

İşgörenlerin Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkinlığı ve Ölçümü: Bir Literatür Taraması

Service Orientation as a Personality Trait of Employees and its Measurement: A Literature Review

Salih KUŞLUVAN*, Duygu EREN**

* Prof. Dr., İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Turizm Fakültesi, D-100 Karayolu Merdivenköy Mevkii No: 6/1 Göztepe, Kadıköy, 34732 İstanbul
E- posta: skusluvan@gmail.com

** Yrd. Doç. Dr., Nevşehir Üniversitesi, Turizm Fakültesi, 50300 Nevşehir
E-posta: deren@nevsehir.edu.tr

MAKALE BİLGİLERİ

Makale işlem bilgileri:

Gönderilme tarihi : 03 Haziran 2011
Birinci düzeltme : 18 Ağustos 2011
İkinci düzeltme : 04 Kasım 2011
Kabul : 05 Kasım 2011

Anahtar sözcükler:

Hizmet verme yatkinlığı,
Hizmet odaklılık,
Müşteri/tüketici odaklılık,
Kişilik özellikleri.

ARTICLE INFO

Article history:

Submitted : 03 June 2011
Resubmitted : 18 August 2011
Resubmitted : 04 November 2011
Accepted : 05 November 2011

Key words:

Service orientation,
Service predisposition,
Customer orientation,
Personality traits.

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, bireysel düzeyde kişilik özelliklerinin bir yönü olarak hizmet verme yatkinlığının tanımını, ölçümünü, işgörenler ve işletmeler açısından sonuçlarını ilgili literatür ışığında irdelemektir. Başka bir ifade ile bu çalışma, bireysel düzeyde hizmet verme yatkinlığı ile ilgili kavramsal ve görgül literatürün bir taraması niteliğindedir. İlgili literatürün incelenmesi sonucunda bireysel düzeyde hizmet verme yatkinlığının, doğuştan gelen kişilik özellikleri ile öğrenme deneyiminin etkileşimi ve birleşimi sonucu oluştuğu; 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 kapsadığı görülmektedir. Buna ilaveten, hizmet verme yatkinlığını ölçmek üzere birbiriyle tam olarak örtüşmeyen çok sayıda ölçek geliştirildiği; hizmet verme yatkinlığının işgören performansını, iş tatminini, örgütsel bağlılığı, iş istikrarını, örgütsel vatandaşlık davranışını, hizmet kalitesini, müşteri memnuniyetini ve sadakatini etkilediği tespit edilmiştir.

ABSTRACT

The purpose of this study is to define service orientation construct as an aspect of personality traits, examine various scales for measuring it and review and summarize empirical studies related to the consequences of service orientation for employees and organizations. In this regard, the study is a literature review of the conceptual and empirical literature regarding the service orientation construct. The literature review indicates that service orientation at the individual level is a combination of biologically based personality traits as well as early learning and socialization experience of individuals which lead to certain cultural values, attitudes and behaviors. Empirical literature shows that many scales, which are not identical, are developed to measure individual service orientation and service orientation is strongly related to employee performance, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, job stability, service quality, customer satisfaction and loyalty

GİRİŞ

Hizmet odaklılık veya hizmet verme yatkinlığı hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde (işgörenler düzeyinde) incelenen bir kavramdır (Homburg, Hoyer and Fassnacht 2002). Örgütsel düzeyde hizmet odaklılık (organizational service orientation) örgüt kültürünün ve ikliminin bir ögesi olarak ele alınmakta ve 'mükemmel hizmet oluşturmaya ve sunmaya yönelik hizmet verme davranışlarını destekleyen ve ödüllendiren, nispeten istikrarlı birtakım temel örgütsel politikaların, uygulamaların ve işlemlerin örgüt çapında benimsenmesi' olarak tanımlanmaktadır (Lytle, Hom ve

Mokwa 1998: 459; Eren 2007: 26). Türkçe literatürde örgütsel düzeyde hizmet odaklılık ile yakın bir anlamda kullanılan müşteri odaklılık/yönelimlilik/yönlülük (customer orientation) veya pazar odaklılık (market orientation) kavramları ise tüketicilerin gereksinim, istek, beklenti ve çıkarlarını, müşterilerle karşılıklı tatmin sağlayan uzun vadeli mübadele ilişkilerini esas (merkeze) alan işletme kültürünü ve uygulamalarını ifade etmektedir (Uzkurt ve Torlak 2007; Değermen 2008; Yıldırım 2009). Bireysel düzeyde, müşteri-tüketici odaklılık-yönelimlilik (customer orientation), (Saxe ve Weitz 1982) hizmet odaklılık (service orientation) (Ho-

gan, Hogan ve Busch 1984) ve hizmet verme ön eğilimi (service predisposition) (Lee- Ross 2000) olarak adlandırılan kavram ise belirli işgörenlerin diğerlerine göre daha fazla hizmet vermeye yatkın olduğu düşüncesiyle işgörenlerin bir kişilik özelliği olarak değerlendirilmektedir (Homburg, Hoyer ve Fassnacht 2002). Söz konusu bakış açısıyla, hizmet odaklılık, belirli kişilik özelliklerinin hizmet verme davranışlarını etkilemesi üzerine odaklanmakta ve bu nedenle, kaliteli hizmet verme davranışlarının belirli kişilik özelliklerinin bir parçası olduğunu varsaymaktadır (Baydoun, Rose ve Emperado 2001). Özetle, hizmet odaklılık, işgörenlerin hizmet verme isteği, becerisi, yeteneği ve hizmet vermektен duyduğu memnuniyet ile ilgilidir. Bu çalışmanın yazarlarına göre bireysel düzeyde hizmet odaklılığı en iyi ifade eden kavram *hizmet verme yatkınlığı*dır. Ancak, hizmet verme yatkınlığı yerine bireysel düzeyde hizmet odaklılık ve hizmet verme ön eğilimi kavramları da metin boyunca eş anlamlı olarak kullanılacaktır.

İşletmelerde tüketicilerle etkileşim içinde olan çalışanların hizmet kalitesini, müşteri memnuniyetini, müşteri sadakatini, dolayısıyla işletmelerin rekabet üstünlüğünü ve performansını belirleme açısından çok önemli olduğu genel olarak kabul edilmektedir. İnsan unsurunun işletmeler için stratejik bir rekabet üstünlüğü kaynağı olduğu pek çok teori, model ve alan araştırması ile de desteklenmektedir (Kuşluyan vd. 2010). Ağırlıklı olarak soyut hizmet üreten/sunan işletmelerde ise işgörenler hizmet verme sürecinde çok daha önemli bir rol oynamaktadır. Bu işletmelerde çıktılar (hizmetler) soyut özelliktedir; hizmetler çoğu zaman hizmet sağlayanın fiziksel ortamında, tüketicilerin fiziksel varlığı, hizmet sağlayanlar ve hizmet alanların etkileşimi ile eşzamanlı üretilmekte ve tüketilmekte ve hizmetler çoğu zaman çalışanların eylemlerine dayalı olarak yerine getirilmektedir. Dolayısıyla soyut olan hizmet, hizmet alma-verme sürecinde hizmeti sunan işgörenlerin kişiliğinde, görünümünde, tutum ve davranışlarında somutlaşmaktadır; işgörenler verilen hizmetin bir parçası olmakta, işletmenin temsilcisi haline gelmekte ve işletmenin tüketici gözündeki imajının oluşmasını sağlamaktadır (Bitner, Booms ve Tetrault 1990; Hartline ve Jones 1996). Hizmet veren personel ile hizmet alan müşteriler arasındaki etkileşim, hizmet mübadelesinin kalbi olarak görülmektedir (Donavan 1999). Bu sebeplerden dolayı, işgörenler ve işgörenlerin yönetimi, hizmet kalitesinin, tüketici tatmininin ve sadakatinin ve işletme performansının en önemli

belirleyicilerinden biri haline gelmektedir (Bitner, Booms, ve Tetrault 1990; Nickson vd. 2002; Schneider 2003). Lee-Ross (2003), hizmet veren ile hizmet alan arasındaki etkileşimi yönetmede belki de en etkili yöntemin doğru iş için doğru insanı seçmek olduğunu, bunun için yöneticilerin işletmenin belirlediği standartlarda hizmet vermeye yatkın kişileri seçmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, pek çok yazar, bireysel hizmet sunumunun söz konusu olduğu bütün işlerde personel seçim kriterleri arasında kişiliğin belki de en önemli etmen olduğunu vurgulamaktadır (Schneider ve Bowen 1995).

Hizmet verme yatkınlığı pek çok yazar tarafından kişilik özelliğinin bir ögesi veya kişiliğin bir boyutu olarak kabul edilmektedir (Hogan, Hogan ve Bucsh 1984; Barrick ve Mount 1991; Sanchez ve Fraser 1993; Frei ve McDaniel 1998; Hurley 1998; Donavan 1999). Bazı işgörenler, diğerlerine göre hizmet vermeye daha fazla yatkındır ve hizmet verme konusundaki bu farklılık, büyük ölçüde bireylerin kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri açısından hizmet verme yatkınlığı, işgörenlerin müşterilerle daha iyi iletişim kurmasını ve hizmet vermesini sağlamaktadır (O'Connor ve Shewchuk 1995). Pek çok yazara göre, işgörenlerin kişiliği veya bireysel farklılıkları, hizmet kalitesini, müşteri memnuniyetini, örgütsel başarı için önemli olan hizmet davranışlarını, hizmet becerilerini ve hizmet sağlayanın genel performansını etkileyebilmektedir (Kuşluyan 2003).

