



BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

**T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARININ PROAKTİF ÇALIŞMA DAVRANIŞI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE HİZMET VERME YATKINLIĞI VE
HİZMET LİDERLİĞİNİN ROLÜ**

**Gökhan KENAR
DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Murat YEŞİLTAŞ**

BURDUR – 2022

**T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARININ PROAKTİF ÇALIŞMA DAVRANIŞI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE HİZMET VERME YATKINLIĞI VE
HİZMET LİDERLİĞİNİN ROLÜ**

**Gökhan KENAR
DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Murat YEŞİLTAS**

Üye: Prof. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT

Üye: Doç. Dr. Mert GÜRLEK

Üye: Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Hasan Evrim ARICI

BURDUR - 2022

T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK BEYANI

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Proaktif Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Hizmet Verme Yatkınlığı ve Hizmet Liderliğinin Rolü” adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik etik ilkeleri ihlal etmediğimi, tezimin özgün olduğunu, başvurduğum kaynakları metin içinde ve kaynakçada eksiksiz ve bilimsel kurallara uygun olarak gösterdiğimi taahhüt ederim.

Gökhan KENAR

05/07/2022

TEŞEKKÜR METNİ

Kendisini tanıdığım andan bu yana bilgisini ve sabrını esirgemeyen, akademik olarak beni ileriye götüren sevgili danışmanım Prof. Dr. Murat YEŞİLTAAŞ'a teşekkürlerimi sunarım. Değerli görüş ve önerileriyle her konuda desteğini arkamda hissettiğim motivasyon kaynağım sevgili hocam Prof. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT'a teşekkürlerimi sunarım. Doktora tezimin konusuna ilham veren ve eleştirel yönüyle tezimin kalitesinin artmasına katkı sağlayan sevgili hocam Doç. Dr. Mert GÜRLEK'e teşekkürlerimi sunarım. Doktora tezime katkılarından, değerli eleştirilerinden ve önerilerinden dolayı jüri üyelerim sevgili hocalarım Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN'a ve Dr. Öğr. Üyesi Hasan Evrim ARICI'ya teşekkürlerimi sunarım.

Doktora tezime önerileri, değerli görüşleri ve katkılarından dolayı Sefa CEYHAN ve Cüneyt TAT'a teşekkürlerimi sunarım. Araştırmamım uygulama kısmında bana yol gösteren ve tezimi sabırla dinleyerek önerilerde bulunan, kendisiyle çalışmış olmaktan keyif aldığım eski yöneticim Gürkan BOZ'a teşekkürlerimi sunarım.

Doktora, uzun soluklu ve içerisinde türlü engelleri barındıran bir eğitim süreci ve bu yolda ilerlerken araştırmacının özellikle yakın çevresinden destek görmesi en önemli motive edici unsurlardan biridir. Beni her koşulda destekleyen sevgili anneme, babama, kardeşime ve kendisinin varlığını her zaman yanında hissettiğim yaşam kaynağım sevgili eşim Gizem ÖZDEMİR KENAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Gökhan KENAR

(KENAR, Gökhan, Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Proaktif Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Hizmet Verme Yatkınlığı ve Hizmet Liderliğinin Rolü, Doktora Tezi, Burdur, 2022)

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının hizmet verme yatkınlığı aracılığıyla proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde hizmet liderliğinin düzenleyici aracı rolünü incelemektir. Bu doğrultuda nicel araştırma yöntemi benimsenerek veriler anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma, Antalya’da bulunan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Hipotezleri test etmek için Process makrosundan faydalanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler sosyal değişim teorisi, Den Hartog vd. (2004)’nin İKY – performans modeli ve sosyal öğrenme teorisiyle temellendirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre ilk olarak yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının, hem hizmet verme yatkınlığını hem de proaktif çalışma davranışını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra hizmet verme yatkınlığının proaktif çalışma davranışına olumlu etkisi bulunmaktadır. İkincisi, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde hizmet verme yatkınlığının aracı rolü bulunmuştur. Son olarak yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının hizmet verme yatkınlığı aracılığıyla proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde hizmet liderliğinin düzenleyici aracı rolü olduğu görülmüştür. Hizmet liderliğinin yüksek olduğu durumlarda aracılık modeli en anlamlı seviyede olduğu, düşük hizmet liderliğinde ise modelin anlamsızlaştığı tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların proaktif davranış sergileyebilmeleri için hem insan kaynakları uygulamalarının hem de algıladıkları liderlik düzeyinin dikkate değer unsurlar olduğu görülmüştür. Bu bağlamda araştırma sonuçlarının konaklama işletmelerinde yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının rolüne, bu uygulamaların çalışan davranışlarına nasıl yansıdığını açıklayarak ilgili literatüre katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra konaklama işletmelerinde etkili bir liderlik tipi olduğu düşünülen hizmet liderliğiyle ilgili alana katkı sağladığı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları, Proaktif Çalışma Davranışı, Hizmet Verme Yatkınlığı, Hizmet Liderliği.*

(KENAR, Gökhan, The Role of Service Orientation and Service Leadership in the Effect of High Performance Human Resources Practices on Proactive Work Behaviour, PhD Thesis, Burdur, 2022).

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the moderated mediation role of service leadership in the impact of high-performance human resources practices on proactive work behavior through service orientation. Accordingly, the quantitative research method was adopted and the data were collected through a questionnaire. Data were gathered from five-star accommodation companies' employees in Antalya region of Turkey. The Process macro was used to test the hypotheses. Relationships between variables in social exchange theory, Den Hartog et al. (2004)'s HRM-performance model and social learning theory. According to the results of the research, it has been determined that high performance human resources practices have a positive effect on both service orientation and proactive work behavior. In addition, service orientation has a positive effect on proactive work behavior. Second, the mediating role of service orientation was found in the effect of high-performance human resources practices on proactive work behavior. Finally, it has been seen that service leadership has a moderated mediation role in the effect of high-performance human resources practices on proactive work behavior through service orientation. It has been determined that the mediation model is at the most significant level in cases where the service leadership is high, and the model becomes meaningless when the service leadership is low. According to the results of the research, it has been seen that both human resources practices and perceived leadership level are important factors for employees to exhibit proactive behavior. In this context, the results of the research contribute to the relevant literature by explaining the role of high-performance human resources practices in accommodation companies and how these practices are reflected on employee behaviors. In addition, it is thought to contribute to the field of service leadership, which is thought to be an effective leadership type in accommodation companies.

Keywords: *High Performance Human Resources Practices, Proactive Work Behaviour, Service Orientation, Service Leadership.*

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYANI.....	i
TEŞEKKÜR METNİ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	ix
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	6
1.1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Ortaya Çıkışı	6
1.1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Yaklaşımlar	7
1.1.2.1. Evrenselci Yaklaşım	8
1.1.2.2. Koşul Bağımlılığı (Durumsalcı) Yaklaşımı	8
1.1.2.3. Yapısalcı (Konfigürasyon) Yaklaşım.....	10
1.1.2.4. Bağlamsal Yaklaşım.....	11
1.1.3. Yüksek Performanslı İK Uygulamaları Kavramı.....	12
1.1.4. Yüksek Performanslı İK Uygulamaları ile Benzer Kavramlar	14
1.1.5. Yüksek Performanslı İK Uygulamalarının İçsel ve Dışsal Uyumu	15
1.1.6. Yüksek Performanslı İK Uygulamaları Demeti.....	16
1.1.6.1. Seçici İşe Alım	17
1.1.6.2. Yoğun Eğitim	18
1.1.6.3. Performans Değerlendirme	18
1.1.6.4. Güçlendirme	19
1.1.6.5. Bilgi Paylaşımı	19
1.1.6.6. İş Yaşam Dengesi.....	20
1.1.6.7. Ödüllendirme.....	20
1.1.7. Yüksek Performanslı İK Uygulamalarına İlişkin Çalışmalar	21

1.2. Hizmet Verme Yatkınlığı.....	23
1.2.1. Hizmet Verme Yatkınlığı Kavramı	23
1.2.2. Hizmet Verme Yatkınlığının Boyutları.....	27
1.2.3. Hizmet Verme Yatkınlığına İlişkin Çalışmalar.....	28
1.3. Liderlik Yaklaşımları ve Hizmet Liderliği.....	28
1.3.1. Liderlik Kavramı	28
1.3.2. Liderlikle İlgili Yaklaşımlar.....	31
1.3.2.1. Özellikler/Büyük Adam Teorisi	31
1.3.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	32
1.3.2.3. Durumsallık Yaklaşımı	34
1.3.2.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	35
1.3.3. Hizmet Liderliği.....	37
1.3.4. Hizmet Liderliğine İlişkin Çalışmalar.....	38
1.4. Proaktif Çalışma Davranışı	39
1.4.1. Proaktif Çalışma Davranışı Kavramı	39
1.4.2. Proaktif Çalışma Davranışının Boyutları	41
1.4.2.1. Düşüncelerini Açıkça Dile Getirme	41
1.4.2.2. Sorumluluk Üstlenme	42
1.4.2.3. Problemleri Önleme	42
1.4.2.4. Bireysel Yenilik	43
1.4.3. Proaktif Çalışma Davranışına İlişkin Çalışmalar	43

İKİNCİ BÖLÜM

TEORİK ARKA PLAN VE HİPOTEZ GELİŞİMİ

2.1. Araştırmanın Teorik Arka Planı.....	45
2.1.1. Stratejik İKY’de İçsel ve Dışsal Uyum.....	45
2.1.2. Sosyal Değişim Teorisi	46
2.1.3. Den Hartog, Boselie ve Paauwe (2004) İKY – Performans Modeli	47
2.1.4. Sosyal Öğrenme Teorisi.....	48
2.2. Hipotez Gelişimi	50
2.2.1. Yüksek Performanslı İK Uygulamaları ve Proaktif Çalışma Davranışı	50
2.2.2. Yüksek Performanslı İK Uygulamaları ve Hizmet Verme Yatkınlığı	52
2.2.3. Hizmet Verme Yatkınlığı ve Proaktif Çalışma Davranışı.....	53

2.2.4. Hizmet Verme Yatkınlığının Aracı Rolü	55
2.2.5. Hizmet Liderliğinin Düzenleyici Rolü.....	56
2.2.6. Hizmet Liderliğinin Düzenleyici Aracı Rolü.....	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

3.1. Evren ve Örneklem	60
3.2. Veri Toplama Aracı.....	61
3.2.1. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği.....	61
3.2.2. Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği	62
3.2.3. Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği	62
3.2.4. Hizmet Liderliği Ölçeği	62
3.3. Kontrol Değişkenleri.....	63
3.4. Veri Analiz Stratejisi.....	63
3.4.1. Basit Aracılık Modeli.....	64
3.4.2. Düzenleyici ve Düzenleyici Aracılık Modeli.....	65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

4.1. Demografik Bulgular	67
4.2. Ortak Yöntem Yanlılığı.....	68
4.3. Ölçüm Modeli	68
4.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	72
4.5. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular	73
4.5.1. Doğrudan Etkilere İlişkin Bulgular	73
4.5.2. Aracılık Modeline İlişkin Bulgular	74
4.5.3. Düzenleyici ve Düzenleyici Aracılık Modeline İlişkin Bulgular.....	75

BEŞİNCİ BÖLÜM TARTIŞMA

5.1. Araştırma Bulgularının Özeti.....	78
5.2. Teorik Katkılar	79
5.3. Pratik Katkılar	81
5.4. Sınırlılıklar ve Gelecekteki Araştırmalar	83
SONUÇ	85
KAYNAKÇA.....	86

EKLER.....	114
Ek 1. Anket Formu.....	114
Ek 2. Etik Kurul Raporu.....	117
ÖZGEÇMİŞ	118



KISALTMALAR

AMOS: Analysis of Moment Structures

AVE : Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)

CA : Cronbach's Alfa

CR : Bileşik Güvenilirlik

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

GA : Güven Aralığı

HL : Hizmet Liderliği

HVY : Hizmet Verme Yatkınlığı

İK : İnsan Kaynakları

PÇD : Proaktif Çalışma Davranışı

SİKY : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

SS : Standart Sapma

YEM : Yapısal Eşitlik Modeli

YPIKU: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları

YY : Yüzyıl

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1: Liderlik Yaklaşımları.....	31
Tablo 2: Demografik Bulgular (N=454)	67
Tablo 3: DFA'ya İlişkin Bulgular	71
Tablo 4: Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma	73
Tablo 5: Doğrudan Etki ve Aracılık Modeli Sonuçları (Model 4).....	74
Tablo 6: Düzenleyici ve Düzenleyici Aracılık Modeli Sonuçları (Model 7).....	76
Tablo 7: Düzenleyici Aracı Model İndeksi (Model 7).....	76
Tablo 8: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	77

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları	7
Şekil 2: Bütüncül Stratejik İKY Modeli	12
Şekil 3: Hizmet Verme Yatkınlığının Düzeyleri	25
Şekil 4: Liderlik Neleri İçerir?.....	30
Şekil 5: Teorik Arka Plan	50
Şekil 6: Araştırma Modeli	59
Şekil 7: Basit Aracılık Modelinin İstatistiksel Gösterimi.....	65
Şekil 8: Düzenleyici Aracılık Modelinin İstatistiksel Gösterimi.....	66
Şekil 9: Ölçüm Modeline İlişkin DFA	70
Şekil 10: Hizmet Liderliğinin Düzenleyici Etkisi	75

GİRİŞ

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) literatüründe, İK uygulamaları ile performans arasındaki ilişki mekanizması uzun yıllardır araştırmacıların gündeminde yer almaktadır (Becker ve Huselid, 2006). Bu mekanizmada hangi değişkenlerin rol oynadığı konusu bilinmezliğini koruduğundan “kara kutu” problemi olarak nitelendirilmektedir (Becker ve Huselid, 1998). Çeşitli araştırmacılar bu probleme çözümler üretmeye çalışmışlardır (Bowen ve Ostroff, 2004; Den Hartog vd., 2004; Guest, 1997). Bu çözümlerin odak noktasında; bu uygulamaların neler olacağı, hangi sektörlerde ele alınacağı, performans çıktılarının neler olduğu ve bu çıktılara hangi aracı değişkenler vasıtasıyla ulaşılabileceği soruları ön plana çıkmaktadır. Örneğin, konuyla ilgili yapılan meta analiz araştırmalar, İK uygulamaları ve performans çıktıları arasındaki ilişkinin; hizmet iklimi, hizmet odaklı liderlik, çalışanların hizmete yönelik tutum ve davranışları, müşteri sadakati ve tatmini gibi değişkenlerle açıklandığını göstermektedir (Hong vd., 2013). Konaklama endüstrisinde, çalışan ve müşteri arasındaki doğrudan temas, İK yönetimini üretim endüstrisinden farklılaştırmaktadır. Hatta insan unsurundan dolayı konaklama endüstrisindeki uygulamaları daha önemli kılmaktadır (Bartel, 2004: 183-184). Dolayısıyla konunun konaklama endüstrisi açısından ele alınması ilgili alandaki boşluğun doldurulmasına katkı sağlayabilir. Diğer taraftan bu uygulamaların neler olacağı konusuna gündeme gelmektedir.

SİKY, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için insan kaynağını nasıl yöneteceğine dair farklı bakış açıları sunmaktadır (Armstrong, 2011: 48). Bu yaklaşımının gelişimiyle birlikte İK uygulamalarının daha zengin teorik arka plan kazandığı görülmektedir (Boxall ve Purcell, 2000). Bu arka plan doğrultusunda çeşitli uygulamalar ön plana çıkmaktadır. Literatür incelendiğinde yüksek performans (high-performance HR practices), yüksek bağlılık (high-commitment HR practices) ve yüksek katılım (high-involvement HR practices) İK uygulamaları veya çalışma sistemleri (work systems) gibi konuların öne çıktığı görülmektedir. Tüm bu uygulamaların teorik temelleri SİKY yaklaşımının çatısı altında toplanmaktadır (Becker ve Huselid, 1998; Guthrie, 2001; Pil ve MacDuffie, 1996; Sun vd., 2007; Whitener, 2001; Yang, 2012). Yukarıdaki kavramlardan en geneli olan yüksek performanslı İK uygulamaları (YPİKU), işletmelerin daha yüksek düzeyde performans elde etmesini sağlayan, örgütün rekabet stratejileriyle uyumlu ve örgütsel hedefleri gerçekleştirme odaklı bütüncül bir bakış açısına sahiptir

(Armstrong, 2011: 156; Becker vd., 2001: 19; Murphy ve Williams, 2010). Bu tip uygulamaların, çalışanların performans çıktılarına, tutumlarına ve davranışlarına nasıl yansıdığı ise merak konusudur.

