M. C. (1998) "Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of A Causal Model", *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), ss. 150-163.
- Schneider, B. ; Davis E. Bowen (1993) ."The Service Organization: Human Resources Management is Crucial", *Organizational Dynamics*, 21(4), ss. 39-52.
- Selnes, Fred; Bernard J. Jaworski; Ajay K. Kohli. (1996) "Market Orientation In United States and Scandinavian Companies; A Cross-Cultural Study", *Scandinavian Journal of Management*, 12(2), ss. 139-157.
- Sheldon, Mary E. (1971) "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, 16(2), ss. 143-150.
- Siddiqi, Mustaq A.; Sahaf, Musadiq A. (2009) "Customer Orientation of Service Employees and Organizational Performance: Empirical Evidence From Indian Banking", *Decision*, 36(2), ss. 133-153.
- Smith, C.A.; Organ, D.W.; Near, J.P. (1983) "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68, ss. 653-663.
- Tang, T. W. ; Tang, Y. Y. (2012) "Promoting Service- Oriented Organizational Citizenship Behaviors in Hotels: The Role of High- Performance Human Resource Practices and Organizational Social Climates", *International Journal of Hospitality Management*, 31, ss. 885-895.

- Teng, C.C. ; Barrows, C. (2009) "Service Orientation: Antecedents, Outcomes, and Implications for Hospitality Research and Practice", *The Service Industries Journal*, 29(10), ss. 1413-1435.
- Van Dyne, Linn; Jill W.Graham; Richard M.Dienesch.(1994) "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, 37(4), ss. 765-802.
- Vargo, Stephen L.; Robert F.Lusch. (2004) "Evolving to A New Dominant Logic of Marketing", *Journal of Marketing*, 68, ss. 1-17.
- Vargo, Stephen L.; Robert F.Lusch.(2008) "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, ss. 1-10.
- Venkatraman, N.; Vasudevan, Ramanujam. (1986) "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, 11(4), ss. 801-814.
- Walz, Sandra M.; Brian P.Niehoff.(1996) "Organizational Citizenship Behaviors and Their Effect On Organizational Effectiveness In Limited-Menu Restaurants", *Academy of Management Proceedings*, August, ss. 307-311.
- Worldsfold, Philip.(1999) "HRM, Performance, Commitment and Service Quality The Hotel Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), ss. 340-348.
- Wright, N. D. ; Pearce, J. W. ; Busbin, J. W.(1997) "Linking Customer Service Orientation to Competitive Performance: Does The Marketing Concept Really Work?", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Fall, ss. 23-34.
- www.tbb.org.tr, erişim tarihi 02.11.2012.
- Yavas, Ugur; Emin, Babakus.(2010) "Relationships Between Organizational Support, Customer Orientation, and Work Outcomes: A Study of Frontline Bank Employees", *International Journal of Bank Marketing*, 28(3), ss. 222-238.
- Yazıcıoğlu, Yahşi; Samiye Erdoğan (2004) *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yoon, S. J., Choi, D. C., Park, J. W. (2007) "Service Orientation: Its Impact on Business Performance in The Medical Service Industry", *The Service Industries Journal*, 27 (4), ss. 371-380.