Hizmet vermeye yatkın bireyleri seçmek, işletmenin varlığını sürdürmesi ve başarısı için çok önemlidir; çünkü işletmelerde yerine getirilen birçok hizmet büyük ölçüde müşteri-personel etkileşimine bağlıdır. Başkalarıyla ilgilenmede nazik, uyumlu ve yardımsever olan işgörenler, hizmet eğitimlerine daha açık olacak, işle ilgili rollerini daha güvenilir bir şekilde ve daha az denetime gereksinim duyarak yerine getirecek ve doğuştan gelen bu özelliklerinden dolayı işletme performansına bu özelliklere sahip olmayanlara göre daha fazla katkıda bulunabilecektir (Cran 1994). Ayrıca, hizmet vermeye yatkın bireyleri seçmek, hızlı bir şekilde öğrenen ve bağımsız olarak hareket eden çalışanları işletmeye kazandıracaktır (O'Connor ve Shewchuk 1995).

Hizmet verme yatkınlığı ile ilgili olarak İngilizce literatürde birçok nominal ve operasyonel tanımlar ve araştırmalar söz konusu olmasına rağmen bu

konu, Türkçe literatürde çok sınırlı olarak ele alınmıştır. Bu çalışmanın amacı, bireysel düzeyde kişilik özelliklerinin bir ögesi olarak hizmet verme yatkınlığının nasıl tanımlandığını, nasıl ölçüldüğünü, işgörenler ve işletmeler açısından sonuçlarını literatür taraması yoluyla ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışma, konu ile ilgili bir kavramsal ve görgül literatürün taraması niteliğindedir. Hizmet verme yatkınlığı ile ilgili olarak Türkçe ve İngilizce literatürün taranmasında Türkiye Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi'ndeki Sosyal ve Beşeri Bilimler, EBSCOhost - Academic Search Complete, EBSCOhost - Business Source Complete, EBSCOhost - Psychology and Behavioral Sciences Collection, ELSEVIER Science Direct (SciVerse), HW Wilson-Omni, InformaWorld - Taylor & Francis, Proquest, Emerald veritabanlarından, Ulusal Ağ ve Bilgi Merkezi'nin Ulusal Veritabanı ve Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden yararlanılmıştır. Konu ile ilgili yazının taranması aşamasında tüketici odaklılık, müşteri odaklılık, hizmet verme yatkınlığı- hizmet odaklılık ve hizmet verme ön eğilimi kavramları, anahtar kelimeler olarak kullanılmıştır.

HİZMET VERME YATKINLIĞI KAVRAMI

İşgörenlerin tüketicilere hizmet verme konusundaki istekliliği ve hizmet verme sürecinde bireylerarası ilişki ve iletişim yetkinliği, hizmet verme yatkınlığı olarak ifade edilmektedir. İlgili literatür incelendiğinde, işgörenlerin hizmet verme yatkınlığının daha önce belirtilen farklı kavramlarla açıklanmaya çalışıldığı görülse de, aynı kişilik özelliğini, tutum ve davranışları açıklamaya çalışan bu kavramlar, Türkçede bireysel düzeyde *hizmet verme yatkınlığı* olarak ifade edilebilir.

Holland'ın (1976), insanların kendi kişilik özelliklerine uygun olan meslekleri seçtiklerini ve bunun da iş performanslarını etkilediğini öne sürdüğü Mesleki Kişilik Teorisinden hareketle, bireysel düzeyde hizmet verme yatkınlığını ilk dile getiren yazarlar, hizmet verme yatkınlığını işgörenlerin "tüketici gereksinimlerini karşılama ve iyi hizmet verme konusunda istekli ve şevkli olması" olarak tanımlamışlardır (Shneider, Parkington ve Buxton 1980: 264). Bu yazarlar, Holland'ın (1976) belirttiği sosyal ve girişimci kişilik özelliklerine sahip kişilerin tüketicilerle etkileşimde daha iyi hizmet verebileceğini ve daha başarılı olabileceğini ima etmişlerdir.

Saxe ve Weitz (1982), bireysel düzeyde hizmet odaklılığı satış personelinin tüketici odaklı satış

davranışları bağlamında tanımlamış ve satış personelinin tüketicilerin sorunlarını çözmeye, tüketici tatmini sağlamaya ve tüketicilerle karşılıklı fayda sağlayan uzun vadeli ilişkiler kurmaya odaklanmasını kavramsallaştırmışlardır. Saxe ve Weitz'e (1982:344) göre hizmet odaklılık, "tüketicilerin gereksinimlerini en iyi şekilde karşılayacak satın alma kararlarına satış personelinin yardımcı olması, dolayısıyla satış personelinin pazarlama anlayışını uygulama derecesidir". Bu anlayışa göre, hizmet verme yatkınlığı işgörenlerin tüketicilere yardım etme isteği ve yeteneği, tüketici-işgören ilişkilerinin kalitesi, karşılıklı fayda sağlayan uzun vadeli ilişkilerin kurulması ve tüketicilerin tatmin edilmesi, tüketici memnuniyetsizliği ile sonuçlanabilecek davranışlardan kaçınma, tüketicileri kayırma ve baskıcı olmayan satış yaklaşımı ile ilgilidir (Saxe ve Weitz 1982). Bu yazarlar, kişilik ile hizmet odaklı satış davranışları arasında doğrudan bir bağ kurmamışlar, hizmet odaklılığı birtakım öğrenilebilir tutum ve davranışlar olarak değerlendirmişlerdir. Hizmet verme yatkınlığını bir tutum olarak ele alan bir başka yazara göre ise, hizmet verme yatkınlığı (service pre-disposition), "verilen hizmetten kişisel tatmin sağlama" olarak tanımlanmaktadır ve hizmet vermeye karşı belirli olumlu içsel tutumlara sahip olmaya bağlıdır (Lee-Ross 2000: 149).

Hogan, Hogan ve Busch'a (1984:167) göre hizmet verme yatkınlığı, işlerin teknik olmayan yönü ile ilgili olan ve çalışanların performansını etkileyen bir kişilik özelliğidir ve işgörenlerin "müşteri ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinde yardımsever, düşünceli, saygılı ve işbirliğine açık/yatkın olma ön eğilimi" olarak tanımlanmaktadır. Hogan vd.'ne (1984) göre hizmet verme yatkınlığı, uyumluluk, sosyallik (dışa dönüklük), sevimlilik (hoşlanırlık) ve kuralcı kişilik özelliklerinin bir bileşenidir ve çalışma arkadaşları ve tüketicilerle olan etkileşimin kalitesini etkileyen tutum ve davranışlar kümesidir. Bu yazarlara göre, hizmet vermeye yatkın olan kişiler, kendi kendini kontrol eden (içselleştirilmiş kontrol), güvenilir, duygusal ve mantıksal olarak tutarlı ve cana yakındır. Bu kişiler ayrıca, kurallara uymak için dikkate değer bir sosyal beceriye ve istekliliğe sahiptir (Hogan, Hogan ve Busch 1984). Benzer şekilde Cran (1994: 36), hizmet verme yatkınlığını "işgörenlerin tüketicilerle ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerinde nazik ve yardımcı olmasını ve iyi hizmet vermesini sağlayan temel bireysel ön eğilimler ve eğilimler kümesi" olarak tanımlamaktadır.

Hizmet verme yatkınlığını kişilik özelliği olarak değerlendiren bir başka grup akademisyen, hizmet verme yatkınlığını kişilik ile çevre etkileşimi kapsamında ele almışlar ve kişilik hiyerarşisi modelinde hizmet verme yatkınlığını görünür veya yüzeyde (üstteki) kişilik özelliği olduğunu belirtmişlerdir (Donavan 1999; Brown vd. 2002; Donavan, Brown ve Mowen 2004). Kişilik hiyerarşisi modelinde görünür kişilik özellikleri "belirli durumlarda istikrarlı bir biçimde davranma ön eğilimini" (Brown vd. 2002) ifade etmektedir ve temel ve merkezi kişilik özellikleri ile bireyin öğrenme deneyimi tarafından etkilenmektedir (Mowen ve Spears 1999). Kişilik hiyerarşisi modeline göre hizmet verme yatkınlığı, belirli durumlarda ortaya çıkan görünür kişilik özellikleridir ve en derinde yer alan temel kişilik özellikleri ile davranış arasında bir ara değişkendir. Temel kişilik özellikleri ile görünür kişilik özellikleri arasındaki merkezi kişilik özellikleri ise bir ara değişken rolü oynayabilir veya oynamaz (Mowen ve Spears 1999). Bu bakış açısına göre, hizmet verme yatkınlığı "bir iş bağlamında işgörenlerin müşteri gereksinimlerini karşılama yatkınlığını veya ön eğilimini yansıtan bir kişilik değişkeni" olarak tanımlanmaktadır (Brown vd. 2002: 111). Benzer şekilde Hennig –Thurau (2004:462), hizmet verme yatkınlığını "müşterilerle kişisel etkileşimde işgören davranışlarının müşteri gereksinimlerini karşılama derecesi" olarak tanımlamıştır.

Bireysel düzeyde hizmet verme yatkınlığı kavramının tanımları incelendiğinde, temelde iki görüş ortaya çıkmaktadır. Birinci grupta yer alan araştırmacılara göre hizmet verme yatkınlığı daha ziyade hizmet verme ile ilgili öğrenilebilir belirli kültür, tutum ve davranışları ifade etmektedir. İkinci grupta yer alan yazarlara göre ise hizmet verme yatkınlığı, daha çok genetik ve biyolojik kaynaklı bir takım kişilik özelliklerini ve kısmen de bireyin erken yaşlarda öğrenme ve sosyalleşme deneyimini ifade etmektedir ve bu kişilik özellikleri ve öğrenme deneyimi, birtakım hizmet verme tutum ve davranışlarına yansımaktadır. Modern kişilik teorileri, kişilik oluşumunda biyolojik yapı ve süreçler ile çevrenin (öğrenme ve sosyalleşme deneyiminin) etkileşim içinde olduğunu kabul etmektedir ve kişilik özelliklerinin yarıdan fazlasını kalıtımla açıklamaktadır (Cloninger 2009; DeYoung ve Gray 2009). Bu açıdan bakıldığında, hizmet verme yatkınlığının önemli ölçüde biyolojik kaynaklı doğuştan kalıtsal olarak gelen kişilik özellikleri ile kısmen kültür, öğrenme ve sosyalleşmenin etkileşimi ile ortaya çıktığını söylemek olasıdır. Özetle, doğuş-

tan gelen kişilik özellikleri ile öğrenme deneyiminin etkileşimi ve birleşimi sonucu oluşan, 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 bireysel özelliklerin tümüne hizmet verme yatkınlığı denebilir.