Örgütün benimsediği YPIKU'nun çalışan çıktılarına nasıl etkilediğine yönelik sorular araştırmacıların uzun yıllardır ilgi odağındadır (Gürlek ve Uygur, 2021; Meijerink vd., 2020; Nishii vd., 2008; Macky ve Boxall, 2007; Becker ve Huselid, 1998). İK uygulamaları ile çalışan davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi ise, SİKY açısından önemli bir ihtiyacı temsil etmektedir (Kehoe ve Wright, 2013: 383). YPIKU'nun örgütsel bağlılık (Kwon, vd., 2010), hizmetkâr liderlik (Stein ve Min, 2019), çalışan hizmet davranışı (Gürlek ve Uygur, 2021), örgütsel güven (Nam ve Lee, 2018), çalışan sesliliği davranışı (Zheng, 2019), işe adanmışlık (Meijerink vd., 2020), işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık (Mostafa vd., 2019) gibi çalışan davranışlarıyla ilişkilendirildiği tespit edilmiştir. YPIKU'nun işle ilgili pek çok çıktı üzerindeki etkisi iyi anlaşılmış olsa da, özellikle çalışanların proaktif davranışlarıyla olan etkileşimine ilişkin temel mekanizma sınırlı sayıdaki çalışmada ele alınmıştır (Arefin vd., 2015a: 132). Nitekim çalışanların proaktif davranışlara teşvik edilmesinin yolu örgütteki İK uygulamalarının aktif kullanımından geçmektedir (Den Hartog ve Belschak, 2012: 200). Örneğin kariyer odaklı İK uygulamaları, çalışanların proaktif davranışlarına katkı sağlar (Van Veldhoven ve Dorenbosch, 2008). Buradaki proaktif çalışma davranışından (PÇD) kastedilen, çalışanın geleceğe yönelik arayışını ifade eden inisiyatif alma davranışdır (Frese ve Fay, 2001: 134). Çalışanların, çevrelerini etkilemek için ileriye dönük eylemleridir (Grant ve Ashford, 2008: 8). Bu davranışın, işyerindeki mevcut koşulları ya da statükoyu olduğu gibi kabul etmekten ziyade bunları değiştirme girişimine dönük olduğu ifade edilebilir (Crant, 2000: 436).

YPIKU ile PÇD arasındaki ilişkileri açıklamak için, iki veya daha fazla taraf arasındaki kaynak değişimlerinin dinamiklerine odaklanan sosyal değişim teorisinden yararlanılacaktır (Blau, 1964). Çalışanlar örgütlerinden fayda elde ettiklerinde, bunun karşılığında fayda sağlayan davranışlarda bulunmakta ve uzun vadeli ilişkileri sürdürmek için inisiyatif alma olasılıkları daha da artmaktadır. Çalışanlar, olumlu politika ve uygulamaları içeren bir örgütte, kendilerine bir iyilik gördüklerinde, görev tanımlarının ötesine geçerek istenen performanstan fazlasını göstererek karşılık verme olasılıkları artmaktadır (Arefin vd., 2015a; Tang ve Tang, 2012; Kim ve Wright, 2011). Böylece

Çalışanlar YPİKU'nun kendilerine sağlayacağı potansiyel faydalara proaktif davranışla karşılık vermeleri beklenmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın ilk amacı YPİKU'nun PÇD üzerindeki etkisini incelemektir.

SİKY'de durumsallık yaklaşımı örgütün uyguladığı strateji ile benimsediğı İK uygulamalarının uyumlu olması gerektiğı fikrini savunmaktadır (Delery ve Doty, 1996: 803). Bu doğrultuda literatürde hizmet odaklı YPİKU tipi uygulamaların öne çıktığı görölmektedir (Gürlek ve Uygur, 2021; Luu, 2019). YPİK uygulamalarının faaliyet gösterdiği sektörle uyumlu olması ve proaktif davranışa etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için aracı değişken mekanizmalarının incelenmesinin önem taşıdığı düşünülmektedir. Nitekim konuyla ilgili literatürde YPİK uygulamalarının, çalışan davranışlarını doğrudan yönlendirdiğini gösteren araştırmalar olmasına rağmen, bunlarla çalışan davranışları arasındaki ilişkilerin hangi değişkenler aracılığıyla oluştuğı konusu sınırlı sayıdadır (Nam ve Lee, 2018: 675). Örneğın, YPİKU'nun PÇD üzerindeki etkisi psikolojik güçlendirme aracılığıyla gerçekleştiğı tespit edilmiştir (Arefin vd., 2015a: 132). Bir başka çalışmada ise, İK uygulamaları ile PÇD arasındaki ilişkide duygusal bağıllık aracılık etmektedir (Luu, 2018: 789). YPİKU ile PÇD arasındaki ilişkiler çeşitli çalışan davranışları aracılığıyla incelendiğı görölmektedir. Çalışmanın konaklama endüstrisi bağlamında olduğı göz önünde bulundurularak bu doğrultuda önerilen aracı değişken hizmet verme yatkınlığıdır (HVY).

Literatürde hizmet odaklılık ve müşteri odaklılık gibi farklı isimlendirmeleri olan HVY (Kuşluvan ve Eren, 2011), hizmet sunumu sırasında çalışanların müşterilere karşı nazik ve dostça eğilimlerini ifade etmektedir (Saura vd., 2005: 500). Bu açıdan düşünüldüğünde HVY'ye sahip çalışanların seçimi, müşterilere verilen hizmetin ana unsurunu oluşturmaktadır. HVY'ye sahip çalışanların işe doğru yerleştirilmesinde ise, İK uygulamaları rol oynamaktadır (Carragher vd., 2009: 253). Örneğın yetenekli çalışanları istihdam eden ve eğiten örgütlerin, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yanıt verebilen çalışan grubu yaratma potansiyeli daha yüksektir (Domi ve Domi, 2020). Bu doğrultuda YPİKU'nun etkili olabilmesi için HVY'si yüksek çalışanların varlığı önem taşımaktadır. Bu çalışanlarla proaktif davranışa ulaşmak mümkündür. Buna göre, YPİKU'nun çalışanların bu yatkınlıklarını tetiklemesi ve devamında PÇD'nin ortaya çıkması beklenmektedir. Bu aracılık mekanizması Den Hartog vd. (2004) İKY – performans modeliyle temellendirilmektedir. Söz konusu modele göre İK uygulamaları, çalışanların

tutum ve davranışlarını etkileyerek performans çıktılarına katkı sağladığı iddia edilmektedir. Bu modelle temellendirilen aracılık mekanizması ayrıca SİKY alanında, yukarıda vurgulanan “kara kutu” problemine konaklama endüstrisi bağlamında ışık tutacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın ikinci amacı, YPIKU’nun PÇD üzerindeki etkisinde HVY’nin aracılık rolünü incelemektir.

Üretimden farklı olarak hizmetin soyut ve stoklanamaz özelliği konaklama endüstrisinde müşteri memnuniyetindeki temel süreçleri farklılaştırmaktadır. Dolayısıyla hizmet verme sürecinin başarısı hizmet ortamını destekleyici iklimin ve uygulamaların yaratılmasına bağlı olmaktadır (Testa, 2004: 404). Sektöre uygun liderlik tiplerinin, çalışan davranışlarını olumlu yönde etkilediği bilinmektedir (Hartline ve Ferrell, 1996). Hizmet kalitesiyle bütünleşen liderlerin başarılı hizmet iklimi oluşturması beklenmektedir. Böylece çalışanlar müşterilere daha iyi hizmet verebilirler (Schneider vd., 2005). YPIKU’nun HVY’yi etkileyerek PÇD’ye katkısı, çalışanların hizmet liderliği algılarının farklı düzeyleri bağlamında değerlendirilebilir. Bu düzenleyici aracı (moderated mediation) mekanizma sosyal öğrenme teorisi çerçevesinde ele alınmıştır (Bandura, 1977). Bu teori bağlamında çalışanlar, hizmete dönük davranışları liderlerinden gözlemleyerek benimseyebilir. YPIKU tipi uygulamaların etkinliği için çalışanların liderlerinden gördükleri hizmete dönük davranışların önemli rol oynayacağı ve bu doğrultuda PÇD’nin ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın son amacı ise, YPIKU’nun HVY aracılığıyla PÇD üzerindeki etkisinde hizmet liderliğinin düzenleyici aracı rolünün incelenmesidir.

Bu araştırma dikkate değer bazı katkılar sunmaktadır. Bunlardan ilki, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların PÇD göstermesinde İK uygulamalarının önemine yönelik vurgudur. İkincisi, performans temeline dayanan YPIKU tipi uygulamalar dikkate alınarak çalışanların daha proaktif bir hale getirilebileceği ortaya konmuştur. Ancak bunun başarısı hizmete yatkın bireylerin istihdam edilmesi ya da mevcut çalışanların hizmete yatkın hale getirilmesiyle mümkündür. Son olarak, hizmet sektöründe çalışanların liderlik algılarının da önemli olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla hizmet sektöründe etkili bir liderlik tipi olarak kullanılabilecek hizmet liderliğinin benimsenmesi hem İK uygulamalarının hem de çalışan davranışlarının etkinliğini artırabilir.

Araştırmanın ilk bölümünde kavramsal çerçeve yer almaktadır. İkinci bölümde değişkenlere ilişkin teorik arka plan ve hipotez gelişimi yer almaktadır. Üçüncü bölümde, Antalya’da bulunan beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları üzerine yapılan araştırmanın yöntem kısmına ilişkin açıklamalar bulunmaktadır. Dördüncü bölümde araştırmanın bulguları verilmiştir. Beşinci ve son bölümde ise araştırma sonuçlarına ilişkin tartışma, teorik ve pratik katkılar, sınırlılıklar ve öneriler yer almaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Aşağıdaki başlıklarda stratejik İKY kavramı, ortaya çıkışı ve bu konuya ilişkin yaklaşımlar açıklanmaktadır.

1.1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Ortaya Çıkışı

Personel yönetimi kavramı, son yıllarda gerçekleşen dönüşümlerin ve gelişmelerin etkisiyle İKY'ye doğru evrilmiştir. Personel yönetimi, çalışanların kayıtlarının tutulduğu bir dizi geleneksel uygulamadan oluşmaktadır. İKY bu uygulamaların ötesinde bir yaklaşımı temsil ederek, çalışanı örgütü oluşturan bir kaynak olarak görmektedir. İKY yaklaşımı, örgüt içinde ve dışındaki insan kaynağına stratejik olarak yaklaşmıştır. Bununla birlikte İK örgütsel kararlarda rol oynamaya başlamıştır (Ahammad, 2017: 412; Gürbüz, 2013: 4).

1990'lı yıllardan sonra İKY alanında önemli değişimler olduğu görülmektedir. Önceki yıllarda mikro analitik araştırmalar genişleyerek makro ve stratejik yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. İKY'nin stratejik yönüne vurgu yapan bu yaklaşım stratejik İKY olarak adlandırılmaktadır (Delery ve Doty, 1996: 802). Stratejik İKY, insan kaynakları yönetimi alanının stratejik yönetim süreci ile bütünleşmesinden ortaya çıkmaktadır (Wright ve McMahan, 1992: 295). Stratejik İKY, geleneksel İKY'den iki şekilde farklılaşmaktadır. Birincisi, bu yaklaşım bireysel performanstan ziyade örgütsel performansa odaklanır. İkincisi ise, işletmelerde ortaya çıkan problemlerin çözülmesinde tek başına bireysel İK uygulamalarının kullanımından ziyade çoklu İK uygulamaları sistemlerinin rolüne vurgu yapmaktadır (Becker ve Huselid, 2006: 899).

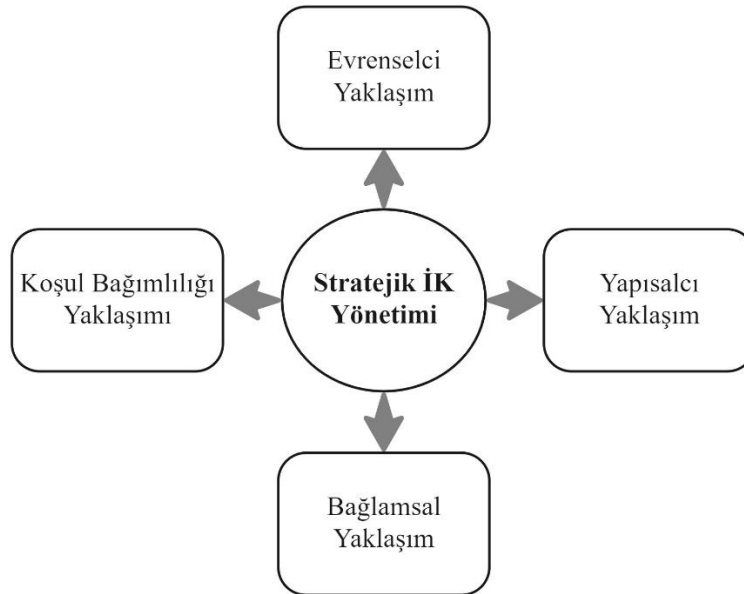
Stratejik İKY'nin ortaya çıkış nedeni, araştırmacıların İK uygulamalarının örgüt performansı için önemine vurgu yapmasından kaynaklanmaktadır (Delery ve Doty, 1996: 802). Stratejik İKY, *“bir örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamayı amaçlayan planlı insan kaynakları dağıtımı ve faaliyetlerinin modeli”* şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanım iki önemli unsur içerir. Bunlardan ilki İK uygulamalarının örgütün stratejik yönetim

süreciyle bağlantılı olmasıdır. Diğerleri ise, İK uygulamalarının kendi içerisinde uyumlu olmasıdır (Wright ve McMahan, 1992: 298).

Stratejik İKY modeli içsel kariyer fırsatları, düzenli eğitim sistemleri, değerlendirme ölçümleri (appraisal measures), kâr paylaşımı, istihdam güvenilirliği, söylem mekanizmaları ve iş tanımları uygulamalarından oluşmaktadır (Delery ve Doty, 1996: 805). Bu model, İK mimarisi ile firma performansı arasındaki ilişkiyi vurgular. Bu mimari, işletmenin stratejik insan sermayesinin gelişimini ve yönetimini yansıtan sistemleri, uygulamaları, yetenekleri ve çalışan performansını içermektedir. Stratejik İKY, sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmakla ilgilenir. Bunun anlamı ortalamanın üzerinde finansal performans yaratmaktadır (Becker ve Huselid, 2006: 899).

1.1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Yaklaşımlar

Stratejik İKY'nin, uygun bir teorik arka planının olmadığına ilişkin eleştiriler olmasına rağmen (Wright ve McMahan, 1992; Bacharach, 1989; Dyer, 1985) konuyla ilgili literatürde dört yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımlar Şekil 1'de ifade edildiği gibi evrenselci, koşul bağımlılığı, yapısalcı ve bağlamsal yaklaşımlardan oluşmaktadır. Yüksek performanslı İK uygulamalarını anlayabilmek için stratejik İKY'nin temelinde yatan bu yaklaşımları özümsemek gerekir. Aşağıdaki başlıklarda bu yaklaşımlar ayrıntılı olarak incelenmiştir.



Şekil 1: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları

1.1.2.1. Evrenselci Yaklaşım

SİKY'de evrenselci yaklaşım, işletmelerin benimsediği İK uygulamaları ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu yaklaşıma göre İK uygulamaları ile örgüt performansı arasında doğrudan bir ilişki bulunur (Youndt vd., 1996: 837). Örgütsel performansı artırmak için önerilen İK uygulamaları genellikle “en iyi uygulamalar” (best practices) olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşıma göre, işletmelerin insanları yönetirken en iyi uygulamaları benimsemeleri halinde daha iyi performans çıktıları elde edebilecekleri iddia edilmektedir (Boxall ve Purcell, 2000; Huselid ve Becker, 1996; Osterman, 1994; Pfeffer, 1998). Evrenselci yaklaşımı savunan araştırmacılara göre, belirli istihdam uygulamalarının daha fazla kullanımı her zaman iyi ya da kötü örgütsel performans çıktılarına sebep olacaktır. Örneğin, geçerli bir performans değerlendirme sistemi ya da seçim yöntemlerini kullanmak daha az geçerli olan enstrümanları kullanmaktan her zaman daha iyidir (Delery ve Doty, 1996: 806). Bu uygulamaları benimsemek örgütsel performansı artıracaktır.

En iyi uygulamalar yaklaşımı oldukça basit ve anlaşılır olmasına rağmen bu uygulamaların nasıl tanımlandığı, karmaşık işletme ve ekonomi yapılarında nasıl ele alınacağı eleştirileri de beraberinde getirmektedir (Boxall ve Purcell, 2000: 186-187). Ayrıca uygulamaların hangi pratiklerden oluştuğuna ilişkin literatürde farklı görüşler vardır. Örneğin Pfeffer (1998)'e göre bu uygulamalar; iş (istihdam) güvenliği, seçici işe alım, kendi kendini yöneten takımlar ve takım çalışması, şirket performansına göre yüksek düzeyde ödüllendirme sistemi, yoğun eğitim, statü farklarını azaltma ve bilgi paylaşımı gibi çeşitli uygulamalardan oluşmaktadır. Osterman (1994) ise kalite çemberleri, takım çalışması ve yenilikçi ödüllendirme sistemi gibi uygulamaları ön plana çıkarmıştır. Hangi uygulamalar olursa olsun örgütsel performansın sadece bu pratiklerle açıklanma çabası evrenselci yaklaşımın bağlamsal faktörleri dikkate almadığı (Marler, 2012: 7-8) ve örgüt stratejilerinin tamamlayıcı rolünü yeteri kadar vurgulamadığı (Boxall ve Macky, 2009: 5) gerekçeleriyle eleştirilmektedir.

1.1.2.2. Koşul Bağımlılığı (Durumsal) Yaklaşımı

Koşul bağımlılığı teorisi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin kritik koşul değişkeninin farklı düzeyleri için değişiklik gösterebileceğini varsayar.

Stratejik İKY literatüründe örgüt stratejisi, öncelikli koşula bağlı faktör olarak görülmektedir. Dolayısıyla örgüt stratejisi belirlenerek bunların İK uygulamalarıyla bütünleştirilmesi sonucunda örgütsel performansa ulaşmak amaçlanmaktadır (Delery ve Doty, 1996: 807). Koşul bağımlılığı yaklaşımına göre İK uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkisi örgütün stratejik durumuna göre farklılaşmaktadır (Youndt vd., 1996: 841).

Evrenselci yaklaşım örgütün tüm bağlamlarda ve bütün durumlar sabitken (*ceterus paribus*) İK uygulamalarının performans çıktıları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışır. Koşul bağımlılığı yaklaşımı ise, örgütün durumuna özgü teoriler ve reçeteler üreterek örgütsel fenomenleri anlamlandırmaya yardımcı olmaktadır (Youndt vd., 1996: 837). Bundan dolayı koşul bağımlılığı teorisinde, örgütsel bağlam ya da koşullar ile örgütün İK stratejilerinin tutarlı olması gerektiği vurgulanır (Gürbüz, 2013: 13-14). Bu tutarlılık, çeşitli örgütsel ve çevresel faktörler gibi iç ve dış uyumun ne anlama geldiği ve bunlara nasıl ulaşılacağıyla ilgilidir (Chang ve Huang, 2005: 438). Koşul bağımlılığı teorisi açısından iç ve dış uyum, genellikle dikey ve yatay uyum olarak ele alınmaktadır. Yatay uyum İK uygulamalarının iç tutarlılığını ifade etmektedir. Örgütsel amaçlara ulaşmak için İK uygulamalarının bir sistem olarak nasıl çalıştığını vurgular (Delery, 1998: 291). Dikey uyum ise, İK sistemi ile firmanın stratejisinin özellikleri arasındaki ilişkiyi belirtmektedir. Dikey uyum, İK uygulamaları ile firmanın İK alanı dışındaki strateji seçimleriyle uyumlu olması gerektiğini öne sürer (Michie ve Sheehan, 2005: 447).

Stratejik İKY ile ilgili yapılan çalışmalar koşul bağımlılığı teorisini desteklemektedir. Örneğin Chang ve Huang (2005: 444), stratejik İKY ile firma performansı arasındaki ilişkide inovasyon stratejisinin düzenleyicilik rolünü vurgulamaktadır. Bu çalışmada, ekip tabanlı iş tasarımları, esnek işgücü ve çalışan yetkilendirilmesi gibi stratejik İK uygulamalarının inovasyonu destekleyici nitelikte olduğu açıklanmıştır. Başka bir çalışmada ise, stratejik İKY'nin üretkenlik ve öz kaynak verimliliği gibi firma performansı faktörleri üzerindeki etkisi sermaye yoğunluğu tarafından düzenlenmektedir (Richard ve Johnson, 2001: 306). Sonuç olarak koşul bağımlılığı yaklaşımının, evrenselci yaklaşımın ortaya koyduğu “yüksek firma performansına ancak en iyi uygulamalar ile ulaşılır” düşüncesini “yüksek performansa ancak örgütün tercih ettiği strateji ile bütünleşerek ulaşılabilir” şeklinde zenginleştirdiği görülmektedir (Gürbüz, 2013: 20).

1.1.2.3. Yapısalıcı (Konfigürasyon) Yaklaşım

Yapısalıcı yaklaşım, genel sistem teorisinin eşsonluluk ilkesinden faydalanarak İK uygulamalarının içsel uyumuna işaret etmektedir (Gürlek ve Uygur, 2019: 31). Evrenselci yaklaşımdan iki yönüyle farklılaşmaktadır. İlki, İK uygulamalarını daha bütünleştirici perspektifte ele alan sistem düşüncesinden yararlanmasıdır. Oysa evrenselci yaklaşım, bireysel İK uygulamalarına dayanır. İkinci ayırım, eşsonluluk varsayımından kaynaklanmaktadır. Buna göre, çoklu istihdam sisteminin aynı koşullar için eşit derecede etkili olduğunu ifade etmektedir. Evrenselci iddialar ise, belirli bireysel İK uygulamalarının her koşulda daha iyi olduğunu varsaymaktadır (Delery ve Doty, 1996: 812).

Yapısalıcı yaklaşım bütünsel bir düşünceyi temsil etmektedir. Bir sosyal varlığın tek başına anlamlı olmayacağı ancak bütünün içinde anlaşılabilceğini iddia etmektedir (Meyer vd., 1993: 1178). Bireysel bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenleri nasıl etkilediğinden ziyade birden çok bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlere etkilerini inceler (Delery ve Doty, 1996: 804). Ayrıca firmanın yüksek örgütsel performansı elde edebilmesinin yolunu, işletmenin İKY stratejileri ile rekabet stratejilerini bütünleştirmesine bağlar (Chow vd., 2008: 687).

Koşul bağımlılığı yaklaşımına benzer şekilde yapısalıcı yaklaşım da, yüksek performans için hem yatay hem de dikey uyumu sağlayan bir İK sistemi geliştirilmesi gerektiğini iddia etmektedir. Yatay uyum, örgütün benimsediği İK uygulamalarının içsel uyumudur. Dikey uyum ise, firma stratejisi gibi diğer örgüt özellikleri ile İK sisteminin uyumuna işaret etmektedir. İdeal düzen yüksek düzeyde yatay uyumla mümkündür (Delery ve Doty, 1996: 804). Dışsal uyum, İK sistemlerini iş stratejisine bağlarken, içsel uyum İK uygulamalarının arasındaki faaliyetlerin tamamlayıcılıklarına odaklanmaktadır. Bu sebeple İK yapılarını iş stratejileri ile uyumlaştırmak, örgütsel etkinliği artırmaya yardımcı olmaktadır (Chow vd., 2008: 689). Bazı İK uygulamaları, yalnızca onu destekleyen diğer uygulamalarla birleştğinde etkili sonuçlara yol açabilmektedir. Örneğin, geçerli bir işe alım aracı kullanmak, örgütteki iş gücünün genel becerisini geliştirebilir. Bununla birlikte, böyle bir aracın, başvuru sahibi havuzunu artıran yüksek tabanlı ücret gibi uygulamalarla birlikte kullanılması istenen etkiyi yaratacaktır (Delery, 1998: 292).

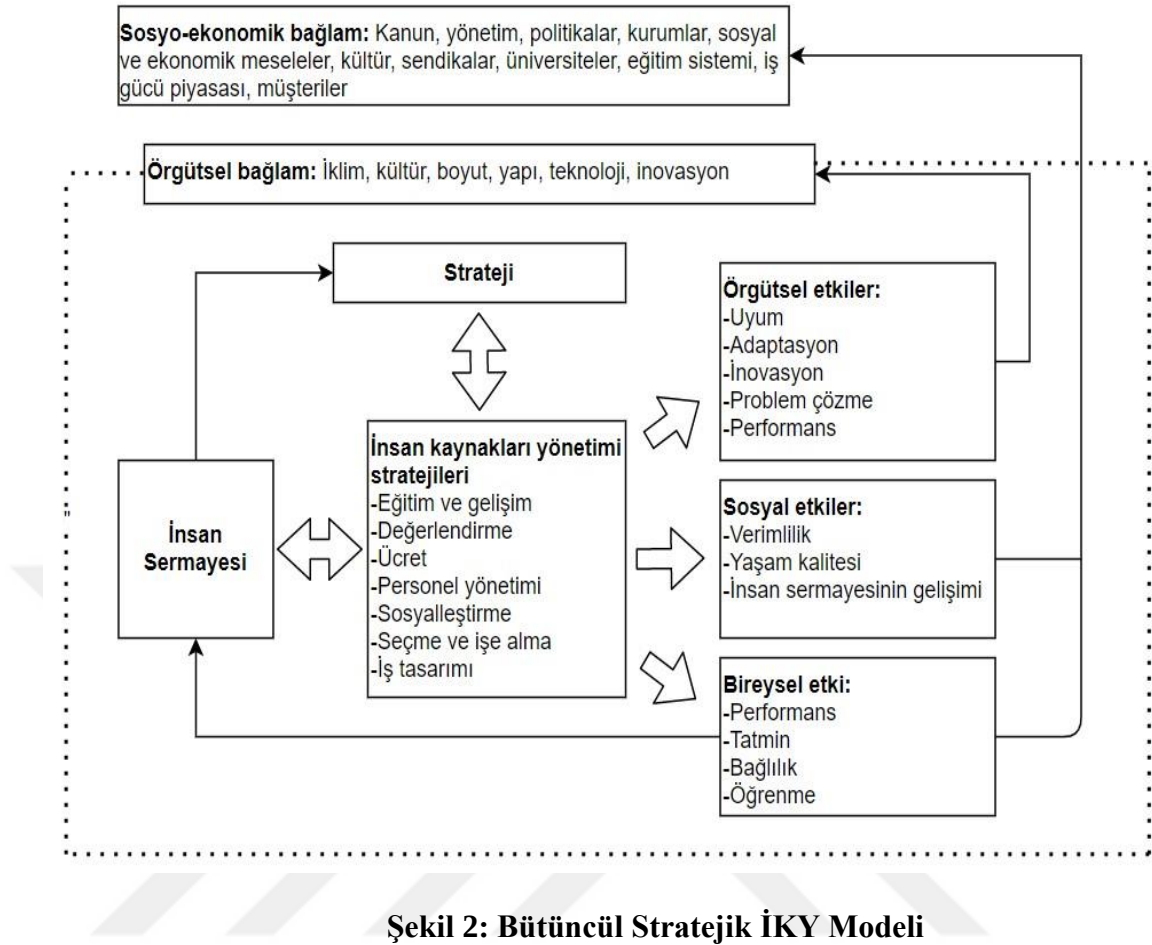
Yapısalcı yaklaşımın önemli bir eksikliği birkaç yapıdan fazlasını kurmanın ve test etmenin zor olmasıdır. Bu beraberinde, örgütsel sistemlerin gerçek dünyadaki karmaşıklığını olduğundan daha az göstermektedir (Colbert, 2004: 345-346).

1.1.2.4. Bağlamsal Yaklaşım

Stratejik İKY’de bağlamsal yaklaşım, coğrafi ve endüstriyel bağlamların özelliklerini kapsayan ve farklı ortamlara uygulanabilen daha geniş bir model aracılığıyla küresel bir açıklama sunmaktadır (Martín-Alcázar vd., 2005: 637). Bu yaklaşımın savunucuları örgütün sadece iş hedeflerine nasıl ulaşabileceğiyle değil, aynı zamanda yönetsel kararların verildiği dış ve iç bağlamı ele alarak karmaşık bir açıklama sunmak için İKY kavramını genişletmenin gerekli olduğunu iddia etmektedir (Dewettinck ve Remue, 2011: 38). Bu düşüncede, İKY sistemleri arasındaki etkileşim ve bu sistemlerin kullanıldığı daha geniş bağlamı anlama ihtiyacı bulunmaktadır (Schuler ve Jackson, 2005: 24). Bu yönüyle yapısalcı yaklaşımdan farklılık göstermektedir (Gürlek ve Uygur, 2019).

Bağlamsal yaklaşımın temel katkısı, stratejik İKY sistemi ile bulunduğu bağlamı arasındaki ilişkinin yeniden ele alınmasıdır. Diğer bakış açıları bağlamı bir koşulsal değişken olarak kabul etmektedir. Bağlamsal yaklaşım ise, örgütsel seviyeyi aşan ve örgütün etkileşimde bulunduğu makro-sosyal çerçeveyi içine alan bir açıklama önermektedir (Martín-Alcázar vd., 2005: 638).

Martín-Alcázar vd. (2005: 651) yaptığı çalışmada evrenselci, koşul bağımlılığı, yapısalcı ve bağlamsal yaklaşımları bir araya getiren bütüncül bir model önermiştir. Yukarıda açıklanan yaklaşımların bütüncül bir resmini sunmak için Şekil 2’de bu model gösterilmiştir.



Şekil 2: Bütüncül Stratejik İKY Modeli

Kaynak: Martín-Alcázar vd., (2005).

1.1.3. Yüksek Performanslı İK Uygulamaları Kavramı

İK uygulamalarıyla ilgili literatürde kaynak temelli ve kontrol temelli olmak üzere iki görüş hâkimdir. Kaynak temelli görüş, çalışan ve işveren arasındaki ilişkilerin doğasına ve bu ilişkilerin altında yatan işgücü piyasasının parametrelerine odaklanmaktadır (Bamberger vd., 2014: 45). Kontrol temelli yaklaşım ise, çalışanların performanslarının izlenmesi ve kontrol edilmesine odaklanmaktadır (Snell, 1992: 297). Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının kaynak temelli görüşe dayandığı görülmektedir. Buna göre kaynakların değerli, nadir ve taklit edilemez olduğu durumlarda örgütün rekabet avantajı elde edebileceği savunulmaktadır (Becker ve Huselid, 1998; Delery ve Gupta, 2016: 140-141).

Geleneksel İKY çalışmaları birbirinden ayrı İK uygulamalarına odaklanmaktadır. Stratejik İKY araştırmaları ise, birbiriyle uyumlu İK uygulamaları demetine

odaklanmaktadır. Bu uygulamalar demeti literatürde yüksek performanslı İK uygulamaları (YPIKU) veya çalışma sistemleri olarak incelenmektedir (Jiang vd., 2012: 1264; Zhang ve Morris, 2014: 71). Özellikle stratejik İKY araştırmacıları, örgütsel etkinliği artırmak için YPIKU'nun kullanılabileceğini öne sürmektedirler (Kehoe ve Wright, 2013: 367). Bu uygulamaların, verimliliği ve etkinliği artırarak örgütün hedeflerini tanımlamasına ve bu hedeflere ulaşmasına yardımcı olabileceği iddia edilmektedir (Whitener, 2001). Ayrıca, YPIKU'nun "yüksek performanslı" olarak ifade edilmesinin nedeni, İK uygulamalarının her birinin tek başına kullanımından ziyade, birbirleriyle uyumlu şekilde bir araya getirildiklerinde örgütsel performansı daha fazla artıracakları düşüncesidir (Delery ve Gupta, 2016: 140). Birbirleriyle uyumlu olan bu uygulamalar demeti örgütsel performansa katkı sağlamakta ve bu uygulamaların "yüksek performanslı" olarak nitelendirilmesini sağlamaktadır (Gürlek, 2019: 24).