HİZMET VERME YATKINLIĞINI BELİRLEYEN ETMENLER

Kişilik Özellikleri

Pek çok yazar, kişiliğin hizmet verme yatkınlığını etkileyen en önemli değişken olduğu konusunda hemfikirdir. Kişilik "bireylerin, istikrarlı bir örüntü gösteren duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını tanımlayan ve açıklayan bireysel özelliklerdir" (Weinstein, Capitano ve Gosling 2008: 330). Yapılan araştırmalar, işgörenlerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin hizmet verme yatkınlığını belirleyen önemli bir etmen olduğunu göstermektedir (Hogan, Hogan ve Busch 1984; Barrick ve Mount 1991; Cran 1994; Frei ve McDaniel 1998; Hurley 1998; Bettencourt, Meuter ve Gwinner 2001; Brown vd. 2002). Kişilik özellikleri çalışmalara göre farklılık gösterse de, sonuç değişmemekte, kişilik özellikleri hizmet verme yatkınlığının önemli bir belirleyicisi olarak görülmektedir.

Bowen ve Schneider (1985), esneklik, uyumluluk ve empatinin hizmet verme yatkınlığını gösteren en temel özellikler olduğunu bulmuştur. Hogan vd.'ne (1984) göre ise, uyumluluk, sosyallik ve sevimlilik (hoşlanırlık) hizmet verme yatkınlığını belirleyen özelliklerdir. Buna ilaveten, işbirlikçi olma, kendi kendini kontrol edebilme ve güvenilirlik gibi özellikler de hizmet verme yatkınlığı ile ilişkilidir (Hogan vd. 1984). Cran (1994), Hogan, vd.'nin (1984) sonuçlarını desteklemekte ve ayrıca bu özelliklere başarıma arzusunun (hırsının) eklenmesi gerektiğini savunmaktadır.

Sanchez ve Fraser (1993), ilgi, empati ve sorumluluk gibi kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin bu özelliklere sahip olmayanlara göre hizmet vermede daha becerikli olacağını ifade etmektedir (Martin ve Fraser 2002). Brown vd. (2002) ise, hizmet personelinin dışa dönüklük, uyumluluk ve etkinlik ihtiyacı gibi kişilik özelliklerine sahip olduğunda hizmet verme yatkınlığının yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, sorumluluk işgörenin işini doğru bir şekilde yapma isteğini göstermektedir (Brown vd. 2002).

Rosse, Miller ve Barnes'a (1991) göre hizmet verme yatkınlığını dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve duygusal istikrar özelliklerinin bileşimi belirlemektedir ve bu özellikler işgörenlerin daha iyi hizmet vermesini sağlayan davranışlar geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Donovan da (1999) çalışmasında yukarıdaki sonuçları desteklemekte, dışa dönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, duygusal istikrar ve bazı durumlarda sorumluluk özelliklerinin işgörenlerin hizmet verme yatkınlığını belirlediğini ifade etmektedir.

Hizmet verme yatkınlığını hizmet verme sürecinde tüketicilerle etkileşim halindeyken ortaya çıkan görünür veya yüzeyde kişilik özellikleri olarak tanımlayan yazarlara göre hizmet verme yatkınlığının farklı boyutları vardır. Örneğin; Brown vd.'ne (2002) göre, hizmet verme yatkınlığı, gereksinimleri karşılama yeteneği (needs) ve hizmet sunumundan zevk alma (enjoyment) olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. İhtiyaçları karşılama yeteneği boyutu, müşteri gereksinimlerini karşılama yetenekleri konusunda işgörenlerin inancını yansıtmaktadır. Zevk alma boyutu ise, müşterilere hizmet verirken ve etkileşimde bulunurken personelin içten gelen bir şekilde zevk alma derecesini yansıtır. Hizmet personelinin yeteneğini ve motivasyonunu tam olarak anlamak için her iki boyut da gerekli ve önemlidir (Brown vd. 2002). Hizmet verme yatkınlığını yüzeydeki kişilik özellikleri olarak değerlendiren bir başka yazara göre, hizmet verme yatkınlığı dört boyuttan oluşmaktadır: müşteriye özel ve önemli olduğunu hissettirme ihtiyacı (need to pamper), müşterinin gereksinim ve isteklerini okuma/anlama ihtiyacı (need to read customer's need), hizmetleri başarılı bir şekilde sunma arzusu (need to deliver) ve kişisel ilişki kurma ihtiyacı (need for personal relationship) (Donovan ve Hocutt 2001; Donovan, Brown ve Mowen 2004). Costen ve Barrash (2006), kişilik hiyerarşisinde ana (temel) özellikler olan beş büyük kişilik özelliği ile görünür özellik olan hizmet verme yatkınlığı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir model önermektedir. Modelde hizmet verme yatkınlığını belirleyen üç ana (temel) kişilik özelliği yer almaktadır: uyumluluk, sorumluluk ve dışa dönüklük. Söz konusu üç özellik, görünür bir özellik olan hizmet verme yatkınlığı ile pozitif ilişki göstermektedir. Bu üç özellik sahip olma derecesi, bireyin hizmet verme yatkınlığını belirlemektedir. Hizmet verme yatkınlığı ise, olumlu hizmet davranışlarını ortaya çıkarmaktadır. Modele göre, hizmet verme yatkınlığı, kişilik

özellikleri ile hizmet davranışı arasında ara değişken rolü oynamaktadır.

Chait, Carraher ve Buckley (2000), dışa dönüklüğün hizmet verme yatkınlığına katkı sağlayan en güçlü etmen olduğunu bulmuştur. Uyumluluk ve deneyime açıklık özellikleri de hizmet verme yatkınlığı ile ilişkilidir. Ayrıca, nezaket, incelik ve saygı gibi özellikler de hizmet verme yatkınlığını belirlemektedir (Chait vd. 2000). Frei ve McDaniel (1998), yaptıkları meta analizde sorumluluk, uyumluluk ve duygusal istikrarın hizmet verme yatkınlığı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Varinli, Yavaş ve Başalp (2009) tarafından Türkiye'de yapılan bir çalışmada ise, duygusal zekânın satış personelinin hizmet verme yatkınlığı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Carraher, vd. (1998), iyi izlenim bırakma arzusu, sosyallik ve yardımseverlik özellikleri ve hizmet verme yatkınlığı arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Carraher, Parnell ve Spillan (2009), işletme sahiplerinin hizmet verme yatkınlığının ülkelere göre farklılaştığını; dışa dönüklük ve deneyime açıklığın tüm ülkelerde hizmet verme yatkınlığını etkilediğini vurgulamaktadır.

Periatt, Chakrabarty ve Lemay (2007), beş büyük kişilik özelliğinin (uyumluluk, dışa dönüklük, sorumluluk, duygusal istikrar ve deneyime açıklık) hizmet vermeye yatkın bireylerin işletmeye seçiminde kullanılabileceğini ve ayrıca bu özelliklerin işgörenlerin hizmet verme yatkınlık düzeylerini arttırdığını bulmuştur. Uyumluluk ve deneyime açıklık müşteriyle temasta bulunan personelin hizmet verme yatkınlığını arttırırken, sorumluluk ve dışa dönüklük ise yöneticilerin hizmet verme yatkınlığını arttırmaktadır (Periatt, Chakrabarty ve Lemay 2007).

Yukarıda verilen çalışmalar, çeşitli kişilik özelliklerinin hizmet verme yatkınlığının önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Özelliklerin çalışmalara göre farklılaştığı görülse de, kişilik özelliklerinin hizmet verme yatkınlığının bir fonksiyonu olduğu çalışmaların ortaya koyduğu ortak sonuç olduğu söylenebilir. Hizmet verme yatkınlığını belirleyen kişilik özellikleri, tutum ve davranışlar Tablo 1'de özetlenmiştir.

Öğrenilebilir Kültür, Tutum ve Davranışlar Olarak Hizmet Verme Yatkınlığı

Bir grup akademisyen, bireylerin hizmet verme yatkınlığını belirleyen unsurlar olarak kişilik özelliklerinden ziyade öğrenilebilir toplumsal ve-

ya örgütsel kültürün ve öğrenilebilir tutum veya davranışların önemine vurgu yapmıştır. Örneğin; Chandresekhar (2001), hizmet verme yatkinlığının uzun sürede geliştirilen, belki aile ve öğretmenler tarafından telkin edilen erken sosyalleşme tecrübelerinin bir parçası olarak çocukluktan beri edinilen bir eğilim olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre, hizmet verme yatkinlığı bilişte kökleşmiş ve başkalarının refahına hizmet eden özgeci bir düşünce yapısıdır (Chandresekhar 2001).