YPIKU'daki uygulamalar demeti işletmenin performansını artırmaya odaklanan personel istihdamı, eğitim, ödüllendirme, teşvik ve değerlendirme gibi çeşitli uygulamaların bir araya gelmesinden oluşmaktadır (Baik vd., 2019: 404). Bu tip uygulamaların, örgüt içi işbirlikçi çevrenin yaratılmasına yardımcı olduğu (Kellner vd., 2016: 1240) ve çalışanların performanslarını artıran yeteneklerinin, kabiliyetlerinin ve kapasitelerinin gelişimine katkı sağladığı ifade edilir (Chughtai ve Rizvi, 2019: 65). YPIKU'nun başarısı, bu uygulamaların tek başına kullanımından ziyade birbiriyle uyumlu şekilde kullanılmasına bağlıdır (Delery ve Gupta, 2016: 140). YPIKU'nun örgütsel performansa yaptığı olumlu etki bu uygulamaların uygun bir biçimde eşleştirilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu sebeple belirli yüksek performanslı İK uygulamalarının birbirleriyle entegrasyonu önemlidir (Posthuma vd., 2013: 1185). Örneğin, birbirleriyle tutarlı ve işletmenin stratejisiyle uyumlu İK uygulamalar demeti, çalışanların örgütün stratejik hedeflerine uygun problem çözme ve kişilerarası beceriler geliştirme sürecini kolaylaştırmaktadır (Wei ve Lau, 2010: 1488).

İşletmelerin piyasadaki başarısı büyük ölçüde, benimsedikleri İK uygulamalarına bağlıdır. Rekabet avantajı yaratmak için en önemli kaynaklardan biri olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir (Zhang ve Morris, 2014: 71). Bu bağlamda YPIKU adeta işletmenin istihdam ilişkisini yönetme stratejisidir. Bu uygulamalar çalışanlara uzun vadeli bir yatırımın sinyalini vermektedir. İşletmenin teşviklerine karşılık, çalışanlardan isteğe bağlı rol davranışları veya örgüte fayda sağlayan davranışlar beklemektedir (Sun

vd., 2007: 559-560). YPIKU'nun çalışan merkezli olduğu ve güçlendirmeyi teşvik ettiği düşünüldüğünde çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik fırsat ve fayda yaratması beklenmektedir. Bu beklentiler devamında çalışanların daha fazla inisiyatif almasıyla örgütsel bağlılığa dönüşmektedir (Ramsay vd., 2000: 503).

YPIKU'nun tam potansiyelini gerçekleştirebilmesi için yalnızca politika olarak değil ayrıca işletmenin genelinde fiilen uygulanması gerekmektedir. Böylece, insan sermayesinin birikimi kolaylaşır (Baik vd., 2019: 404). Burada, iş zenginleştirme ve performans değerlendirmesi önemli bir gelişimsel rol üstlenmektedir. YPIKU açısından gelişim; çalışanlara geri bildirim sağlama, sorunları tartışma ve onların performanslarını iyileştirme gibi alanlara vurgu yapmaktadır (Snell ve Dean, 1992). Diğer taraftan, işletmenin stratejik değişikliklere uyum sağlaması için daha esnek bir iş gücü yaratmaktadır. Bu uygulamalar, işletmenin kaynak ve süreçlerini yeniden yapılandırır. Beraberinde üretilen yetenek, işletmenin stratejik uyarlanabilirliğini sağlar. Böylece çalışanların pazar değişikliklerine geri bildirimde bulunabildiği ve yeniliklere katılmaları için teşvik edildiği bir öğrenme platformu ortaya çıkmaktadır (Wei ve Lau, 2010: 1490).

1.1.4. Yüksek Performanslı İK Uygulamaları ile Benzer Kavramlar

YPIKU'ya ilişkin farklı kavramlar öne çıkmaktadır (Ramsay vd., 2000: 503). Literatürde çoğunlukla yüksek bağlılıklı (Whitener, 2001), yüksek katılımlı (Yang, 2012) ve bağlılık odaklı (Collins ve Smith, 2006) İK uygulamalarının veya çalışma sistemlerinin ön planda olduğu görülmektedir. Kısaca bu kavramlardan bahsetmek gerekirse, yüksek bağlılıklı İK uygulamalarının odak noktası; çalışanların kontrol ve izleme ihtiyaçlarının azaltılması yoluyla iş gücü devir oranını, maliyetleri ve işe devamsızlığı düşürmektir. Böylece çalışanların örgüte bağlılığının artırılması amaçlanır (Ramsay vd., 2000: 503). Yüksek katılımlı İKU, örgütün insan sermayesine yaptığı yüksek yatırımı vurgular. Çalışanlara yapılan yüksek yatırımlarla birlikte verimlilik artışı hedeflenir (Guthrie, 2001: 181). Bağlılık odaklı İK uygulamaları ise, çalışanın ve örgütün karşılıklı çıkarlarının uyumlu hale getirilmesine odaklanır. Karşılıklı olarak güçlendirilmiş işveren-çalışan ilişkisi yaratmak amaçlanır. Bağlılık odaklı İK uygulamaları temelinde, yüksek düzeyde isteğe bağlı çalışan davranışlarına katkıda bulunmak ve bu kişileri motive etmek için birbiriyle uyumlu İK uygulamalarının kombinasyonu önerilmektedir (Arthur, 1992: 491; Tsui vd., 1997).

Bunun yanı sıra, YPIKU yerine yüksek performanslı çalışma sistemleri teriminin kullanımı oldukça yaygındır. Bunun nedeni ABD’de daha çok yüksek performanslı çalışma sistemleri teriminin kullanılması (Boxall ve Purcell, 2000: 200), İngiltere’de ise YPIK uygulamalarının tercih edilmesidir (White vd., 2003). Aslında çalışma sistemlerinden kastedilen şey, çalışanların becerilerini geliştirmek için tasarlanmış bir grup birbirine bağlı insan kaynakları uygulamasıdır (Boxall ve Purcell, 2000). Tüm bu farklı isimlendirmelere rağmen ilgili literatürdeki ortak temanın; çalışanlara bilgi, beceri, motivasyon, özgürlük veren ve rekabet avantajı temelinde işgücü yaratmayı hedefleyen yönetim uygulamaları yaratmak olduğu ifade edilebilir (Guthrie, 2001: 181). Bu sebeple yukarıda açıklanan farklı isimlerle kullanılan İK uygulamalarının YPIKU’nun çatısında birleştiği söylenebilir. YPIKU’nun diğerlerinden daha kapsayıcı bir anlam taşıdığı ifade edilebilir. Bu sebeple çalışma boyunca yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları tabiri kullanılacaktır.

1.1.5. Yüksek Performanslı İK Uygulamalarının İçsel ve Dışsal Uyumu

YPIKU’daki içsel ve dışsal uyumun temeli stratejik İKY’ye dayanmaktadır. (Delery ve Doty, 1996; Wright ve McMahan, 1992). YPIKU’yu anlayabilmek için bu iki uyum fikrinin anlaşılması önemlidir. Bu bağlamda içsel uyum, örgütün benimsediği İK bileşenlerinin birbirlerini tamamlaması ve desteklemesi, bu uygulamaların birbiriyle uyumlu olmasıdır (Baird ve Meshoulam, 1988: 116). Birbiriyle uyumlu olan uygulamalar, örgüte tek başlarına olduklarından daha fazla yarar sağlarlar. Aralarında ortaya çıkan sinerji, YPIKU’nun etkinliğini artırmaktadır (Shin ve Konrad, 2017: 976). Örneğin, beceri geliştirmeye odaklanan eğitim uygulamaları ve teşvike dayalı ücretlendirme sistemleri gibi yüksek performans dayalı uygulamalarının bir arada uygulanması, işletmelerdeki çalışanların işe bağlılıklarını artırmaktadır (Osterman, 1994). Benzer şekilde, performans değerlendirme ve teşvik ücretlendirme sistemlerinin birbirleriyle uyumu çalışan performansını artırmakta, geçerli seçim prosedürlerinin kullanımından elde edilen faydaya katkı sağlamaktadır. (Huselid, 1995: 642). Kısaca YPIKU’nun etkili olabilmesi için içeriğinde bulunan her bir uygulamanın birbirleriyle uyumlu olması gerekmektedir.

Dışsal uyum ise, örgün stratejisi ile İK uygulamalarının uyumunu ifade etmektedir (Baird ve Meshoulam, 1988: 116). Dışsal uyum perspektifi, İK uygulamalarının

başarısının işletmenin stratejik ve çevresel olasılıkları bağlamında belirlenip belirlenemeyeceği sorusunu gündeme getirmektedir (Huselid, 1995: 643). Özellikle rekabetçi ortamın yüksek olduğu ve işletme başarısının büyük ölçüde müşteri memnuniyetine bağlı olduğu emek yoğun endüstrilerden biri olan konaklama endüstrisi için tartışılması gerekir (Jolliffe ve Farnsworth, 2003: 314). Örneğin, İK uygulamaları ile örgütün stratejik hedefleri arasında yakın ilişki kuran araştırmacılar, YPIKU'yu hizmet sektörü bağlamında müşteriye verilen hizmet yönünden kavramsallaştırmışlardır (Jiang vd., 2015). Hizmet sektöründe düşük fiyatların uygulandığı, az özerkliğe sahip düşük nitelikli işler sunan ve maliyet odaklı işletmeler büyük ölçüde kontrolle ilişkili İK uygulamalarını benimser. Diğer taraftan daha kaliteli hizmet sunan hizmet işletmelerinin müşterileri memnun etmek için çalışanların tutum ve davranışlarının gelişmesine yardımcı olan yüksek performanslı İK uygulamalarını benimsemesi gerekmektedir (Domínguez-Falcón vd., 2016: 493). Bu açıdan işletmenin benimsediği strateji ile İK uygulamalarının uyumlu olması dışsal uyum anlamına gelir.

Dışsal uyum beraberinde hizmet odaklı yüksek performanslı İK uygulamaları gibi sektörle uyumlu İK uygulamalarını da gündeme getirmektedir (Gürlek ve Uygur, 2021). Çalışanların müşteri ve hizmet bilgilerini geliştirecek eğitim programlarının desteklenmesi, performans değerlendirme için kritik öneme sahip olan hizmet kalitesine göre ödüllendirme sistemleri gibi uygulamalar hizmet odaklı yönelimlerin birer örneği niteliğindedir (Jiang vd., 2015: 1091). Özetle YPIKU uygulamaları işletmenin benimsediği İK uygulamalarının birbiriyle olan iç uyumundan ve bu uygulamaların örgütün genel stratejisiyle olan dışsal uyumdan bağımsız olmaması gerektiği fikri ortaya çıkmaktadır.

1.1.6. Yüksek Performanslı İK Uygulamaları Demeti

Literatür incelendiğinde; YPIKU'nun seçici işe alım, yoğun eğitim, performans değerlendirme, güçlendirme, bilgi paylaşımı, iş-aile dengesi ve ödüllendirme gibi uygulamalardan oluştuğu görülmektedir (Guthrie vd., 2011: 1672; Karatepe vd., 2014: 50). Konaklama endüstrisi tarafından benimsenen hizmet kalitesini artıran yüksek performanslı İK uygulamalarının seçim politikalarına, eğitime, performans değerlendirmelerine, ücretlendirmeye, katılım ve yetkilendirmeye dayandığı görülür (Tang ve Tang, 2012: 886). Bu tip uygulamalar işletmenin insan sermayesini

geliştirmektedir. Örneğin güvenilir ve geçerli bir işe alım prosedürü yetenekli adayların seçimini kolaylaştırmaktadır (Huselid, 1995: 637). Adaylar, örgütün seçim sürecinde birtakım kriterler ve prosedürler kullandığını gördüklerinde, muhtemelen örgütün kendilerini geleceğe hazırladığını ve onlara yeni beceriler öğrenme fırsatları sağladığını düşüneceklerdir (Safavi ve Karatepe, 2018: 1114).

Bunun yanı sıra temel beceri eğitimleri, iş başında deneyim, koçluk, mentorluk ve yönetim geliştirme gibi eğitimler çalışanların gelişimini sağlamaktadır (Huselid, 1995: 637). Kapsamlı eğitim faaliyetlerinin çalışanları kaliteli hizmetin nasıl sağlanacağı konusunda eğitmeyi vurguladığı görülmektedir. Performans değerlendirme hizmet kriterlerini kullanır. Ödüllendirme sistemleri hizmet kalitesini artırır. Kısaca birlikte ele alınan bu uygulamalar hizmet çalışanlarının yetenek, bilgi ve becerilerini artırarak, onlara müşteri taleplerini karşılamak için yüksek kaliteli hizmet sunma motivasyonu sağlamaktadır (Liao vd., 2009: 373). YPIKU bütününün daha iyi anlaşılması için yukarıda kısaca bahsedilen uygulamalar demeti aşağıdaki başlıklarda detaylı olarak açıklanmaktadır.

1.1.6.1. Seçici İşe Alım

Seçme ve yerleştirme, işletmeye başvuran adayların tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve nihai işe alımlarının yapılması şeklinde gelişen İK uygulamasıdır (Posthuma vd., 2013: 1198). İnsan kaynağının verimli kullanımı seçimle, yani iş için doğru adayı seçmekle başlamaktadır (Latham ve Wexley, 1981: 3). Seçici işe alımda adayın, örgütün ihtiyaç duyduğu pozisyon için gerekli olan özel profili dikkate alınarak daha hassas bir işe alım süreci yürütme hedeflenmektedir (Domínguez-Falcón vd., 2016: 493). Seçici işe alım, çalışanların eğitilerek becerileri geliştiğinde artması beklenen niteliklerle de ilgilenmektedir (Carrion, 2020: 24).

Genel olarak seçici işe alımla ilgili çabalar, nitelikli adayların işe alınmasının örgüte katkısı ile işe alım sürecindeki ek masrafların birbirini dengeleyeceği anlamına gelmektedir (Snell ve Dean, 1992: 473). İnsan sermayesini artırma çabaları, işe alınan çalışanların yetkinliklerini geliştirmeye yönelik olabilir (Beltrán-Martín vd., 2008: 1012). Bunun yanı sıra iş için doğru kişinin titiz ve seçici bir şekilde işe alınması, yöneticilerin müşterilere hizmet etmekten ve müşteri taleplerine hızlı bir şekilde yanıt vermede başarılı

Çalışanların rgtte tutulmasını sağlamaktadır (Karatepe vd., 2014: 62-63). Dolayısıyla YPİKU'nun seçici işe alım uygulaması konaklama endüstrisi açısından seçkin adayların belirlenmesi konusunda dikkate alınması gereken hususların başında yer almaktadır. Bu konunun konaklama endüstrisindeki kalifiye personel sorununa çözüm getirebileceği düşünülmektedir.

1.1.6.2. Yoğun Eğitim

Eğitim ve geliştirme, çalışanlara şu anki ve gelecekteki görevler için ihtiyaç duyulan yetkinliklerin öğretilmesiyle ilgili faaliyetleri içermektedir (Posthuma vd., 2013: 1198). YPİKU'daki eğitim, biçimsel olarak yoğun bir eğitim sistemini işaret eder. Bu eğitim uygulaması, çalışanların teknik ve sosyal yeteneklerinin geliştirilmesini hedefler (Domínguez-Falcón vd., 2016: 493). Konaklama endüstrisi bağlamında değerlendirildiğinde, hizmet odaklı yoğun eğitimin ön plana çıktığı görülmektedir (Gürlek ve Uygur, 2021). Söz konusu uygulamalar, çalışanların görevine ilişkin rolleri ve davranışsal yetenekleri inřa etmesine yardımcı olmaktadır.

Çalışanların, müşterilerle kurduğu doğrudan ilişkiler hizmet odaklı yoğun eğitimi önemli kılmaktadır. Dolayısıyla eğitim faaliyetleri çalışanların, müşterileri isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik gerekli olan yetenekleri geliştirmesine yardımcı olmaktadır (Choo, 2016: 31). Eğitimdeki eksiklik ise, işyerinde iletişim aksaklıklarına, hizmet standartlarında aşınma ve müşteri şikayetlerinde artış gibi birtakım sorunlara yol açmaktadır (Karatepe vd., 2014: 53). Bu tip sorunlardan kaçınmak ve çalışanların hizmete dönük yeteneklerini geliştirmek için konaklama endüstrisinde yoğun eğitim faaliyetlerinden yararlanılabilir.

1.1.6.3. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, işyerindeki bireysel ve takım performanslarının ölçülmesi ve iyileştirilmesiyle ilgili uygulamaları kapsamaktadır (Posthuma vd., 2013: 1199). Bu uygulama; çalışanların elde tutulması, işten çıkarılması, terfi edilmesi , kademe azaltılması, transferi, maaşlarının artırılması ve azaltılması ya da herhangi bir eğitim programına kabul edilmeleri gibi durumları etkileyen bir süreçtir (Latham ve Wexley, 1981: 4). Süreç boyunca, davranışlarla ilgili standartların, değerlendirmelerin ve

performans derecelerinin tespit edilmesi ve bu derecelendirmelerin ele alınması için çalışanlarla iletişim kurulması gerekmektedir (Choo, 2016: 31).