Hizmet verme yatkinlığını daha ziyade öğrenilebilir tutum ve davranışlar olarak yorumlayan bir başka yazar olan Hennig-Thurau'ya (2004) göre hizmet verme yatkinlığı, teknik beceriler, sosyal beceriler, hizmet verme motivasyonu ve algılanan karar verme yetkisi olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Teknik beceriler, hizmet personelinin kişisel etkileşim boyunca müşteri gereksinimlerini yerine getirmek için sahip olması gereken

bilgi ve teknik veya motor becerileri ifade eder. Sosyal beceriler, hizmet personelinin müşterilerle etkileşim boyunca müşteri algılamalarını kavrama yeteneğidir (müşterinin gördüğü, algıladığı, düşündüğü, hissettiği şeyleri anlama). Hizmet verme motivasyonu, hizmet personelinin müşterilere hizmet ederken istekli olmasını ifade eder ve personelin teknik ve sosyal becerisini hizmet odaklı davranışlara dönüştürebilmesi için önemlidir. Algılanan karar verme yetkisi ise, işgörenlerin müşteri ilgi ve gereksinimleri ile ilgili meselelerde karar vermede kendini yetkilendirilmiş hissetme derecesi ile ilgilidir. Bir işgören, söz konusu tüm boyutlar mevcut ise, hizmet odaklılık duygusu içinde hizmet verebilir. Örneğin; işgören iyi hizmet verme konusunda motive olmuşsa, müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli becerileri varsa (teknik ve sosyal) ve müşterilerin gereksinimlerine göre davranması olası kılınmışsa (yetkilendirilmişse) hizmet odaklı şekilde davranabilir (Hennig-Thurau 2004). Ben-

Tablo 1. Hizmet Verme Yatkinlığını Belirleyen Kişilik Özellikleri, Kültürel Değerler, Tutum ve Davranışlar

Kişilik Özellikleri, Kültürel Değerler, Tutum ve Davranışlar	Yazar ve Yıl
Uyumluluk, sosyallik, sevimlilik, işbirliğine yatkın olma, kendi kendini kontrol edebilme ve güvenilirlik	Hogan, Hogan ve Busch (1984)
Hogan vd.'nin (1984) özelliklerine ek olarak başarıma arzusu (hırsı)	Cran (1984)
Esneklik, Uyumluluk ve Empati	Bowen ve Schneider (1985)
Dışa dönüklük, uyumluluk, duygusal istikrar ve sorumluluk	Rosse, Miller ve Barnes (1991)
Empati, ilgi ve sorumluluk	Sanchez ve Fraser (1993)
Uyumluluk, duygusal istikrar ve sorumluluk	Frei ve McDaniel (1998)
İyi izlenim bırakma arzusu, sosyallik ve yardımseverlik	Carraher, vd. (1998)
Dışa dönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, duygusal istikrar ve sorumluluk	Donavan (1999)
Müşteriye özel ve önemli olduğunu hissettirme ihtiyacı, müşterinin gereksinim ve isteklerini okuma/anlama ihtiyacı, hizmetleri başarılı bir şekilde sunma arzusu ve kişisel ilişki kurma ihtiyacı	Donavan (1999), Donavan, Brown ve Mowen (2004)
Dışa dönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, nezaket, incelik ve saygı	Chait, v.d., (2000)
Hizmet verme yetkinliği, ekstra (rol harici) hizmet verme isteği, bireysel ilgi gösterme, tüketicileri anlama ve yakın ilişki kurma, açık ve net iletişim kurma ve hizmet ön eğilimi (tüketicileri tatmin etme sorumluluğu)	Lee-Ross (2000), Lee-Ross ve Pyrcce (2005)
Dışa dönüklük, uyumluluk, etkinlik ihtiyacı ve sorumluluk	Brown, vd., (2002)
İhtiyaçları karşılama yeteneği, hizmet sunumundan zevk alma	Brown, vd. (2002)
Mütevazilik (alçakgönüllülük), büyüklere sadakat, başkalarına hoşgörü	Johns, Chan ve Yeung (2003)
Teknik beceriler, sosyal beceriler, hizmet verme motivasyonu ve algılanan karar verme yetkisi	Hennig- Thurau (2004)
Uyumluluk, sorumluluk, dışa dönüklük	Costen ve Barrash (2006)
Uyumluluk, deneyime açıklık, sorumluluk ve dışa dönüklük	Periatt, Chakrabarty ve Lemay (2007)
İnsancıl olma, Konfüçyus iş dinamikliği, güç mesafesi, ahlaki disiplin ve kişisel bütünlük	Johns, Henwood ve Seaman (2007)
Dışadönüklük ve deneyime açıklık	Carraher, Parnell ve Spillon (2009)

zer şekilde Lee-Ross da (2000), bireylerin doğuştan gelen biyolojik yapısı kadar yetiştirilmesinin de hizmet verme yetkinliğini etkilediğini belirtmekte, bunu desteklemek için teorik bir model önermektedir. Önerilen modelde hizmet verme yetkinliği, altı hizmet boyutu çerçevesinde incelenmektedir (Lee-Ross ve Pырce 2005): Hizmet verme yetkinliği (competence), ekstra (rol harici) hizmet verme isteği (extra), bireysel ilgi gösterme (individual attention), tüketicileri anlama ve yakın ilişki kurma (affinity), açık ve net iletişim kurma (communication) ve hizmet verme ön eğilimi (tüketicileri tatmin etme sorumluluğu) (disposition). Hizmet verme ile ilgili bu olumlu içsel tutumlar var ise bireyde hizmet verme konusunda bilinçli bağlılık, bilinçli uygulama ve performans bilinci oluşur ve bu da verilen hizmetten dolayı memnuniyete yol açar.

Yukarıda ifade edilen görüşe paralel olarak bireylerin hizmet verme yetkinliğinin toplumsal ve örgütsel kültür tarafından da etkilendiği belirtilmektedir. Örneğin Johns, Chan ve Yeung (2003), mütevazılık (alçakgönüllülük), büyüklere sadakat, başkalarına hoşgörü gösterme gibi kültürel değerlerin hizmet verme yetkinliğini olumlu etkilediğini; öte yandan fazla ciddiyet/resmiyet, muhafazakârlık, iyiliğe/kötülüğe karşılık verme gibi değerlerin ise hizmet verme yetkinliğini olumsuz yönde etkilediğini bulmuştur. Bir başka araştırmada, Johns, Henwood ve Seaman (2007) insancıl olma, Konfüçyüs iş dinamikliği, güç mesafesi, ahlaki disiplin ve bütünlük gibi etnik veya milli kültürel değerlerin bireylerin iyi hizmet verme konusundaki ön eğilimini etkilediğini ortaya çıkarmıştır.

Örgütlerdeki kültürün, iklimin ve insan kaynakları uygulamalarının da işgörenden hizmet verme yetkinliğini etkilediği tespit edilmiştir. Örneğin; Coelho vd. (2010), işgörenden tarafından algılanan etiksel ve yenilikçi iklimin ve değerlerin, işgörenden hizmet verme yetkinliği ile ilgili davranışlarını dolaylı olarak arttıran önemli bir araç olduğunu bulmuştur. Kelley'nin (1992) çalışmasında ise, örgütsel sosyalleşme uygulamalarının ve sosyalleşme çıktılarının (işgörenden örgütsel iklimi algılaması, motivasyon düzeyi ve örgütsel bağlılık) işgörenden hizmet verme yetkinliği üzerinde önemli bir rol oynadığını ortaya çıkarmıştır. Bir başka çalışmada ise işgörenden kararlarına katılımının, iş tatmininin ve iş güvencesinin çalışanların hizmet verme yetkinliğini olumlu etkilediği bulunmuştur (Dienhart vd. 1992).

HİZMET VERME YATKINLIĞININ ÖLÇÜMÜ VE GELİŞTİRİLEN ÖLÇEKLER

Hizmet verme yetkinliği, hizmet sunumunu etkileyen önemli ve ölçülebilir bir kavramdır (Schneider ve Bowen 1995; Hurley 1998). Hizmet verme yetkinliğini ölçmek, hem mevcut iş görenlerin hizmet vermeye yetkinliğinin belirlenmesine yardım edecek, hem de bu özellikteki bireylerin seçilerek işletmeye kazandırılmasını sağlayacaktır. Hizmet vermeye yetkin bireylerin belirlenmesinde ve seçiminde yöneticilere fayda sağlayacak bazı güvenilir ve geçerli ölçekler geliştirilmiştir. Bu ölçeklerden önemlileri aşağıda değerlendirilmiştir.

Bireylerarası Yetkinlik Ölçeği (*Interpersonal Competence Scale- ICS*)

Hizmet verme yetkinliğini ölçmek için geliştirilen ilk ölçeklerden biri Holland ve Baird'e aittir. Holland ve Baird (1968: 503), bireylerarası yetkinlikleri "etkili bir etkileşim için kazanılmış beceri" olarak tanımlamakta ve özellikle bazı işlerde söz konusu becerilere dayanan personel seçiminin performansın önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir (Teng ve Barrows 2009). Bireylerarası yetkinlikleri ölçmek için Holland ve Baird (1968) tarafından geçerliliği sağlanmış bir ölçek geliştirilmiştir. Bireylerarası yetkinlik ölçeği, 1) Sağlık, 2) Zeka, 3) Empati, 4) Özerklik, 5) Yargı ve 6) Yaratıcılık boyutlarından oluşan 20 maddelik bir ölçektir. Alge vd. (2002), ICS'nin eksik ancak hizmet verme yetkinliğini belirlemede güçlü bir ölçek olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, bazı meslekler için performansın belirlenmesinde güçlü bir ölçek olduğunu belirtmektedirler (Alge vd. 2002).

Satış Odaklılık-Müşteri Odaklılık Ölçeği (*Selling Orientation-Customer Orientation-SOCO*)

Hizmet verme yetkinliğini ölçmek için geliştirilen bir başka ölçek Satış Odaklılık- Müşteri Odaklılık ölçeğidir ve Saxe ve Weitz (1982) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, ilişkiler (relations) ve yardım etme yeteneği (ability to help) olmak üzere iki boyuttan oluşmakta ve 24 madde yer almaktadır. İlişkiler boyutu, işgörenden tüketicilerle uzun süreli ve işbirlikçi ilişkiler geliştirme derecesini ifade etmektedir. Yardım etme yeteneği ise, işgörenden müşteri gereksinimlerini karşılamak için en doğru kararı vermesine yardım etme yeteneğini göstermektedir. Ölçeğin işgörenden hizmet verme yetkinliğini ve performansını belirlemede kullanılabileceği belirtilmektedir (Saxe ve Weitz 1982).