Performans değerlendirmesi, örgütün hem insan kaynaklarının verimliliğini artırmak için temel bir gerekliliktir, hem de çalışanların etkinliği hakkında örgüt için bir denetim işlevi görmektedir (Latham ve Wexley, 1981: 3). Performans değerlendirmelerinin, hizmet sektöründe çalışan insan gücünün kalitesinin yönetimiyle ilgili değerli bilgiler sağlayan önemli bir araç haline geldiği görülmektedir (Özgen vd., 2008: 335). Konaklama endüstrisinin temel dinamikleri sebebiyle uygulaması oldukça zor olmasına rağmen kullanımına gittikçe daha fazla başvurulması beklenmektedir.

1.1.6.4. Güçlendirme

Güçlendirme, güçsüzlüğü besleyen koşulların belirlenmesi, bunların resmi ve resmi olmayan örgütsel tekniklerle ortadan kaldırılması yoluyla örgüt üyeleri arasındaki öz-yeterlik duygularını artırma sürecidir (Conger ve Kanungo, 1988: 474). Güçlendirme çalışanların daha fazla özerklik sağlayan belirli rolleri ve sorumlulukları üstlenmeleri konularında yetkilendirilmesini sağlamaktadır (Butts vd., 2009). Güçlendirilen personellerin genellikle işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir (Laschinger vd., 2004: 527). Konaklama endüstrisinde güçlendirme uygulamaları, çalışanların hizmet kalitelerini iyileştirmekte ve geliştirmektedir (Tang ve Tang, 2012: 886). Çalışanların güçlendirilmesi hizmet hatalarının giderilmesini kolaylaştırmakta ve müşteri beklentilerini aşan hizmet performansının ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır (Bowen ve Lawler, 1995).

1.1.6.5. Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı süreci, işletmenin işle ilgili çıktıları, finansal sonuçları ve teknolojik gelişmeleri gibi çeşitli performans göstergelerinin çalışanlarla paylaşımını sağlamaktadır. YPIKU açısından bu uygulamalar, çalışanların mevcut ve arzu edilen firma performansı arasındaki boşluğu anlayabilmesi açısından önem arz etmektedir (Domínguez-Falcón vd., 2016: 493; Gibson vd., 2007: 1469). Konaklama endüstrisi bağlamında, bilgi paylaşımının YPIK uygulamaları demetine dâhil edilmesi önerilmektedir. Bunun sebebi ise, örgütün benimsediği hizmete dönük stratejilerin

Çalışanların müşteri ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerini geliştireceği düşüncesidir (Gürlek, 2019: 29). Çalışanlar müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya dönük ihtiyaç duydukları yetkinliklere örgüt ile bilgi paylaşımı vasıtasıyla iletişim kurarak erişebilirler.

1.1.6.6. İş Yaşam Dengesi

İş yaşam dengesi, “*bireyin iş ve iş dışındaki rollerinin arasındaki çatışmanın az olması durumunda kişinin duyduğu tatmin*” olarak tanımlanmaktadır (Clark, 2000: 751). Çalışanın işyerinde ve işyeri dışında ortaya çıkan talepleri arasında çatışma olmaması durumunda iş yaşam dengesi sağlanmaktadır (Greenblatt, 2002: 179).

Hizmet sektöründeki uzun çalışma saatlerinin sağlıksız olduğu açıktır. Özellikle genç yaştaki çalışanlar, uzun çalışma saatlerinden dolayı sosyalleşememekte ve çoğu zaman aile yaşamlarını yürütmekte zorlanmaktadır. Bu sorunlar sektörden ayrılmaya dahi yol açabilmektedir (Deery ve Jago, 2009: 98; Zhao ve Ghiselli, 2016). YPİKU’yu benimseyen işletmeler, iş-aile dengesizliğiyle ilgili sorunlardan kaçınmak için çalışanlarına aile dostu uygulamalar sunmaktadır (Osterman, 1995). İş yaşam dengesi, örgütsel performansa olumlu katkı sağladığından, YPİKU demetine eklenmesi önerilmektedir (Perry-Smith ve Blum, 2000: 1115). Konaklama endüstrisi gibi yoğun çalışma temposunun olduğu iş alanlarında iş-yaşam dengesine yönelik uygulamaların hayata geçirilmesi çalışanların örgütte tutulması açısından önem arz etmektedir.

1.1.6.7. Ödüllendirme

Ödüllendirme, alışanların örgüte katılımını sağlamak ve onları zaman içinde daha iyi performans göstermeye teşvik etmek amacıyla tasarlanmış uygulamalardır (Snell ve Dean, 1992: 475). Ücretlendirme sistemlerini de kapsayan bu uygulamalar, bireysel veya grup performansına bağlı bir cretlendirme planını içermektedir. Bunlar, alışanlar arasında kr paylaşımı, hisse sahipliği ve becerilere dayalı ücretlendirmeyi kapsar (Guthrie vd., 2011). Ödül sistemlerindeki adaletsizlik ise, nitelikli bireylerin işletmeye katılmasını engellemekte ve işletmenin daha az nitelikli bireylerle yetinmek zorunda kalmasına yol açmaktadır (Snell ve Dean, 1992: 475).

Hizmet sektöründeki işletmelerin yüksek hizmet kalitesi üretme çabası, bu hedefe ilişkin uygun çalışan davranışlarının teşvik edilmesiyle mümkündür. Çalışanların

ödüllendirilmesi konusu, hizmete dönük çalışan davranışlarını tetikleyerek hizmet kalitesine ve hizmete dönük iyileştirmelere yardımcı olmaktadır (Boshoff ve Allen, 2000: 66). Konaklama endüstrisinde oldukça sık rastlanan ayın personeli, ayın gülen yüzü ve çalışan odaklı otel aktiviteleri gibi uygulamalar ödüllendirme sistemlerinin etkin kullanımına örnek olarak gösterilebilir.

1.1.7. Yüksek Performanslı İK Uygulamalarına İlişkin Çalışmalar

Konuyla ilgili literatürde pek çok çalışmanın öne çıktığı görülmüştür. Bu çalışmalardan bazılarının İK uygulamalarının bireysel çıktılarına, bazılarının ise örgütsel çıktılarına odaklandığı görülmektedir. İK-performans, İK - çalışan davranışı ve sektöre özgü İK uygulamaları gibi çeşitli konularda YPIKU'ya zenginlik kazandırmaktadır. Bu konularla ilgili tespit edilen ve incelenen çalışmalara aşağıda kısaca değinilecektir.

YPIKU ve çalışan davranışları arasındaki ilişki pek çok araştırmanın odaklandığı konuların başındadır. Örneğin, Chuang ve Liao (2010), YPIKU'nun müşteri ve çalışan odaklı hizmet iklimi aracılığıyla hizmet performansına katkı sağladığını tespit etmişlerdir. Tang ve Tang (2012) sosyal değişim ve sosyal bilgi işleme teorisi temelinde yaptıkları çalışmada, YPIKU'nun hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin, adalet iklimi ve hizmet iklimi aracılığıyla gerçekleştiğini tespit etmişlerdir. Arefin vd. (2015a)'nin sosyal değişim teorisi temelinde yaptıkları çalışmada, YPIKU'nun psikolojik güçlendirmeyi artırarak, proaktif davranışa katkı sağladığını tespit etmişlerdir. Aynı yazarlar başka bir çalışmada YPIKU ile proaktif davranış arasındaki ilişkinin algılanan örgütsel destek aracılığıyla gerçekleştiğini tespit etmişlerdir (Arefin vd., 2015b). Karatepe ve Vatankhah (2015) YPIKU'nun, kariyer tatmini aracılığıyla hizmet iyileştirme performansına katkı sağladığını tespit etmişlerdir. Mihail ve Kloutsiniotis (2016), YPIKU'nun psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde, sağlık çalışanlarının sosyal kimliklerinin aracı rol oynadığını tespit etmişlerdir. Ayrıca psikolojik güçlendirme, YPIKU ile hasta bakım kalitesi arasındaki ilişkiye aracılık etmiştir. Beltrán-Martín vd. (2017) çalışmada YPIKU'nun çalışan proaktifliği üzerindeki etkisinde motivasyonel süreçleri incelemişlerdir. Bu çalışmada, YPIKU'nun çalışanların rol genişliği öz yeterliliği aracılığıyla proaktif davranışa katkı sağladığı ancak esnek rol yöneliminin bu ilişkide herhangi bir aracılığının olmadığını tespit etmişlerdir. Safavi ve Karatepe (2018) YPIKU'nun, kariyer uyumluluğu aracılığıyla, otel çalışanlarının

performans çıktılarına (çalışanların beklentilere karşılık vermesi, yaratıcı performans ve rol ötesi performans) katkı sağladığını tespit etmişlerdir. Chughtai ve Rizvi (2019) YPIKU'nun algılanan örgütsel destek ve örgüt temelli benlik saygısı aracılığıyla çeşitli çalışan çıktılarına katkı sağladığı (rol içi çalışan performansı ve görev performansı) tespit etmişlerdir. Baik vd. (2019) çalışmasında, firmaların çevresel belirsizlik düzeylerinin veya karmaşıklığının yüksek olduğu durumlarda YPIKU, çalışanların hizmet verme yeteneklerine olumlu olarak yansıdığını tespit etmişlerdir. Miao vd. (2021), YPIKU'nun psikolojik sermaye aracılığıyla duygusal bağlılık ve iş tatminine katkı sağladığını, bu aracılık mekanizmasının örgütte etkileşimsel adalet ikliminin yüksek olduğu durumlarda daha güçlü olduğunu tespit etmişlerdir.

Literatürde, İK – performans ilişkisi birçok bilinmezi barındırdığından “kara kutu” problemi olarak dile getirilmektedir. Bu açıdan YPIKU ve performans arasındaki ilişki sıklıkla araştırılmıştır (Becker ve Huselid, 1998; Ramsay vd., 2000). Bu çalışmalardan bazılarına değinmek gerekirse; Sun vd. (2007), YPIKU'nun, hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı aracılığıyla örgütün performans göstergelerine katkı sağladığını tespit etmişlerdir. Beltrán-Martín vd. (2008), YPIKU'nun, insan kaynakları esnekliği aracılığıyla örgütsel performansa katkı sağladığını tespit etmişlerdir. Wei ve Lau (2010), YPIKU'nun örgütsel performansa olumlu yansımalarının, firmanın uyum yeteneği aracılığıyla gerçekleştiğini tespit etmişlerdir. Chang ve Chen (2011), YPIKU ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkinin duygusal bağlılık ve beşerî sermaye aracılığıyla gerçekleştiğini vurgulamışlardır. Guthrie vd. (2011)'ne göre ise, işgücünün beşerî ve sosyal sermayesi, YPIKU ile yöneticilerin İK departmanının stratejik değer algıları arasındaki ilişkiye aracılık etmiştir. Zhang ve Morris (2014)'e göre, YPIKU'nun örgütsel performans üzerindeki etkisinde çeşitli çalışan çıktılarının (iş tatmini, çalışan bağlılığı vb.) rol oynadığını tespit etmişlerdir. Bu ve benzeri çalışmaların ortak noktası, YPIKU'nun performansa katkı sağladığı ancak bunun çeşitli aracı ve düzenleyici değişkenler vasıtasıyla gerçekleştiği yönündedir.

YPIKU'yu hizmet unsuru bağlamında ele alan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Liao vd. (2009), YPIKU'nun, çalışanların bireysel hizmet performansı üzerindeki etkisinde; beşerî sermaye, algılanan örgütsel destek ve psikolojik güçlendirme aracılığının olduğunu tespit etmişlerdir. Arye vd. (2012), YPIKU'nun psikolojik güçlendirme aracılığıyla çalışanların hizmet performansına katkı sağladığını ifade

etmişlerdir. Jiang vd. (2015), hizmet odaklı YPİKU'nun çalışanların hizmet performansı üzerindeki etkisinde, hizmet iklimi ve kolektif müşteri bilgisinin aracı rol oynadığını tespit etmişlerdir. Hong vd. (2017), hizmet kalitesine yönelik YPİKU kavramının, otel sahibinin ve otel yönetiminin uyumunun yüksek olduğu durumlarda, hizmet performansına daha fazla katkı sağladığını tespit etmişlerdir. Wang ve Xu (2017), hizmet odaklı YPİKU'nun çalışanların hizmet performansı üzerindeki etkisinde; hizmet becerisinin, müşteri odaklılığın ve hizmet iklimi algısının aracı rol oynadığını tespit etmişlerdir. Luu (2019), hizmet odaklı YPİKU'nun işe adanmışlık aracılığıyla, çalışanların hizmet odaklı rol içi performansına ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışına katkı sağladığını tespit etmiştir. Jo vd. (2021), üst yöneticinin müşteri odaklılığının yüksek olduğu durumlarda, algılanan hizmet odaklı YPİKU'nun çalışanın müşteri odaklılığı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğunu bununda işe dayalı psikolojik sahiplenmeye yol açtığını tespit etmişlerdir. Gürlek ve Uygur (2021) çalışmasında, hizmet odaklı YPİKU'nun insan kaynakları atıfları, örgüte güven ve duygusal bağlılık seri aracılığıyla çalışanların hizmet performansına katkı sağladığını tespit etmişlerdir. Aynı çalışma hizmet odaklı YPİKU'nun çalışanların hizmet performansı üzerindeki etkisinde, kişi-yönetici ve kişi meslek uyumunun düzenleyici etkisi bulunduğunu vurgulanmıştır. Wang vd. (2021) çalışmasında, düşük düzeyde temel öz değerlendirmesi olan veya daha az hizmetkâr liderlik sergileyen yöneticilere sahip çalışanlarda, hizmet odaklı YPİKU'nun (çalışan) stresi artırdığı ve bunun zihinsel ve fiziksel sağlık sorunlarına yol açtığı tespit etmişlerdir.

1.2. Hizmet Verme Yatkınlığı

Aşağıdaki başlıklarda hizmet verme yatkınlığı kavramı, bu kavramın boyutları ve konuya ilişkin yapılmış çalışmalara değinilecektir.

1.2.1. Hizmet Verme Yatkınlığı Kavramı

Hizmet sektöründeki araştırmalar genellikle hizmet türlerinin ayırt edilmesi, mal ve hizmetin karşılaştırması, hizmet pazarlaması, tasarımı ve dağıtımı gibi konulara odaklanmaktadır (Cran, 1994: 34). Bu sebeple, müşterilerin hizmet algısını anlamak öncelik haline gelmektedir. Müşteriler için işletmenin kalitesi ise, genellikle aldıkları hizmet kalitesiyle belirlenir (Bowen ve Schneider, 1985). Hizmet kalitesiyle ortaya çıkan müşteri hizmetleri, kurumsal performansın önemli bir göstergesi haline gelir. Bu sebeple,

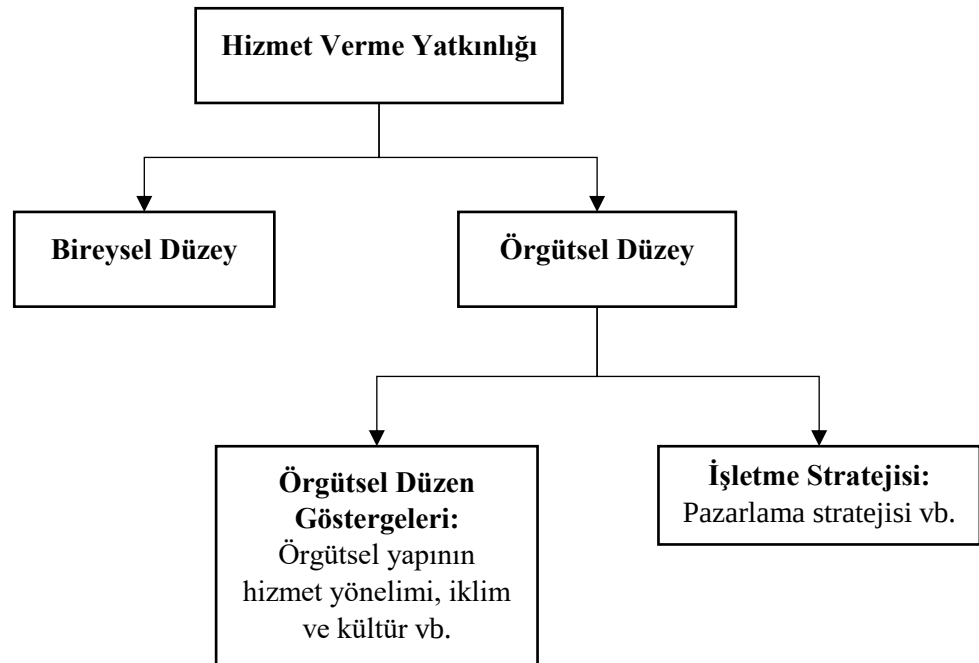
müşteri odaklı veya hizmet vermeye yatkın çalışanların seçilmesi, hizmet işletmeleri açısından kritik öneme sahiptir (Costen ve Barrash, 2006: 36).