Hizmet Verme Yatkinlığı Envanteri (Service Orientation Index- SOI)

Hogan, Hogan ve Busch (1984), hizmet verme yatkinlığının kişilik ölçekleri kullanılarak ölçülebileceğini söylemektedir. Bu noktadan hareketle, Hogan'ın Kişilik Envanteri'nden (Hogan's Personality Inventory) türetilen "Hizmet Verme Yatkinlığı Envanteri"ni (Service Orientation Index-SOI) geliştirmişlerdir.

Ölçek, uyumluluk, sosyallik ve sevimlilik (hoşlanırlılık) olmak üzere üç kişilik ögesinin bileşiminden ve 92 maddeden oluşmaktadır: Ölçeğin geçerliliği dört grup ile test edilmiştir (37 hemşirelik öğrencisi, 30 bakım evi çalışanı, 100 sigorta şirketi çalışanı ve 56 kamyon şoförü). Bunun sonucunda, geliştirilen ölçeğin hizmet vermeye yatkin işgörenleri (uyumlu, sosyal olarak yetenekli, sevimli, nazik ve kurallara uymaya istekli), hizmet vermeye yatkin olmayanlardan (kaba, nezaketsiz, patavatsız ve sosyal olarak beceriksiz) ayırt ettiği ve iş görenlerin performansını belirlediği ortaya çıkmıştır (Hogan, Hogan ve Busch 1984).

Cran (1994), Hogan vd. (1984)'nin ölçeğinin geçerliliğini Avustralya verileri üzerinde test etmiş ve daha önce ortaya çıkan sonuçları desteklemiştir. Ancak, Hogan, vd.'nin (1984) çalışmasına ek olarak başarıma arzusu (hırsı) boyutunun da hizmet verme yatkinliğini belirlediği ortaya çıkmıştır. Cran (1994), ölçeğin hizmet vermeye yatkin özellikleri belirlemede oldukça faydalı olduğunu söylemektedir. Ayrıca, Rosse, Miller ve Barnes (1991) Hizmet Verme Yatkinlığı Envanteri'nin, işgören performansını yetenek testlerinden daha iyi açıkladığını bulmuştur.

Biyografik Veriler Ölçeği (Biographical Data-Biodata)

Hizmet vermeye yatkin işgörenlerin belirlenmesinde ve seçiminde kullanılacak başka bir araç da McBride (1988) tarafından geliştirilen Biyografik Veriler (Biodata-Biographical Data) ölçeğidir. Biyografik veriler (Biodata), hizmet vermeye yatkin bireyleri belirlemek için bireylerarası iletişim becerilerine ve iş esnekliğine dayanan bir ölçme aracıdır. Biyografik veriler, kişinin geçmişteki tutum ve davranışları, ilgileri, demografik geçmişi gibi kişisel biyografik verileri temel alarak, hizmet vermeye yatkin işgörenleri değerlendirmek için kullanılmaktadır (Ineson ve Brown, 1992; Carraher vd. 1998). Biodata ölçeği 39 maddeden oluşmakta ve yedi boyutta toplanmaktadır: yaşamdan memnuniyet, sosyallik, uyumluluk, strese dayanıklılık,

sorumluluk, başarıma ihtiyacı ve iyi bir izlenim yaratma isteği. Carraher vd. (1998) biodata ölçeğini test etmiş ve toplamda sekiz boyut elde etmişlerdir. Uyumluk boyutunun genel uyumluluk ve yardımseverlik şeklinde iki boyuta ayrılması gerektiğini önermişlerdir. Ölçek, kanıtlanabilir konular (önceki iş), tipik davranışlar (TV izleme), tutum ve inançlar (okuldaki favori ders) gibi bilgi dizisinden oluştuğundan dolayı diğer ölçeklerden farklıdır (Carraher vd. 1998). Ayrıca, diğer ölçeklere göre daha kısa ve davranışsal temelli olmasından dolayı bazı üstünlüklere sahiptir (Chait vd. 2000).

Araştırmacılar bireylerin geçmiş ve şimdiki tutum, davranış, beklenti, ilgi ve niyetlerinin gelecekteki davranışlarını en iyi şekilde tahmin edeceği varsayımı ile biodata ölçeğini kullanmaktadırlar (Stokes 1999). Pek çok araştırmacı da (Ineson ve Brown 1992; Carrahar vd. 1998; Chait, Carraher ve Buckley 2000), biodata ölçeğinin hizmet verme yatkinlığının değerlendirilmesinde ve hizmet vermeye yatkin bireylerin işe alınmasında kullanılacak bir araç olduğunu desteklemektedir.

Hizmet Becerileri Envanteri (Customer Service Skill Inventory-CSSI)

Sanchez ve Fraser (1993), ilgi, empati, dürüstlük gibi kişilik özelliklerine sahip bireylerin, bu özelliklere sahip olmayanlardan daha iyi hizmet sunacağını varsaymaktadır ve bu varsayımı dayanarak Hizmet Becerileri Envanteri'ni geliştirmiştir. Ölçek, değişik hizmet durumlarına ilişkin örtülü hikâyelerin cevaplarını incelemeyi gerektirir. Toplamda sekiz alt ölçekten oluşan ölçekte 32 madde yer alır: baskıya dayanma (tolerans gösterme) (pressure tolerance), gerçekçilik (realistic orientation), zamanı değerlendirme (time appraisal), bağımsız karar verme (independent judgement), zamanında hizmet verme (responsiveness), duyarlılık (sensitivity), dengeli karar verme (balanced judgement) ve dikkatlilik (precision orientation). Sanchez ve Fraser (1993) söz konusu beceri envanterinin müşterilerle temasta bulunmayı gerektiren işlere işgören seçimi için önemli olduğunu vurgulamaktadır (Martin ve Fraser 2002).

Donavan ve Arkadaşlarının Hizmet Verme Yatkinlığı Ölçeği (Service Orientation Scale-SO)

Donavan (1999), kişilik özellikleri ile hizmet ortamı arasındaki etkileşimden kaynaklanan görünür bir özellik olarak kavramsallaştırdığı hizmet verme yatkinliğini incelemek için bir ölçek geliştirmiştir.

Bu ölçekte hizmet verme yatkınlığı beş boyuttan ve 17 maddeden oluşmaktadır. Daha sonra, Donovan, Brown ve Mowen (2004) tarafından yapılan çalışmada ölçek yeniden düzenlenmiştir. Ölçek, toplamda dört boyut ve 13 maddeden oluşmaktadır: müşteriye özel ve önemli olduğunu hissettirme ihtiyacı (need to pamper), müşterinin gereksinim ve isteklerini okuma/anlama ihtiyacı (need to read customer's need), hizmetleri başarılı bir şekilde sunma arzusu (need to deliver), ve kişisel ilişki kurma ihtiyacı (need for personal relationship) (Donovan, Brown ve Mowen 2004). Donovan (1999), ölçeğin, kişilik özellikleri ile birlikte hizmet ortamının etkileşimini de hesaba kattığından, hizmet verme yatkınlığını ve performansı belirlemede daha geçerli olabileceğini söylemektedir.

Hizmet Verme Ön Eğilimi Ölçeği (Service Predisposition Instrument-SPI)

Psikolojik odaklı incelemelerin tersine Lee-Ross (1999, 2000) müşteri ve personel kişilik özelliklerinden ziyade, hizmet personelinin tutum ve algılamaları ile hizmet verme yatkınlığını incelemektedir (Teng ve Barrows 2009). Lee-Ross (2000), hizmet verme yatkınlığını açıklamak için teorik bir model önermiş ve bu model temelinde çalışanların hizmet verme yatkınlığını ölçmek için geçerliliği test edilmiş bir ölçek geliştirmiştir. Daha önce bahsedilen modele uygun olarak geliştirilen ölçekte altı boyut yer almaktadır. Bu boyutlar, hizmet verme yetkinliği, ekstra (rol harici) hizmet verme isteği, bireysel ilgi gösterme, tüketicileri anlama ve yakın ilişki kurma, açık ve net iletişim kurma ve hizmet ön eğilimi (tüketicileri tatmin etme sorumluluğu) olarak ifade edilmiştir. Lee-Ross'un (2000) hizmet verme yatkınlığı ölçeği 33 maddeden oluşmaktadır ve modeldeki her bir öge için üçer ifade yer almaktadır.

Dienhart ve Arkadaşlarının Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği

Hizmet verme yatkınlığını ölçmek için Dienhart vd. (1992) tarafından geliştirilen bir ölçek bulunmaktadır. Ölçek üç boyut ve dokuz maddeden oluşmaktadır: 1) müşteri odaklılık (customer focus), 2) örgütsel destek (organizational support) ve 3) baskı altında hizmet (service under pressure). Bu boyutlar, hizmet verme yatkınlığının bilişsel ve davranışsal boyutlarının müşteri gereksinimlerinin karşılanması ve müşteri memnuniyeti yaratmasında etkinliğinin ölçülmesi ile ilgilidir. Dienhart vd.'nin (1992) çalışması, Groves (1992) tarafın-

dan biraz daha genişletilerek, ölçek madde sayısı 34'e çıkarılmıştır. Çalışma, Dienhart vd.'nin (1992) boyutlarını desteklemektedir (Groves 1992). Kim (2000), ise Groves'in (1992) ölçeğini kullanarak yaptığı çalışmada müşteri odaklılık boyutunun müşteriler ve önceki müşteriler şeklinde olması gerektiğini söyleyerek hizmet verme yatkınlığı için dört boyut önermiştir (Kim 2000).

Brown ve Arkadaşlarının Müşteri Odaklılık Ölçeği

Brown vd. (2002), görünür veya yüzeyde bir kişilik özelliği olarak kavramsallaştırdıkları hizmet verme yatkınlığını ölçmek için gereksinimleri karşılama yeteneği (needs) ve hizmet sunumundan zevk alma (enjoyment) olmak üzere iki boyuttan oluşan bir başka ölçek geliştirmişlerdir. Ölçekte her bir boyutu ölçmek için altı madde bulunmakta ve ölçek toplamda 12 maddeden oluşmaktadır.

Hennig-Thurau'nun Müşteri Odaklılık Ölçeği

Hennig-Thurau (2004), daha önce geniş bir şekilde bahsedilen dört boyut (teknik beceriler, sosyal beceriler, hizmet verme motivasyonu ve algılanan karar verme yetkisi) altında kavramsallaştırdığı hizmet verme yatkınlığını ölçmek için bir ölçek geliştirmiştir. Ölçekte her bir boyutla ilgili üçer madde yer almakta ve ölçek toplamda 12 maddeden oluşmaktadır. Yapılan analizler, ölçeğin hizmet verme yatkınlığını ölçmek için güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Beş Büyük Kişilik Ölçeği

Beş Büyük Kişilik Ölçeği hizmet vermeye yatkın bireylerin belirlenmesinde ve işletmeye alınmasında kullanılabilir. Kişilik envanterlerinden türetilerek geliştirilen çok farklı şekillerde Beş Büyük Kişilik Ölçeği (Trapnell ve Wiggins 1990; John, Donahue ve Kentle 1991; Goldberg 1992; Wiggins 1995) geliştirilmesine karşın, en yaygın kullanılan ölçek Costa ve McCrae (1992) tarafından geliştirilmiştir (Yeniden Düzenlenmiş Kişilik Envanteri-NEO Personality Inventory, Revised/ NEO PI-R). Ölçek 240 maddeden oluşmaktadır. Her bir büyük kişilik özelliğin altı alt ölçeği (boyutu) bulunmaktadır (John ve Srivastava, 1999). Dışa dönüklük, (extraversion), sosyal, konuşkan, aktif, cana yakın olma gibi özellikleri içerir ve bu özellikler, bireylerin enerjisini ve potansiyelini harekete geçirerek daha iyi performansa neden olur. Uyumluluk (agreeableness), nazik, iyi mizaçlı, işbirlikçi, bağlıla-

Tablo 2. Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçekleri

Ölçek	Yazar ve Yıl	Boyutlar	Madde
Bireylerarası Yetkinlik Ölçeği (Interpersonal Competence Scale- ICS)	Holland ve Baird (1968)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sağlık ■ Zeka ■ Empati ■ Özerklik ■ Yargı ■ Yaratıcılık 	20
Satış Odaklılık- Müşteri Odaklılık Ölçeği (Selling Orientation- Customer Orientation- SOCO)	Saxe ve Weitz (1982)	<ul style="list-style-type: none"> ■ İlişkiler ■ Yardım Etme Yeteneği 	24
Hizmet Verme Yatkınlığı Envanteri (Service Orientation Index- SOI)	Hogan, Hogan ve Busch, (1984)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Uyumluluk, ■ Sosyallik ■ Sevimlilik 	92
Biyografik Veriler Ölçeği (Biographical Data- Biodata)	McBride (1988)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Yaşamdan Memnuniyet ■ Sosyallik ■ Uyumluluk ■ Strese Dayanıklılık ■ Sorumluluk ■ Başarma İhtiyacı ■ İyi İzlenim Yaratma İsteği 	39
Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği	Dienhart, Gregorie, Downey ve Kinght (1992)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Müşteri odaklılık ■ Örgütsel destek ■ Baskı altında hizmet 	9
Beş Büyük Kişilik Ölçeği	Costa ve McCrae (1992)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dışa Dönüklük ■ Uyumluluk ■ Sorumluluk ■ Duygusal İstikrar ■ Deneyime Açıklık 	240
Hizmet Becerileri Envanteri (Customer Service Skill Inventory- CSSI)	Sanchez ve Fraser (1993)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Baskıya Dayanma ■ Gerçekçilik ■ Zamanı Değerlendirme ■ Bağımsız Karar Verme ■ Zamanında Hizmet Verme ■ Duyarlılık ■ Dengeli Karar Verme ■ Dikkatlilik 	32
Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği (Service Orientation Scale- SO)	Donavan (1999); Donavan, Brown ve Mowen, (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Müşteriye özel ve önemli olduğunu hissettirme ihtiyacı ■ Müşterinin gereksinim ve isteklerini okuma/anlama ihtiyacı ■ Hizmetleri başarılı bir şekilde sunma arzusu ■ Kişisel ilişki kurma ihtiyacı 	17
Hizmet Verme Ön eğilimi Ölçeği (Service Predisposition Instrument- SPI)	Lee- Ross (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hizmet verme yetkinliği ■ Ekstra hizmet verme isteği ■ Bireysel ilgi gösterme ■ Tüketicileri anlama ve yakın ilişki kurma ■ Açık ve net iletişim kurma ■ Hizmet öneğilimi 	33
Müşteri Odaklılık Ölçeği	Brown vd (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ■ İhtiyaçları karşılama yeteneği, ■ Hizmet sunumundan zevk alma 	
Müşteri Odaklılık Ölçeği	Hennig- Thurau (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Teknik beceriler, ■ Sosyal beceriler, ■ Hizmet verme motivasyonu ■ Algılanan karar verme yetkisi 	12

yıcı, merhametli, güvenilir olma gibi özelliklerden meydana gelir. Sorumluluk (conscientiousness), planlı, dikkatli, sorumlu, düzenli, çalışkan, azimli ve başarı odaklı olma gibi özelliklerden oluşur. Duygusal İstikrar (emotional stability), öfke, kaygı, bunalım, güvensizlik, utangaçlık gibi duyguları yaşama eğilimini ifade eder. Son olarak, Deneyime Açıklık (openness to experience) ise hayalci, yaratıcı, açık fikirli, yeni tecrübelerle açık olma, sanatsal ruha sahip olma gibi özelliklerden oluşmaktadır (Barrick ve Mount 1991). Ölçeğin 60 maddelik ve 12 maddelik daha kısa biçimleri de bulunmaktadır (John ve Srivastava 1999). Hizmet verme yatkinliğini ölçmek için geliştirilen ölçekler, Tablo 2'de özetlenmiştir.

Teng ve Barrows (2009), hizmet verme yatkinliğini ölçmek için geliştirilen her bir ölçeğin üstünlük ve zayıflıklarını değerlendirdikten sonra, Hogan vd. (1984) tarafından geliştirilen Hizmet Verme Yatkinliği Envanteri'nin ve McBride (1998) tarafından geliştirilen Biyografik Veriler Ölçeği'nin potansiyel hizmet çalışanlarının hizmet verme yakınlıklarını belirlemede en etkili ölçme araçları olduğunu söylemektedir. Hem geçerlilik hem de uygulanabilirlik çerçevesinde her iki ölçeğin de uygun olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, söz konusu iki ölçme aracının, sadece işletmeye yeni alınacak hizmet vermeye yatkın bireylerin seçiminde değil, mevcut işgörenlerin hizmet verme yatkinliğinin belirlenmesinde de kullanılabilmesi vurgulanmaktadır. Teng ve Barrows (2009), Lee-Ross (2000) tarafından geliştirilen Hizmet Verme Ön Eğilimi Ölçeğinin, boyutları ve geçerliliği itibarıyla oldukça değişken (istikrarsız) bir ölçek olduğunu ifade etmektedir. Hizmet verme yatkinliğini ölçmek üzere geliştirilen çok sayıda ölçeğin ve bu ölçeklerde birbirinden farklı boyutların olduğu göz önüne alındığında, söz konusu ölçeklerdeki boyutların bütünleştirilerek daha kapsamlı bir ölçek oluşturma ihtiyacı olduğu ortaya çıkmaktadır.

HİZMET VERME YATKINLIĞININ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Hizmet verme yatkinliğinin müşteri memnuniyeti ve sadakati, hizmet kalitesi, işgören performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi işletmenin başarısını etkileyen öğeler üzerinde önemli etkileri vardır. Bu nedenle, işletmenin başarısı açısından hizmet verme yatkinliğine sahip bireylerin işletmeye seçilmesi konusunda pek çok yazar hemfikirdir. Hizmet verme

yatkınlığı ve bireysel ve örgütsel sonuçlar ile ilgili araştırmalar aşağıda özetlenmiştir.

Hizmet Verme Yatkinliği ve İşgören Performansı

Hizmet verme yatkinliğine sahip işgörenlerin performansının daha yüksek olduğu yapılan araştırmalarla desteklenmektedir. Saxe ve Weitz (1982), personelin hizmet verme yatkinliği ile performansı (satış hacmi, yöneticinin satış personelinin başarısını ve işletmeye katkısını değerlendirmesi, toplam gelir, satılan araç sayısı, siparişlerin parasal değeri, gerçekleştirilen satış kotası oranı) arasında pozitif yönlü çok güçlü bir ilişki olduğunu bulmuştur. Hogan, vd.'nin (1984) çalışması da hizmet verme yatkinliği ile işgören performansı (iletişim becerisi, ilişki kurma becerisi/başkalarıyla uyumlu çalışma, baskı altında çalışma ve genel iş performansı) arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Yine Brown vd.'nin (2001), yaptıkları çalışma hizmet verme yatkinliğinin hizmet performansının artırılmasında önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, Franke ve Park (2006), yaptıkları araştırmada hizmet verme yatkinliği yüksek olan satış personelinin işlerini daha iyi yaptıklarına inandıklarını ortaya koymuştur. Liang, Tseng ve Lee (2010)'nin çalışması da, hizmet verme yatkinliğinin işgörenlerin tüketicilere verdiği hizmeti (performansı) olumlu şekilde etkilediğini göstermektedir. Son olarak, Jaramillo ve Grisaffe (2009), ise tüketici odaklılığın uzun vadeli satış performansını önemli ölçüde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Hizmet Verme Yatkinliği ve İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İşgörenlerin hizmet verme yatkinliği, işgörenlerin iş tatminini, örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir. Farklı endüstrilerde yapılan çalışmalar hizmet verme yatkinliği yüksek olan bireylerin iş tatminlerinin (Hoffman ve Ingram 1991; Donovan, Brown ve Mowen 2004; Franke ve Park 2006; Chen 2007), örgütsel bağlılıklarının (Kelley 1992; Donovan, Brown ve Mowen 2004; Kim, Leong ve Lee 2005; Chen 2007), ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının (Donovan 1999; Bettencourt, Meuter ve Gwinner 2001; Donovan, Brown ve Mowen 2004) yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Literatürde yukarıdaki bulgularla kısmen çelişen bir araştırma sonucu da söz konusudur. Kim, Leong ve Lee (2005) hizmet verme yatkinliğinin örgütsel bağlılığı olumlu ancak iş

tatminini olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Yazarlar, mükemmel hizmet sağlamaya çalışan personelin düşük ücret, adil olmayan faydalar ve uzun çalışma saatlerinden dolayı daha az iş tatmini yaşabileceğini belirtmişlerdir (Kim, Leong ve Lee 2005).