Hizmet, kilit bir iş faktörü olarak görüldüğü takdirde, hizmet verme yatkınlığının personel seçim sürecinde beceri, yetenek veya bilgi kadar yüksek bir önceliği olduğu görülecektir (Cran, 1994: 37). Bu bağlamda hizmet vermeye yatkın çalışanların; müşteriler için değer yarattıkları, onlarla uzun vadeli ilişkiler kurdukları, bilgi sağlama ve onların gizli ihtiyaçlarını anlama konularında oldukça başarılı oldukları ifade edilmektedir (Singh ve Koshy, 2012: 73). Müşteri odaklı çalışanlar diğerlerine göre; müşterilere hizmet etme işinden zevk almaya yatkın olduklarından, hizmet ortamına daha iyi uyum sağlarlar. Sonuç olarak, daha yüksek düzeyde müşteriye yatkın olanlar işlerinden daha fazla memnun olacaklardır (Donavan vd., 2004: 130). Hizmetin, eş zamanlı olarak üretilip tüketilmesi ve sıklıkla yüz yüze olması sebebiyle (Schneider ve Bowen, 1993: 39), hizmet vermeye yatkın çalışanların seçimi veya çalışanların hizmet vermeye yatkın olmaya dönük eğitilmesi önemli bir konu haline gelmektedir. Bu kavramı daha iyi anlamak için onunla benzer kavramları incelemek gerekmektedir.

Hizmet verme yatkınlığı kavramı çoğu zaman bireysel düzeyde hizmet odaklılık, tüketici veya müşteri odaklılık ve hizmet verme ön eğilimi gibi kavramlarla eş anlamlı olarak kullanılmıştır (Brown vd., 2002; Donavan vd., 2004; Hogan vd., 1984; Saxe ve Weitz, 1982). Farklı isimlendirmelere rağmen benzer noktada birleşen hizmet verme yatkınlığı genel olarak; *“doğuştan 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 tümü”* şeklinde tanımlanmaktadır (Kuşluvan ve Eren, 2011: 142). Hizmet verme yatkınlığı; müşterilere karşı *“yardımcı, düşünceli ve işbirlikçi olma eğilimini”* vurgulamaktadır (Hogan vd., 1984: 167). Hizmet odaklı çalışanların iş ortamlarında müşteri karşılama eğilimlerinin, diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Brown vd., 2002: 111). Çalışanların, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama arzusuyla birlikte, empati kurmaya daha yatkın oldukları ifade edilebilir (Costen ve Barrash, 2006: 37). Bu çalışanlar kibar, işbirlikçi ve başkalarına yardımcı olma konusunda doğal bir eğilime sahiptir. Hizmet eğitimine açık oldukları ve iş rollerini daha az denetimle daha güvenilir şekilde yerine getirebildikleri görülmektedir (Cran, 1994: 38).

Hizmet verme yatkınlığı, örgütsel ve bireysel düzeyde ele alınmaktadır (Homburg vd., 2002: 87) (Şekil 3). Örgütsel düzeyde hizmet verme yatkınlığı, “*hizmet mükemmelliği yaratan ve sunan, hizmet verme davranışlarını destekleyen ve ödüllendiren kalıcı bir dizi örgütsel politika, uygulama ve prosedürün örgütsel çapta benimsenmesi*” anlamına gelir (Lytle vd., 1998: 454). Burada vurgulanan konu hizmet ikliminin örgütle bütünleşmesidir. Hizmet iklimi, mükemmel hizmet sunumunu kolaylaştırmak açısından işlevseldir. Yönetimin ödüllendirdiği ve desteklediği mükemmel hizmet beklentilerine yöneliktir (Schneider ve Bowen, 1993: 39).

Bireysel düzeyde hizmet verme yatkınlığı ise, çalışanların müşterilerine hizmet vermeye yatkın olduğu düşüncesine odaklanır (Hogan vd., 1984). Çalışanların müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik eğiliminin ve bunu yapmaktan ne derece keyif aldıklarının öz değerlendirmesini vurgular (Brown vd., 2002: 112). İşletmelerde, hizmet odaklı çalışanların seçimi, müşteri hizmet sunumunda önemli bir faktördür. Kötü müşteri hizmeti, hizmet sunumunda kullanılan insan kaynakları da dâhil olmak üzere birçok faktöre atfedilmektedir. Bu konuyla ilgili iyileştirmelerin de genellikle işi yapacak doğru çalışanların seçimiyle ilgili olduğu ifade edilebilir (Carragher vd., 2009: 253). Bu araştırma boyunca hizmet verme yatkınlığı bireysel düzeyde ele alınmaktadır.



Şekil 3: Hizmet Verme Yatkınlığının Düzeyleri

Kaynakça: Homburg vd., (2002).

Bireysel düzeyde hizmet verme yatkınlığının kaynağıyla ilgili iki görüş hâkimdir. İlki, kavramın öğrenilebilir kültür, tutum ve davranışları ifade ettiği düşüncesidir (Kuşluyan ve Eren, 2011: 142). Buna göre, çalışanların hizmet verme yatkınlıklarının; müşteri tatminine yönelik sorumluluk duyma, onlarla yakın ilişki kurabilme ve onları anlayabilme, hizmet vermeye yönelik rol ötesi davranışlar gösterme, açık ve net iletişim kurabilme, müşterilere bireysel ilgi gösterme ve hizmet verme konusunda yetkin olma gibi çeşitli özelliklerden oluştuğu iddia edilmektedir (Lee-Ross ve Pryce, 2005: 413). Ayrıca, toplumların farklı kültürel dinamiklerinin, ahlaki yapılarının ve değerlerinin de hizmet verme yatkınlığında etkili olduğu görülmüştür (Johns vd., 2007: 146). Kısaca, bu görüşün ana fikri, hizmet verme yatkınlığının sonradan kazanılabilir yani öğrenilebilir bir eğilim olduğu yönündedir.

İkinci düşünceye göre, hizmet verme yatkınlığı doğuştan gelen genetik bir kişilik özelliğidir (Kuşluyan ve Eren, 2011: 142). Bu düşünce, çalışanların belirli kişilik özelliklerinin onların hizmet kalitesi davranışlarını ne ölçüde etkilediğine dair araştırmalara dayanır (Baydoun vd., 2001: 607). Hizmet verme yatkınlığı, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için kalıcı bir eğilim olarak görülür. Bağlama özel olan bu durumda hizmeti sağlayan ile müşteri arasında gerçekleşen etkileşim vurgulanır (Donavan vd., 2004: 129). Örneğin, Brown vd. (2002: 115), hizmet vermeye yatkınlığın, çalışanların temel kişilik özelliklerinden kaynaklanan ve belirli durumsal bağlamın baskısı tarafından belirlenen yapı olduğunu ileri sürmektedir. Hizmet odaklı çalışanların istidam edilmesiyle, müşterilerin mutluluğunun ve işletmenin üretkenliğinin artabileceği düşünülmektedir (Baydoun vd., 2001: 607). Bütüncül şekilde değerlendirildiğinde hizmet verme yatkınlığının hem doğuştan gelen bir eğilim olduğunu hem de insanların kültürleri ve sosyal etkileşimleriyle ortaya çıktığını ifade etmek doğru bir yaklaşım olacaktır (Kuşluyan ve Eren, 2011: 142).

Müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesi büyük ölçüde hizmet aldıkları işletmedeki çalışanların hizmet verme yatkınlıklarına bağlıdır. Hizmet odaklı çalışanlar, müşteriye işletmenin olumlu imajını ve işyerindeki yaşam kalitesini yansıtır (Dienhart vd., 1992: 332). Müşteriyle kişisel bir ilişki kurmak veya onu tanımak, müşterinin hizmet işletmesine bağlılığını belirlemede kilit faktör olabilir. Dolayısıyla yöneticiler, yalnızca müşterilere hizmet memnuniyeti sağlayan değil, aynı zamanda hizmet işletmesi ile ilişkilerine bağlı olmalarını sağlayabilecek çalışanları işe almak isteyebilir (Donavan ve

Hocutt, 2001: 302). Bu çalışanlar, özellikle müşterilerle temasın yüksek düzeyde olduğu hizmet ortamlarında başarılı olmaktadır (Donavan vd., 2004: 142). Ayrıca bu kişilerin uzun vadeli müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik davranışlarda bulundukları görülmektedir (Saxe ve Weitz, 1982: 344).

1.2.2. Hizmet Verme Yatkınlığının Boyutları

Donavan (2004: 129) hizmet verme yatkınlığını dört boyutta ele almaktadır. Bunlar; müşteriye özel ve önemli olduğunu hissettirme ihtiyacı (need to pamper), müşterinin ihtiyaç ve isteklerini okuma/anlama ihtiyacı (need to customers' need), hizmetleri başarılı bir şekilde sunma ihtiyacı (need to deliver) ve kişisel ilişki kurma ihtiyacı (need for personel relationship) boyutlarından oluşmaktadır. Boyutlar aşağıda açıklanmaktadır (Donavan vd., 2004; Donavan ve Hocutt, 2001; Gazzoli vd., 2012):

- Müşterilerin özel ve önemli olduğunu hissettirme ihtiyacı; hizmet çalışanlarının, müşterilerin özel olduklarını gösterme derecesidir. Ayrıca bu çalışanların, müşterilerin bireysel olarak önemli olduklarına inandırmak isteme derecesini temsil etmektedir.
- Müşterinin ihtiyaç ve isteklerini okuma/anlama ihtiyacı; hizmet çalışanının müşterilerin sözlü iletişimini ve beden dilini anlama arzusunu yansıtmaktadır.
- Müşterilere başarılı bir şekilde hizmet sunma ihtiyacı; hizmet çalışanlarının müşterileri rahat ettirme ve hizmeti başarılı bir şekilde gerçekleştirmeye olan isteklerini ifade etmektedir.
- Kişisel ilişki kurma ihtiyacı ise; hizmet çalışanlarının müşteriye tanıma veya müşteriyle kişisel düzeyde bağlantı kurma arzusunu ifade etmektedir.

Çalışanlar görevlerinde anlam bulduklarında, müşterilerine bireysel ilgi göstermeye ve müşteri hizmetleriyle ilgili herhangi bir sorunu düzeltmeye daha fazla eğilimli oldukları görülür. Yetenekli çalışanlar, müşterilerinin ihtiyaçlarını önceden tahmin ederek iyi hizmet sunabilir. Çalışanlar işleri üzerinde etkiye ve kontrole sahiplerse, müşterileriyle daha yakın ilişkiler geliştirme konusunda inisiyatif kullanmaya meyilli olabilirler (Gazzoli vd., 2013: 394). Bu doğrultuda hizmet verme yatkınlığının boyutlarının müşterilere kaliteli hizmet sunumunda belirleyici bir rol oynadığı ifade edilebilir.

1.2.3. Hizmet Verme Yatkınlığına İlişkin Çalışmalar

Donavan ve Hocutt (2001), hizmet verme yatkınlığının, müşteri memnuniyetine ve müşterinin işletmeye bağlılığına katkı sağladığını tespit etmişlerdir. Donavan vd. (2004), iki farklı hizmet endüstrisindeki üç saha araştırmasının sonucunda, çalışanların hizmet verme yatkınlıklarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa olan katkısı müşterilerle harcanan zaman tarafından düzenlendiğini ifade etmişlerdir. Bu etkinin, müşterilerle doğrudan temas halinde olan çalışanlar için daha güçlü olduğunu tespit etmişlerdir. Scotti vd. (2007) çalışmasında YPIKU'nun çalışanların hizmet kalitesine ilişkin algıları üzerindeki etkisinde hizmet verme yatkınlığının kısmi aracılık etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Gazzoli (2012), güçlendirmenin hizmet verme yatkınlığını şekillendirmede önemli bir rol oynadığını tespit etmiştir. Yüksek düzeyde hizmete yatkın çalışanların, iş tatmini, işe katılım ve örgütsel bağlılık gibi işleriyle ilgili kişisel tutumlara, diğer çalışanlardan daha olumlu yanıt verdikleri görülmüştür. Gazzoli vd. (2013), hizmet verme yatkınlığının, iş tatmini ve çalışan bağlılığı aracılığıyla, müşterinin etkileşim kalitesi algısına katkı sağladığını tespit etmişlerdir. Domi ve Domi (2020), hizmet verme yatkınlığının, beceri geliştirici eğitim uygulamaları ile performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Ancak beceri geliştirici işe alım/seçim uygulamaları ve performans ilişkisinde, hizmet verme yatkınlığının aracı rol oynamadığı görülmüştür.

1.3. Liderlik Yaklaşımları ve Hizmet Liderliği

Aşağıdaki başlıklarda liderlik yaklaşımları açıklanacaktır. Sonrasında ise hizmet liderliği açıklanarak literatürde yapılmış çalışmalara değinilecektir.

1.3.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı insanoğlunun ortaya çıktığı tarihlerden bu yana dikkat çeken konulardan biridir. Yönetim ve örgüt literatüründe üzerinde çokça yazılmış, konu derinleştikçe farklı anlamlar kazanarak zenginleşmiştir. Liderlik kavramının açıklanmasına genellikle “yönetici” kavramının tanımlanmasıyla başlanmaktadır. Sonrasında yönetici ve lider arasındaki farkların açıklanmasıyla devam edilmektedir (Sargut, 2015). Bunun öncesinde yönetim kavramının, “*bir amaç ve bu amaca ulaşmak üzere insanlar arasındaki iş birliğini sağlama*” süreci olduğu ifade edilmektedir. Yönetici ise, “*yönetim sürecini yerine getirmek üzere atanmış veya seçilmiş kişiyle veya kişilerle*” tasvir edilmektedir (Tabak ve Sığırı, 2015: 376-377). Detaylı planlar

oluşturmak, kurumlardaki günlük operasyonları yürütmek ve etkili örgüt yapıları tasarlamak için yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır (Robbins ve Judge, 2017: 377).

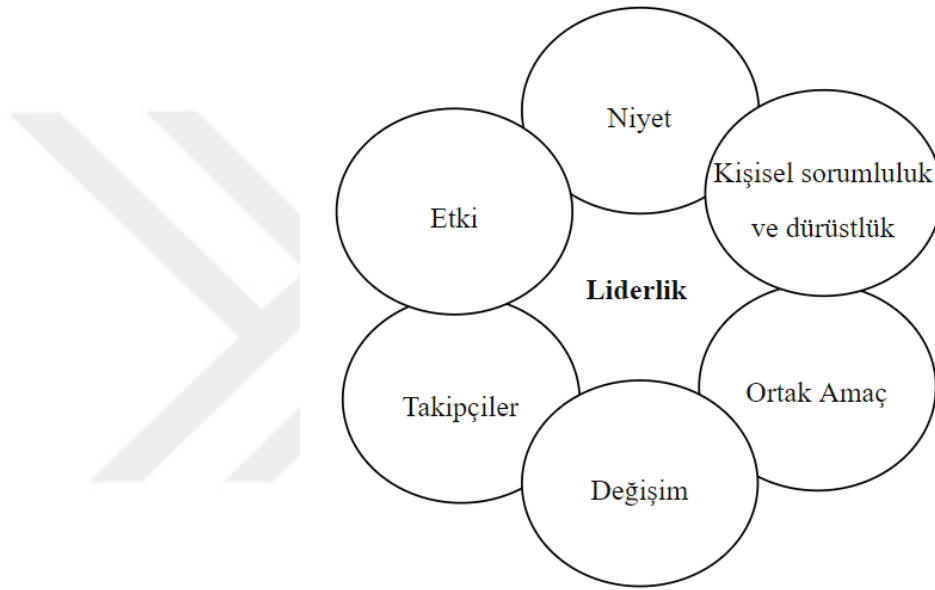
Yöneticiler dama, liderler satranç oyuncusuna benzemektedir. Satrançta her taşın farklı işlevi vardır. Liderler, her bireyin benzersiz yönlerini ve farklılıklarını keşfederek onlardan örgütlerin amaçları doğrultusunda faydalanabilirler. Yöneticilerin ise daha çok planlama ve koordine etme gibi işlevleri kullanarak insanları yönettiği görülmektedir. Bu damadaki taşların tek tipliğini hatırlatmaktadır (Buckingham, 2005). Burada vurgulanan düşünce yöneticinin lider olmadığı düşüncesi değildir. Yöneticilik kavramının daha çok, geleceğe yönelik tahminler yapma, planlama, örgütlenme ve işler için eşgüdümün sağlanması ve nihayetinde işlerin kontrol edilmesi gibi temel işlevlerden oluşan teknik bir süreç olduğudur (Fayol, 2016: 31).