Bir başka çalışmada ise hizmet verme yatkinlığının işten ayrılma niyetini etkilediği görülmüştür. Hizmet verme yatkinlığı ile mevcut işteki süreklilik pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki göstermektedir. Müşterilerin refahı ile daha fazla ilgilenen işgörenler mevcut işinde çalışmaya devam etmeye daha fazla eğilimlidir (Chandresekhar 2001).

Hizmet Verme Yatkinlığı ve Hizmet Kalitesi

Yapılan çalışmalar, hizmet kalitesinin hizmet veren personelin beceri, tutum ve kişilik özelliklerine bağlı olduğunu göstermektedir (Chait vd. 2000). Schneider vd. (1980), müşterilerin hizmet kalitesi algısının hizmet personelinin hizmet verme yatkinlığı ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, Bowen ve Schneider (1985), hizmet personelinin esneklik, uyum sağlama ve empati gibi özelliklerinin müşterilerin kaliteli hizmet deneyimi ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Dienhart, vd. (1992), yaptıkları çalışmada, hizmet personelinin hizmet verme yatkinlığının hizmet kalitesini ve işletmenin müşteri gözündeki imajını etkilediğini bulmuşlardır.

Hizmet Verme Yatkinlığı ve Müşteri Memnuniyeti

İşgörenlerin hizmet verme yatkinlığı, müşteri memnuniyeti ve sadakatini etkilemektedir. Hennig-Thurau (2004) tarafından yapılan çalışmada, işgörenlerin hizmet verme yatkinlığının, müşterilerin işletmeden memnuniyetini, işletmeye duygusal açıdan bağlılığını ve en önemlisi tekrar gelme oranını belirleyen çok önemli bir etmen olduğu bulunmuştur. Hizmet verme yatkinlığına sahip işgörenler, müşterilerin beklentilerini daha iyi karşılayacak, müşterinin tekrar gelmesini sağlayarak müşteri sadakatini arttıracaktır. Kelley (1992), hizmet personelinin hizmet verme yatkinlığı düzeyinin, müşterilerin memnuniyet düzeyini ve işletme ile müşterileri arasındaki ilişkinin kalitesini ve süresini etkilediğini ortaya koymuştur. Reynierse ve Harker (1992) ise, hizmet personelinin hizmet verme yatkinlık derecesi ile buna bağlı ortaya çıkan müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Donovan ve Hocutt (2001) ise, işgörenlerin hizmet verme yatkinlığının müşteri

memnuniyeti ve sadakatini farklı şekillere etkilediğini ortaya koymuştur. Müşteriler, hizmet veren personelin hizmet verme yatkinlığı ile ilgili davranışlar gösterdiğini algıladığında daha memnun olmaktadır (Donovan ve Hocutt 2001). Goff vd. (1997), satış personelinin hizmet verme yatkinlığının müşterilerin satış personelinin ve satıcıdan memnuniyeti doğrudan etkilediğini bulmuştur. Satış personelinin hizmet verme yatkinlığı satış personelinin memnuniyeti arttırmakta, bu durum da satıcı, ürün ve üreticiden memnuniyeti etkilemektedir. Benzer şekilde, Değermen (2008) tarafından Türkiye’de yapılan bir çalışmada da, işgörenlerin hizmet verme yatkinlığının müşterilerinin olumlu davranışsal özelliklerini (müşteri memnuniyeti, tavsiye etme niyeti, olumlu duyurum ve tekrar gelme oranı) olumlu bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

SONUÇ

Bu çalışmada hizmet verme yatkinlığının tanımı, kapsamı, ölçümü, işgörenler ve işletmeler açısından sonuçları ele alınmıştır ve konunun Türkçe literatürde de araştırmalara konu olması için bir başlangıç yapılmıştır. Bireysel düzeyde hizmet verme yatkinlığı, doğuştan gelen kişilik özellikleri ile öğrenme deneyiminin etkileşimi ve birleşimi sonucu oluşmaktadır. Hizmet verme yatkinlığı 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 kapsamaktadır. Hizmet verme yatkinlığını ölçmek üzere geliştirilen ölçekler incelendiğinde çok sayıda ölçek olduğu; bu ölçeklerin kişilik özelliklerinin birbirleriyle tam örtüşmediği ve ölçeklerin birbirinden farklı boyutlarının olduğu gözlenmektedir. Ayrıca, hizmet verme yatkinlığını belirleyen etmenler olarak kişilik özelliklerinin yanı sıra kültürel değerler, tutumlar ve erken öğrenme deneyimi de literatürde vurgulanmaktadır.

Özellikle tüketicilerle yüz yüze iletişimin söz konusu olduğu işler için işletmelerin hizmet vermeye yatkın bireyleri seçmesi ve hizmet verme yatkinlığı ile ilgili tutum ve davranışlar konusunda çalışanlara eğitim vermesi, işgörenlerin iş tatminini, performansını, verilen hizmet kalitesini, tüketici memnuniyetini ve diğer işletme performansı göstergelerini önemli ölçüde ve olumlu yönde arttıracaktır. Konu ile ilgili gelecekteki araştırmalar, farklı ölçeklerdeki farklı boyutların birleştirilerek daha

kapsamlı ve bütünsel bir hizmet verme yatkınlığı ölçeği geliştirilmesine, Türkiye'deki kültürel yapının ve değerlerin hizmet verme yatkınlığını etkileyip etkilemediğine ve hizmet verme yatkınlığının farklı iş ve endüstrilerde iş gören ve işletme performansı üzerindeki etkilerine yönelebilir.

KAYNAKÇA

- Alge, B. J.; Gresham, M. T.; Heneman, R. L.; Fox, J. ve McMasters, R. (2002). Measuring Customer Service Orientation Using a Measure of Interpersonal Skill: A Preliminary Test in Public Service Organization, *Journal of Business and Psychology*, 16(3): 467- 476.
- Barrick, M. ve Mount, M. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta Analysis, *Personnel Psychology*, 44: 1-26.
- Baydoun, R.; Rose, D. ve Emperado, T. (2001). Measuring Customer Service Orientation: An Examination of the Validity of the Customer Service Profile, *Journal of Business and Psychology*, 15(4): 605-620.
- Bettencourt, L.; Meuter, M. L. ve Gwinner, K. P. (2001). A Comparison of Attitude, Personality and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 29-41.
- Bitner, M. J.; Booms, B. H. ve Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, *Journal of Marketing*, 54(1): 71-84.
- Bowen, D.E. ve Schneider, B. (1985). Boundary-Spanning Role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research. İçinde J.A. Czepiel, M.R. Solomon ve C.F. Surprenant (Editörler), *The Service Encounter* (ss.127- 147). Lexington, MA: Lexington Press.
- Brown, T. J.; Mowen, J. C.;Donavan, D.T. ve Licata, J. W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Superior Performance Ratings, *Journal of Marketing Research*, 39(1): 110- 119.
- Carraher, S. M.; Mendoza, J. L.; Buckley, M. R.; Schoenfeldt, L. F. ve Carraher, C. E. (1998). Validation of an Instrument to Measure Service-Orientation, *Journal of Quality Management*, 3(2): 211-224.
- Carraher, S. M.; Parnell, J. A. ve Spillan, J. E. (2009). Customer Service-Oriented of Small Retail Business Owners in Austria, The Czech Republic, Hungary, Latvia, Slovakia, and Slovenia, *Baltic Journal of Management*, 4(3): 251-268.
- Chait, H.N.; Carraher, S. M. ve Buckley, R. M. (2000). Measuring Service Orientation with Biodata, *Journal of Managerial Issues*, 12(1): 109- 120.
- Chandrasekhar, S. F. (2001). Service Orientation and Persistence at Work: A Study of Corporate Hospital Employees, *Journal of Management Research*, 1(2): 79- 86.
- Chen, Y. J. (2007). Relationships Among Service Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in the International Tourist Hotel Industry, *Journal of American Academy of Business*, 11(2): 71-82.
- Cloninger, S. (2009). Conceptual Issues in Personality Psychology. İçinde P.J. Corr ve G. Matthews(Editörler), *The Cambridge Handbook of Personality Psychology* (ss 3-26). Cambridge: Cambridge University Press.
- Coelho, F. J.; Augusto, M. G. ve Coelho, A. F. ve Sá, P. M. (2010). Climate Perceptions and the Customer Orientation of Frontline Service Employees, *The Service Industries Journal*, 30(8): 1343-1357.
- Costa, P. T. ve McCrae, R. R. (1992). *NEO PI/ FFI Manual Supplement*. Odessa FL: Psychological Assessment Resources.
- Costen, W. M. ve Barrash, D. I. (2006). ACE-ing the Hiring Process: A Customer Service Orientation Model, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 5(1): 35-49.
- Cran, D. J. (1994). Towards Validation of the Service Orientation Construct, *The Service Industries Journal*, 14(1): 34-44.
- Değermen, A. (2008). Hizmet Personelinin Müşteri Odaklı Davranışlarının Müşterilerin Algılamaları Üzerindeki Etkisinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma, *Öneri Dergisi*, 8 (30): 185- 193.
- DeYoung, C. G ve Gray, J. R. (2009). Personality Neuroscience: Explaining Individual Differences in Affect, Behaviour and Cognition. İçinde P. J. Corr ve G. Matthews (Editörler), *The Cambridge Handbook of Personality Psychology* (ss. 323-346). Cambridge: Cambridge University Press.
- Dienhart, J. R.; Gregoire, M. B.; Downey, R. G.ve Knight, P. K. (1992). Service Orientation of Restaurant Employees, *International Journal of Hospitality Management*, 11(4): 331-346.
- Donavan, D. T. (1999). Antecedents and Consequences of the Contact Employee's Service Orientation: From Personality Traits to Service Behaviors. (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*). Oklahoma State University.
- Donavan, D. T. ve Hocutt, M. A. (2001). Customer Evaluation of Service Employee's Customer Orientation: Extension and Application, *Journal of Quality Management*, 6: 293-306.
- Donavan, D. T.; Brown, T. J. ve Mowen, J.C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Marketing*, 68: 128-146.
- Eren, D. (2007). Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*). Erciyes Üniversitesi.
- Franke, G. R. ve Park, J. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing Research*, 43 (4): 693-702.
- Frei, R. L. ve McDaniel, M. A. (1998). Validity of Customer Service Measures in Personnel Selection: A Review of Criterion and Construct Evidence, *Human Performance*, 11(1): 1-27.
- Goff, B. G.; Boles, J. S.; Bellenger, D. N. ve Stojack, C. (1997). The Influence of Salesperson Selling Behaviors on Customer Satisfaction with Products, *Journal of Retailing*, 73(2), pp. 171-183.
- Goldberg, L. R. (1992). The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure, *Psychological Assessment*, 4: 26-42.
- Groves, J. (1992). Perceived Service Orientation of Restaurant Employees (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*). Kansas State University.
- Hartline, M. D. ve Jones, K. C. (1996). Employee Performance Cues in a Hotel Service Environment: Influence on Perceived Service Quality, Value and Word of Mouth Intentions, *Journal of Business Research*, 35 (3): 207-215.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of Service Employees: Its impact on Customer Satisfaction, Commitment, and Retention, *International Journal of Service Industry Management*, 15(5): 460-478.

- Hoffman, K. D. ve Ingram, T. N. (1991). Creating Customer-Oriented Employees: The Case in Home Health Care, *Journal of Health Care Marketing*, 11(2): 24-32.
- Hogan, J.; Hogan, R. ve Busch, C. M. (1984). How to Measure Service Orientation, *Journal of Applied Psychology*, 69(1): 167-173.
- Holland, J. L. (1976). Vocational Preferences. İçinde M. D. Dunnette (Editör), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand Mc. Nally
- Holland, J. L. ve Baird, L. L. (1968). An Interpersonal Competency Scale, *Educational and Psychological Measurement*, 28(2): 503-510.
- Homburg, C.; Hoyer, W. D. ve Fassnacht, M. (October 2002). Service Orientation of a Retailer Business Strategy: Dimension, Antecedents and Performance Outcomes, *Journal of Marketing*, 66 (44): 86-101.
- Hurley, R. F. (1998). Customer Service Behaviors in Retail Settings: A Study of the Effect of Service Provider Personality, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2): 115-127.
- Ineson, E. M. ve Brown, S. H. P. (1992). The Use of Biodata for Hotel Employee Selection, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(2): 8-12.
- Jaramillo, F. ve Grisaffe, D. B. (2009). Does Customer Orientation Impact Objective Sales Performance? Insights From a Longitudinal Model in Direct Selling, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(2): 167-178.
- John, O.P. ve Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement and Theoretical Perspectives. İçinde O. P. John; R. W. Robins ve L. A. Pervin (Editörler), *Handbook of Personality: Theory and Research* (İkinci Baskı) (ss. 102- 138), New York: Guilford Press.
- John, O.P.; Donahue, E. M. ve Kentle, R. L. (1991). *The Big Five Inventory Versions 4a and 54*. Berkeley, CA: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.
- Johns, N.; Chan, A. ve Yeung, H. (2003). The Impact of Chinese Culture on Service Predisposition, *The Service Industries Journal*, 23(5): 107- 122.
- Johns, N.; Henwood, J. ve Seaman, C. (2007). Culture and Service Predisposition Among Hospitality Students in Switzerland and Scotland, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2): 146-158.
- Kelley, S. W. (1992). Developing Customer Orientation Among Service Employees, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 27-36.
- Kim, H. J. (2000). Impact of Employee Service Orientation on Service Quality in the Restaurant Business (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*). Kansas State University.
- Kim, W. G.; Leong, J. K. ve Lee, Y. K. (2005). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant, *International Hospitality Management*, 24 (2): 171-193.
- Kuslivan, S.; Kuslivan, Z.; İlhan, İ. ve Buyruk, L. (2010). The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (2): 171- 214
- Kuşlivan, S. (2003). Employee Attitudes and Behaviors and Their Roles for Tourism and Hospitality Business. İçinde S. Kuslivan (Editör), *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry* (ss. 25-30). New York: Nova Publisher, Inc.
- Lee-Ross, D ve Pryce, J. (2005). A preliminary Study of Service Predispositions Amongst Hospitality Workers in Australia, *Journal of Management Development*, 24 (5): 410-420.
- Lee-Ross, D. (1999). A Comparison of Service Predispositions Between NHS Nurses and Hospitality Workers, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 12(3): 92- 97.
- Lee-Ross, D. (2000). Development of the Service Predisposition Instrument, *Journal of Managerial Psychology*, 15(2): 148-157.
- Lee-Ross, D. (2003). The Questional Relationship: Service predispositions and Quality Assurance. İçinde S. Kuslivan (Editör), *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry* (ss. 262-275). New York: Nova Publisher, Inc.
- Liang, R. D.; Tseng, H. C. ve Lee, Y. C. (2010). Impact of Service Orientation on Frontline Employee Service Performance and Consumer Response, *International Journal of Marketing Studies*, 2(2): 67-74.
- Lyte, R. S.; Hom, P.W. ve Mokwa, M.P. (1998). SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service Orientation, *Journal of Retailing*, 74 (4): 455-489.
- Martin, L. A ve Fraser, S. L. (2002). Customer Service Orientation in Managerial and Non-Managerial Employses: An Exploratory Study, *Journal of Business and Psychology*, 16(3): 477-484.
- McBride, A. (1988). The Development of a Service Orientation Employee Selection Instrument (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Texas A & M University.
- Mowen, J. C. ve Spears, N. (1999). Understanding Compulsive Buying Among Collage Students: A Hierarchical Approach, *Journal of Consumer Psychology*, 8(4): 407-430.
- Nickson, D.; Baum, T.; Losekoot, E.; Morrison, A. ve Frochot, I. (2002). *Skills Organizational Performance and Economic Activity in the Hospitality Industry. A Literature Review*. Research Monograph no. 5, Economic and Social Research Council Centre for Skills, Knowledge, and Organizational Performance (SKOPE), University of Oxford and Warwick, UK.
- O'Connor, S. J. ve Shewchuk, R. M. (Winter 1995). Service Quality Revisited: Striving for a New Orientation, *Hospital & Health Services Administration*, 4(4): 535-552.
- Periatt, J. A.; Chakrabarty, S. ve Lemay, S. A. (2007). Using Personality Traits to Select Customer-Oriented Logistics Personnel, *Transportaion Journal*, 46 (1). 22-37.
- Reynierse, J. H. ve Harker, J. B. (1992). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Teller and Customer Service Representative Ratings, *Human Resource Planning*, 15: 31-46.
- Rosse, J. G.; Miller, H. E.ve Barnes, L. K. (1991). Combining Personality and Cognitive Ability Predictors for Hiring Service Oriented Employees, *Journal of Business and Psychology*, 5 (4): 431-445.
- Sanchez, J. ve Fraser, S. (1993). *Development and Validation of the Corporate Social Style Inventory: A Measure of Customer Service Skills (Report Number 93-108)*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute
- Saxe, R. ve Weitz, B. A. (Aug., 1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, *Journal of Marketing Research*, 19(3): 343-351.
- Schneider, B. (2003). The Human Side of Strategy: Employee Experiences of Strategic Alignment in a Service Organization, *Organizational Dynamics*, 32(2): 122-141.

- Schneider, B. ve Bowen, D. E. (1995). *Wining the Service Game*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schneider, B.; Parkington, J. J ve Buxton, V. M. (1980). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks, *Administrative Science Quarterly*, 25: 252-267.
- Stokes, G. (1999), Introduction to Special Issue: The Next One Hundred Years of Biodata, *Human Resources Management Review*, 99(9): 111-116.
- Teng, C. C. ve Barrows, C. W. (2009). Service Orientation: Antecedents, Outcomes, and Implications for Hospitality Research and Practice, *The Service Industries Journal*, 29(10): 1413-1435.
- Trapnell, P. D. ve Wiggins, J. S. (1990). Extension of the Interpersonal Adjective Scales to Include the Big Five Dimension of Personelity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 781-790.
- Uzkurt, C. ve Torlak, Ö. (2007). İşletmelerin Müşteri Değeri Yaratma Çabaları Üzerinde Öğrenme ve Pazar Odaklı Kültürün Etkileri, *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1): 239- 257.
- Varinli, İ.; Yaraş, E. ve Başalp, A. (2009). Satış Elemanlarının Duygusal Zekâsının Bir Göstergesi Olarak Algılanan Performans, Satış ve Müşteri Odaklılık, *Ege Akademik Bakış*, 9(1): 113- 130.
- Weinstein, T. A. R.; Capitanio, J. P. ve Gosling, S. D. (2008). Personality in Animals. İçinde O. P. John; R. W. Robins ve L. A. Pervin (Editörler), *Handbook of Personality: Theory and Research* (ss. 328- 350), New York: The Guilford Press
- Wiggins, J. S. (1995). *Interpersonal Adjective Scales: Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Yıldırım, M. (2009). Kamu Yönetiminde Yeni Bir İkiem: Yurttaş Odaklılık ya da Müşteri Odaklılık, *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1): 99-115.