Liderlik ise yöneticiliği kapsamakla birlikte yönetim sürecinin sanat kısmı olarak görülebilir (Koçel, 2015: 674). Yani liderliğin yönetimin yerine geçmekten ziyade onu tamamladığı ifade edilebilir (Kotter, 1999: 103). O halde liderlik, *“üyeleri oldukları örgütün başarısına ve etkinliğine destek vermeleri bakımından diğer çalışanları etkileme, güdüleme ve geliştirme”* olarak tanımlanabilir (McShane ve Von Glinow, 2016: 214). Buna ek olarak liderler, *“amaçların ve vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme yeteneğine”* sahiptir (Robbins ve Judge, 2017: 376). Dolayısıyla liderlerin oluşturdukları vizyon doğrultusunda çalışanları etkileyerek onlara motivasyon ve ilham verdikleri görülür. Ayrıca, değişimi etkili şekilde yönetebilirler (Kotter, 1999: 104).

Liderliğin dört unsuru bulunmaktadır. İlk olarak liderlik sosyal olgudur ve takipçileri olmadan liderden söz edilemez. İkincisi kişiler arası iletişim yeteneğini ve ikna kabiliyetini içerir. Üçüncüsü, liderlik hedefe ve eyleme yöneliktir. Örgütlerde aktif rol oynarlar. Son olarak, liderlerin varlığı, grup içinde bir tür hiyerarşi olduğunu varsayar. Bazı durumlarda, hiyerarşi resmidir ve lider en üstte olacak şekilde iyi tanımlanmıştır; diğer durumlarda ise, gayri resmi ve esnektir (Nahavandi, 2015: 25).

Şekil 4’te liderliğin içeriği görülmektedir. *Etki*, lider ile takipçi arasındaki paylaşılan amaçları yansıtmaktadır. Lider ile takipçi arasındaki çok yönlü ve pasif olmayan dinamik ilişkileri içerir. Üstlerin astları, astların ise üstlerini etkilediği düşünüldüğünde, liderliğin amacı statükoyu sürdürmek değil *değişim* yaratmaktır. Yani sıra, değişim liderler tarafından dikte edilmez, liderlerin ve takipçilerin *paylaştığı*

amaçları yansıtır. Ayrıca değişim hem liderin hem de takipçilerin istediği bir sonuca doğru motive eden ortak bir amaca yöneliktir. Liderliğin önemli bir yönü, başkalarını ortak bir vizyon etrafında bir araya gelmeleri için etkilemektir. Liderlik insanları içerdiğinden, *takipçiler* olmalıdır. İyi liderler nasıl takip edileceğini bilir ve başkalarına örnek olurlar. *Niyet* ise, insanların (liderin ve takipçilerin) değişim arayışında aktif olarak yer aldığı anlamına gelir. Her insan, arzu edilen geleceğe ulaşmak için *kişisel sorumluluk* alır (Daft, 2018: 5-6). Bu bileşenlerin bir araya gelmesiyle liderliğin ortaya çıktığı ifade edilebilir.



Şekil 4: Liderlik Neleri İçerir?

Kaynak: Daft, (2018).

Liderler, bireylerin tek başlarına üstlenemeyecekleri görevleri gerçekleştirebilir, hedefler ve yönergeler sağlarlar ve faaliyetleri koordine edebilirler. Dünyanın anlamlandırılması, sosyal gerçekliğin oluşturulması ve belirsiz olabilecek olay ve durumlara anlam yüklenmesine yardımcı olabilirler. Bazı araştırmacıların önerdiği gibi kültürlerin başarılarını simgeleyen efsanevi veya romantik figürlere olan arzuları yerine getirmek için liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Nahavandi, 2015: 28).

1.3.2. Liderlikle İlgili Yaklaşımlar

Liderlik kavramı çok eski tarihlere dayanmasına rağmen konuyla ilgili bilimsel araştırmaların 1950’li yıllarda başladığı görülmektedir (Tablo 1). Aşağıdaki başlıklarda kısaca bu yaklaşımlara değinilecektir.

Tablo 1: Liderlik Yaklaşımları

Dönem	Yaklaşım	Teoriler/Modeller	Açıklama
1950’ler	Özellikler yaklaşımı	Özellikler/büyük adam teorisi	Liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu ifade edilmektedir.
1950 - 1970	Davranışsal yaklaşım	-Ohio State çalışmaları -Michigan çalışmaları -Sistem dört teorisi -X ve Y teorisi -Yönetim tarzı matrisi ...	Liderliğin, liderin davranışlarına göre şekillendiğini iddia etmektedir.
1970 - 1980	Durumsallık yaklaşımı	-Etkin liderlik teorisi -Üç boyutlu liderlik -Yol - amaç teorisi -Karar ağacı modeli -Önderlik doğrusu teorisi -Olgunluk modeli -Yatay ilişki teorisi ...	Liderliğin, mevcut koşullara göre değiştiğini iddia etmektedir.
1980 - ...	Çağdaş liderlik yaklaşımları	-Karizmatik liderlik -Stratejik liderlik -Vizyoner liderlik -Otantik liderlik -Dönüşümcü liderlik -Etik liderlik -Örtük liderlik -Hizmetkâr liderlik ...	Görüşlerde ortak temanın bulunmadığı görülmektedir.

Kaynak: Tabak ve Sığrı (2015).

1.3.2.1. Özellikler/Büyük Adam Teorisi

Büyük adam teorisi en eski liderlik teorilerinden biridir. İlk çalışmalar liderin belirli kahramanca liderlik özellikleriyle, doğal güçle ve etki yetenekleriyle doğduğuna odaklanmaktadır. Liderin, takipçilerini bu özellikleriyle etkilediği ifade edilmiştir (Daft, 2018: 18). Buna benzer olan özellikler teorisine göre liderin başarısına grubunu amacına ulaştırması yönünden bakmaktan ziyade onun kişisel özelliklerinin ne olduğuna odaklanılmaktadır. Özellikler teorisini savunan araştırmacılar doğru kişiyi seçerek

liderliği bulmaya çalışmışlardır (Robbins ve Judge, 2017: 379-380). Bu yaklaşıma göre liderler; bitmek bilmeyen enerji, karşı konulamaz ikna edici g, yüksek sezgi ve öngörü gibi kişilik özellikleri ile bağdaştırılmıştır (Yukl, 1989: 260).

1.3.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Evrensel liderlik özellikler setini tanımlayamama araştırmacıları farklı çalışmalara yönlendirmiştir. 1940'lı yılların sonlarına doğru, liderin özelliklerinden ziyade davranışlarının neler olduğu incelenmeye başlanmıştır. Lider davranışlarının, takipçilerinin üretimini ve memnuniyetini nasıl etkilediği incelemiştir (Gibson vd., 2012: 319). Davranışsal teorilere göre, kişi eğitilerek lider olabilir. Bu sebeple, davranışsal teoriler özellikler teorisine göre daha fazla kabul görmüştür (Robbins ve Judge, 2017: 380). Davranışsal teorilere ilişkin çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

Ohio State niversitesi'nde yapılan kapsamlı araştırmalar neticesinde iki liderlik davranışının ön plana çıktığı görülmüştür. Bunlar yapıyı harekete geçirme ve anlayıştır (Judge vd., 2004: 36). Yapıyı harekete geçirme liderin amaçlarına ulaşabilmek için hem kendisinin hem de çalışanlarının rollerinin tanımlanmasıdır. Bu davranışı sergileyen liderler kendileri belirlemiş oldukları belirli performans ölçütlerine çalışanlarının uymalarını beklerler. Anlayış ise, lider ile karşılıklı güveni temel alarak çalışanın duygularına önem verir. Bu liderlik davranışında çalışanlara yönelik yaklaşımın dostça olduğu ve onların kişisel sorunlarıyla ilgilenildiği görülmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 380). Yüksek veya düşük yapıyı harekete geçirme ve yüksek veya düşük anlayış davranışlarının farklı kombinasyonlarına göre dört liderlik tipi belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarında belirlenen dört liderlik tipinin de farklı durumlara göre etkili olabileceği ifade edilmektedir (Daft, 2018: 46).

Michigan niversitesi liderlik çalışmalarında iki liderlik davranışı ön plana çıkmıştır. Bunlar alışan odaklı ve iş odaklı liderlik davranışıdır. alışan odaklı liderlik davranışında çalışanların kişisel ihtiyaçları dikkate alınır. Kişilerarası zellikler önemsenir. İş odaklı liderlik davranışında ise, lider işin içeriğiyle ilgilenerek işlerin başarılı bir şekilde icra edilmesine odaklanmaktadır (Robbins ve Judge, 2017: 380). Araştırma sonuçlarında çalışan odaklı liderliğin, iş merkezli liderliğe göre daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak araştırmalar liderin her iki davranıştan birini sergilemesi gerektiğini iddia etmektedir. Birey hem iş hem de çalışan odaklı olamaya

bilir. Bunun yanı sıra farklı ortamların bu liderlik davranışlarını nasıl şekillendireceği konusu belirsizdir. Konuyla ilgili yetersizlik diğer çalışmaları teşvik etmiştir (Gibson vd., 2012: 320).

Yönetim tarzı matrisi, Blake ve Mouton (1985) tarafından ortaya konulmuştur. Araştırmacılar liderlerin davranışlarını, dikey ekseninde insan odaklı ve yatay ekseninde görev odaklı iki kriterin bulunduğu bir matris ile değerlendirmiştir. Bu iki kriterin her birinin derecelerine (1 en düşük, 9 en yüksek) göre beş liderlik tipi ortaya çıkmıştır. Ekip yöneticisi (9,9) genellikle en etkili stil olarak kabul edilmektedir. Liderler hem takipçiler ile hem de işle üst düzeyde ilgilenir. Kulüp yöneticisi (1,9), işin çıktılarından çok insanlara öncelik vermektedir. Otoriter yönetici (9,1), işin verimliliğine önem vermektedir. Orta yol yöneticisi (5,5) hem insanlar hem de üretim için orta düzeyde bir ilgiyi yansıtır. Zayıf yönetici (1,1) ise, liderlik felsefesinin yokluğu anlamına gelir. Bu yönetici kişilerarası ilişkilere veya iş başarısına yönelik çok az çaba harcamaktadır (Daft, 2018: 49). Yönetim matrisi, liderlerin sergilediği davranışları kavramlaştırmaktadır. Bu da liderlik davranışlarının eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde kullanılabileceğini göstermektedir (Tabak ve Sığrı, 2015: 393).

X ve Y teorisi McGregor'un 1957'de yayınlanan eserinde ortaya konmuştur. X teorisi özelliği taşıyan yöneticilere göre, insanlar çalışmaktan hoşlanmazlar ve iş yapmaktan kaçmak isterler. Bu anlayışta olan bir yönetici, ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, sınırlı yetki devri, izlenecek ilkelerin ayrıntılı olarak belirlenmesi ve detaylı ceza uygulamalarını benimsemektedir. Y Teorisi adı altında toplanan varsayımlar ise şöyledir: Çalışmak, bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır. İnsan tipik olarak tembel değildir. Gerekli ortam yaratılması durumunda insanlar sorumluluk almaktan kaçınmazlar. İnsan kendini kontrol ederek ve yöneterek örgütün amaçlarına katkıda bulunabilir. Y Teorisi insancıl bir yaklaşımı, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortamın yaratılarak geliştirilmesini esas almaktadır. Bu teorinin varsayımlarını benimseyen bir yönetici, danışmacı ve katılımcı bir yönetim tarzı ve davranış gösterecek, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi amaçlayacak ve kişinin motive olmasını sağlayacak şartları yaratmaya çalışacaktır (Koçel, 2015: 683-684; Luthans vd., 2021: 406).

Rensis Likert tarafından ortaya konan sistem dört teorisi, bir yöneticinin davranışlarını bir uça sistem 1 diğer tarafta sistem 4 olarak sınıflandırmaktadır. Sistem 1 istismarcı otokratik, sistem 2 yardımsever otokratik, sistem 3 katılımcı ve sistem 4 ise demokratik liderliği ifade etmektedir. Bu teoriye göre en etkili liderlik tipi katılımcı ve demokratik liderliktir (Tabak ve Sığrı, 2015: 384).

Liderlikte kişisel özellikler ve davranışlar önemli olmasına rağmen sadece bunların başarıyı garanti etmediği görülmüştür (Robbins ve Judge, 2017: 381). Dolayısıyla liderlikte durumun ve bağlamın rolü gündeme gelmiştir.

1.3.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik davranışlarının sadece özellikler ve davranışlar ile açıklanamayacağını gören araştırmacılar 20. YY'ın başlarında durum etkilerine odaklanmaya başlamışlardır. Buna göre a koşulu altında x liderliği uygun olabiliyorken, b koşulu altında y liderliği daha uygun olabilmektedir. Ana düşünce, etkili olabilecek x ve y liderlik tipinin a ve b koşullarına bağlı olmasıdır (Robbins ve Judge, 2017: 381). Bu yaklaşım bağlamında takipçilerin özellikleri, çalışma ortamı, görevin özellikleri ve dış çevre gibi durumsal ve bağlamsal değişkenler incelenmiştir (Daft, 2018: 18).

Etkin liderlik teorisi, durumsal değişkenlerin liderin kişiliği ve davranışı ile etkileşimini incelemektedir. Araştırmacı en az tercih edilen iş arkadaşları ölçeğini kullanarak, görev odaklı ve ilişki odaklı iki liderlik davranışı tespit etmiştir. Bu iki liderlik davranışını lider-üye ilişkileri, iş yapısı ve konum gücü gibi üç durumsal değişkene göre incelemiştir (Fiedler, 1964). Araştırma sonuçlarında görev odaklı liderlerin düşük ya da yüksek kontrol gerektiren durumlarda en iyi performansı sergiledikleri gözlenmiştir. İlişki odaklı liderlerin ise orta düzey kontrol seviyesinde en iyi performansı sergilediği görülmüştür (Robbins ve Judge, 2017: 383).

Amaç-yol teorisi Ohio State Üniversitesi'nin liderlik araştırmalarında vurgulanan harekete geçirme ve anlayış boyutlarını temel almaktadır (House ve Aditya, 1997). Kökeni motivasyondaki bekleyiş kuramına dayanan bu teoriye göre liderlerin etkinliği, astlarının motivasyonu, etkili performans gösterme yetenekleri ve memnuniyetleriyle ilişkilendirilmektedir. Teoriye yol-hedef denmesinin sebebi bu teorinin liderlerin, astların iş hedeflerine, kişisel hedeflerine ve bu hedeflere ulaşma yollarına ilişkin algılarını nasıl etkilediğini incelemesidir. Araştırmanın sonucunda aynı liderler tarafından farklı

durumlarda kullanılabilecek dört liderlik tipi ortaya çıkmıştır (House ve Mitchell, 1975: 1-8). Yönlendirici lider, astlarından görevlerine ilişkin belirlenen talimatlara uymalarını beklemektedir. Astların katılımı yoktur. Destekleyici lider, eşitlikçidir, astların ihtiyaç ve isteklerine önem vermekle birlikte işlerin daha uygun ortamlarda yapılması için ekstra çaba sarf etmez. Katılımcı lider, astlarının fikirlerine önem verir ve onlardan öneriler ister ancak yine de kararları kendisi verir. Başarıya yönelik lider ise, zorlu hedefler belirleyerek astlarının bunları başarabileceğine ilişkin güven verir (Luthans vd., 2021: 388; Tabak ve Sığı, 2015: 401-402).

Olgunluk modeli teorisi, liderin davranışlarının, takipçilerin olgunluk düzeyine göre şekillendiğini ifade etmektedir (Hersey vd., 1979). Grubun başarısı, liderin davranışından ziyade takipçilerin yaptıklarıyla ilgilidir (Robbins vd., 2016: 306). Olgunluk görüşü, bireylerin kendi davranışlarını yönlendirmek için sorumluluk alma yeteneği ve istekliliğini dikkate alır. Görevi yerine getirmeye istekli olan kişiler, onun önemli olduğunu düşünürler ve onu gerçekleştirme yeteneklerine güvenirler (Hersey vd., 1979: 420). Olgunluk modeli teorisi, liderin davranışı ve astların isteklilik seviyesi temelinde başlar. Yukarıdaki teorilerde üzerinde çokça durulan görev odaklılık ve kişi odaklılık yatay ve dikey ekseninde kullanılarak oluşturulan şemada farklı liderlik tarzları önerilmiştir (Hersey vd., 1979: 421). Araştırma sonucunda en düşük olgunluk seviyesine sahip kişiler için etkili liderlik tarzı, en düşükten daha yüksek olgunluk seviyesine sahip kişiler için iknacı liderlik tarzı, yüksek düzeye yakın olgunluk seviyesine sahip kişiler için katılımcı liderlik tarzı ve en yüksek düzeyde olgunluk seviyesine sahip kişiler için ise yetki dağıtıcı liderlik tarzı önerilmiştir (Robbins vd., 2016: 307; Tabak ve Sığı, 2015: 406).

Özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımları belirli bir ortamdaki herkes için tek bir liderlik tipi uygulamasına odaklanmaktadır. Liderlerin farklı insanlara farklı şekillerde davranabileceği konusu çağdaş liderlik yaklaşımlarını geliştirmiştir (Robbins ve Judge, 2017: 385).

1.3.2.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Lider-üye etkileşimi teorisi, liderin zaman baskısı sebebiyle takipçilerinden bazıları ile diğerlerinden daha yakın ilişki kurduğunu iddia etmektedir. Yüksek güven duyduğu, etkileşimde bulunduğu ve desteklediği kısım iç gruptur. Dış grup ise, liderin

yeterli performansı sağlamak için esas olarak resmi otoriteye, kurallara ve politikalara güvendiği gruptur. Yani lider dış gruba daha az güven duyar (Dienesch ve Liden, 1986: 621). Bu teorinin en önemli çıktıları; iç gruptaki takipçilerin dış gruptakilere göre daha yüksek performans gösterdikleri, iş gücü devir oranlarının daha düşük olduğu ve işlerinden daha fazla tatmin olduklarıdır (Robbins ve Judge, 2017: 387).

Karizmatik liderlik, başkalarının dikkatini çekerek ve onları cezbederek motive eden liderlik türüdür (DuBrin, 2015: 61). Karizmatik liderler kendilerine ve vizyonlarına bağlı, sadık takipçilerine ilham vermektedir. Kendilerine güvenlerinin yüksek olması takipçilerini motive etmektedir. Enerjileri ve coşkuları takipçilerini olumlu etkilemektedir (Nahavandi, 2015: 202-203). Takipçileri genellikle bu liderlerin sıra dışı davranışlarıyla karşılaştıklarında onları kahramanca veya olağanüstü yeteneklerle nitelendirirler (Robbins ve Judge, 2017: 389).

Dönüşümcü liderler ideal etki, içsel motivasyon, entelektüel teşvik ve kişisel ilgi özelliklerine sahiptir (Bass ve Riggio, 2006: 12). Bu özelliklere sahip olan liderler, astlarının kişisel amaçları ile örgütsel amaçlarını bir araya getirerek astları üzerinde sıra dışı etkiler yaratmaktadır. Bu liderlerin izleyicilerinin bireysel ihtiyaçlarını önemseydiği, sorunlara yeni bakış açıları getirmeye yardımcı oldukları ve grup başarısı için astlarının fazla çaba göstermesini cesaretlendirdikleri görülmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 390).

Etik liderlik, aldıkları kararların uzun vadeli sonuçlarını, sakıncalarını ve faydalarını düşünen liderlik tipidir. Bu liderler alçakgönüllüdürler, adalet için çaba gösterirler, sorumluluk alırlar ve her bireye saygı gösterirler. Etik liderler, yüksek etik standartlar belirler ve bunlara göre hareket ederler. Davranışlarıyla örgütün etik değerlerini etkilerler. Dürüstlük sergileyen kişiler olarak algılanırlar (Mihelic vd., 2010: 31). Çalışanlar, etik liderlerin kendi kişisel yaşamlarında güvenilir ve adil olma gibi davranışları göstermelerini beklerler (Yeşiltaş ve Tuna, 2018: 1136).

Otantik liderlik, farklı bakış açılarını teşvik eden ve takipçileriyle iş birliğine dayalı ilişkiler kuran, onların saygısını ve güvenini kazanmak için derin kişisel değerler ve inançlara uygun olarak hareket eden liderlik tipidir (Avolio vd., 2004: 806). Otantik liderler, değerlerinin ve inandıkları şeylerin farkında olan ve bu doğrultuda hareket eden liderlerdir. İlişkide bulundukları kişileri etik bireyler olarak görürler ve onlara güvenirler.

İdeallerine bağlı olan bu liderler, astlarıyla açık iletişim kurarak bilgi paylaşırlar. Bu sebeple astlar otantik liderine inanırlar (Robbins ve Judge, 2017: 394).

Hizmetkâr liderlik, başkalarına hizmet etmeyle ilgili doğal bir arzuya sahiptir (Greenleaf, 2002: 21). Çalışan odaklı liderlik tarzının bir türüdür. Bu tip liderler başkalarının ihtiyaçlarına, kişisel gelişimlerine ve olgunlaşmalarına hizmet ederler. Empati kurabilen, sosyal eşitliğe inanan, besleyici ve alçakgönüllü özellikler taşırlar (McShane ve Von Glinow, 2016: 219-220). Çalışanlara, müşterilere ve topluma hizmet etmek, hizmetkâr liderin temel motivasyonudur. Hizmetkâr liderlik, etik davranışa ve lider ile takipçi arasındaki yapıcı ilişkilere odaklanır (DuBrin, 2015: 101).

1.3.3. Hizmet Liderliği

Yukarıdaki başlıklarda açıklandığı üzere literatürde çeşitli liderlik tipleri bulunmasına ve uzun yıllardır araştırılmasına rağmen hizmet ortamına vurgu yapan ve bu ortamlarda etkili olabilecek liderlik tipleri daha kısıtlıdır (Testa, 2004: 404). Hizmet liderliği, bu hizmet ortamlarına odaklanan liderlik tiplerinden biridir. Dolayısıyla ayrı bir başlıkta incelenerek diğer liderlik tiplerinden farklılıkları kısaca vurgulanarak açıklanmaya çalışılacaktır.

Müşteriler hizmet işletmelerinde yaşadıkları sorunlarda ilk olarak yöneticilerle görüşmek isterler. Bu sebeple hizmet kalitesinin sağlanmasında yöneticinin önemli rolü bulunmaktadır (Salvaggio vd., 2007: 1741). Hizmet unsurunun kendine has dinamiklerinin oluşu, hizmet liderliğini gündeme getirmektedir. Hizmet sektöründeki çalışanlar, iş arkadaşlarının yanı sıra müşterilerle de etkileşim içindedir. Dolayısıyla çalışanların performans değerlendirme ve hizmet kalitesi gibi hususlarda müşterilerin algıları ve duygularının etkisinin olması kaçınılmaz bir gerçektir (Testa, 2004: 404). Hizmet kalitesine kendini adanmış yöneticilerin, çalışanlarını güçlendirme ve davranışlarına dayalı değerlendirme olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Hartline ve Ferrell, 1996: 52). Schneider vd. (2005: 1019) hizmet liderliğinden; *“birim yöneticisinin davranışsal odak noktasının, birim için bir zorunluluk olan hizmet kalitesine dönük olması”* şeklinde bahsetmektedir. Daha açık bir ifadeyle hizmet liderliği, *“yüksek kaliteli hizmeti tanıma ve takdir etme, hizmet sunumunun önündeki engelleri kaldırma ve hizmet kalitesi için net standartlar oluşturma”* olarak tanımlanmaktadır (Schneider vd., 2005: 1019).

Liderler, çeşitli örgütsel uygulamaların hayata geçirildiği süreçlerde etkili olurlar. Bu süreçlerde, hizmet liderlerinden gelen desteğin belirgin, tutarlı ve uzlaşıya dayalı olması daha olasıdır. Dolayısıyla hizmet liderliği, hizmet iklimi üzerinde genel liderlikten daha güçlü bir etkiye sahiptir (Hong vd., 2013: 240). Hizmet liderleri çalışanların iş deneyimlerini şekillendirerek hizmet odaklılığa vurgu yapmaktadır. Bu yönüyle genel liderlikten ziyade stratejik bir liderlik tarzı olduğu ifade edilebilir (Jo vd., 2020: 206). Bu liderler, takipçilerinden yüksek düzeyde hizmet performansı beklerler. Çalışanların yüksek düzeyde hizmet verebilmeleri için farklı türdeki müşterilerle ilgili bilgilerini genişletmeleri gerekmektedir. Hizmet liderleri, mentor veya koç gibi hareket ederek çalışanların bu bilgileri geliştirmelerini sağlarlar (Jiang vd., 2015: 1092).

Hizmet liderliği, literatürde “yönetimsel uygulamalar” şeklinde isimlendirilerek; çalışanların kendi birimlerindeki yöneticileri tarafından kaliteli hizmet sunumunu desteklemesini ve ödüllendirici eylemlerde bulunmasını işaret etmektedir (Schneider vd., 1998: 153). Hizmet liderlerinin davranışları, hizmet mükemmelliği için beklentileri ve ödülleri belirleyebilir. Çalışanların kaliteli hizmet sunumu için uygun özerkliğe ve desteğe sahip olmasını sağlayabilir (Hong vd., 2013: 240). Hizmet sunumunun önündeki engelleri kaldıran hizmet liderleri, takipçilerin bilgilerini uygulamalarına ve müşterilere hizmet etme yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olabilirler (Jiang vd., 2015: 1092). Özellikle konaklama işletmelerinde hizmet liderleri, çalışanların hizmet davranışlarına katkı sağlayarak onların hizmet ortamlarında daha aktif olmalarını sağlayabilir.

1.3.4. Hizmet Liderliğine İlişkin Çalışmalar

Hizmet liderliğiyle ilgili yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Schneider vd. (2005) çalışmasında hizmet ikliminin, hizmet liderliği ve müşteri odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye kısmi aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Hong vd. (2013) meta analiz çalışmasında hizmet odaklı İK uygulamaları ile liderlik ve hizmet iklimi arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Aynı çalışmada hizmet iklimi ile çalışan iş tatmini, bağlılık, hizmet performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, müşteri memnuniyeti ve finansal performans arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Jiang vd. (2015) çalışmasında hizmet odaklı YPIK uygulamaları ve hizmet liderliğinin, hem kolektif müşteri bilgisi hem de paylaşılan hizmet iklimi algısı üzerinde birbirinin olumlu etkisini zayıflattığını bulgulamışlardır. Sonuç olarak İK veya liderlik değişkenlerinden

biri mevcut olduğunda diğerine ihtiyaç duyulmayacağını ifade etmişlerdir. Wong vd. (2015) çalışmasında hizmet liderliğinin uyarlanmış satış değişkeni aracılığıyla, müşteri odaklılığı, rol içi performansı ve hizmet iyileştirme performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Jo vd. (2020) çalışmasında, hizmet liderliğinin çalışanların performans çıktılarını olumlu etkilediğini ifade etmişlerdir. Aynı çalışmada hizmet odaklı YPIKU ile hizmet liderliği etkileşiminin işte kendini yetiştirme değişkeni üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür.

1.4. Proaktif Çalışma Davranışı

Aşağıdaki başlıklarda proaktif çalışma davranışı kavramı, proaktif çalışma davranışının boyutları ve konuyla ilgili yapılan çalışmalar açıklanacaktır.

1.4.1. Proaktif Çalışma Davranışı Kavramı

İşyerinde aynı pozisyonda çalışan iki kişi aynı işi farklı şekilde yapmaktadır. İlki sorumluluk alma, yeni girişimler başlatma, yapıcı değişimler yaratma ve liderlik etme konularında başarılıdır. Diğer çalışan ise, iş arkadaşlarıyla iyi geçinme, uyumlu olma ve işyerindeki statükoyu koruma konusunda iddialıdır (Bateman ve Crant, 1999: 63-64). Bu çalışanlardan ilki proaktif davranış ikincisi ise reaktif davranış sergilemektedir. Bu örnekten yola çıkarak proaktif çalışanların, işyerindeki faaliyetleri geliştirmek için bilginin ve fırsatların kendine gelmesini pasif bir biçimde beklemekten ziyade aktif arayış içerisinde oldukları ifade edilebilir (Crant, 2000: 437). Bu kişilerin reaktif çalışanlara göre daha aktif davrandıkları ve kendiliğinden başlayan eylemlerde (self-starting) bulundukları, yani kişisel inisiyatif alma konusunda oldukça başarılı oldukları açıktır (Frese vd., 1997: 140). Temel görevlerini icra etme konusunda oldukça başarılı olan proaktif çalışanlar, çevresel değişim yaratarak örgütlerine fayda sağlayabilirler (Bateman ve Crant, 1993: 103; Thompson, 2005). Yukarıdaki örnekte iki farklı çalışan profilinden yola çıkarak proaktif çalışanların işyerlerinde sergilediği davranışlar “proaktif çalışma davranışı” olarak nitelendirilebilir.

Proaktif çalışma davranışı, “*mevcut koşulları ya da statükoyu olduğu gibi kabul etmekten ziyade bunları değiştirmeye çalışma girişiminde bulunmak*” olarak tanımlanmaktadır (Crant, 2000: 436). Kişinin kendisini değiştirmesini veya geliştirmesini amaçlayan ileriye dönük eylemleri işaret etmektedir (Parker vd., 2006: 636). Bireyin duruma değişiklik getirmesini veya kendi içinde değişiklik yaratmasını amaçlayan bu

davranış, kendiliğinden başlayan eylemlerden oluşur. Çalışanların gelecekteki taleplerle başa çıkmak için yeni beceriler öğrenmesi, yeni çalışma yöntemleri uygulamaya çalışması ve kurumsal stratejiyi etkileme çabaları bu davranışa örnek gösterilebilir (Bindl ve Parker, 2011: 569-570).

Çalışanlar proaktif davranmayı seçtiklerinde, kendilerini, başkalarını veya içinde bulundukları bağlamları anlamlı bir şekilde değiştirme hedefine odaklanırlar (Grant ve Ashford, 2008: 9). Proaktiflik, uzun vadeli bir odaklanmaya sahip olmak ve bir talebe yanıt vermek zorunda kalana kadar beklememek anlamına gelir. İşe uzun vadeli odaklanma, bireyin gelecekteki şeyleri (yeni talepler, yeni veya tekrarlayan problemler, ortaya çıkan fırsatlar) düşünmesini ve bunlar hakkında proaktif bir şekilde yanıt vermesini sağlar. Böylece sorunlar ve fırsatlar önceden tahmin edilir ve kişi bunlarla hemen ilgilenmeye hazır durumdadır (Frese ve Fay, 2001: 140).

Proaktif çalışma davranışıyla ilgili bahsedilmesi gereken birkaç husus bulunmaktadır. Bunlardan ilki, rol ötesi davranış olup olmadığına dair var olan kafa karışıklığıdır. Bazı bilim insanlarına göre proaktif çalışma davranışının, rol ötesi davranış (ekstra rol davranışı) olduğu ifade edilmektedir. Bunun sebebi çalışanın rol içi davranışlarındaki eylemlerin isteğe bağlı olmaması dolayısıyla kendi kendini yönlendirememesidir (Parker ve Collins, 2010: 635). Oysa rol ötesi davranışlar kendi kendini yönlendirebilir ve isteğe bağlıdır. Diğer taraftan çalışanlar, temel iş gereksinimlerini yerine getirdikleri rol içi davranışlarının bir parçası olarak proaktif faaliyetlerde bulunabilirler. Örneğin, satış temsilcileri, nihai bir iş performansını iyileştirme hedefiyle ilgili satış konusundaki bir teknik hakkında proaktif davranarak geri bildirim isteyebilir (Crant, 2000: 436).

Nihayetinde örgüt içerisinde sergilenen davranışın rol içi mi yoksa rol ötesi davranış mı olduğu konusunun çalışanların kendi rol sınırlılıklarını yorumlama şekline bağlı olduğu görülmektedir (Morrison, 1994: 1543). Bu sebeple keskin bir sınıflandırmadan ziyade çalışan performansının ne olduğunun değerlendirilmesi gerekmektedir. Çalışan performansı ister rol içi ister rol ötesi davranış olsun az ya da çok proaktif olabilmektedir (Parker ve Collins, 2010: 635). Buradaki kilit nokta, sergilenen performansın değişimi başlatması veya değişime katkı sağlaması gerekliliğidir (Frese ve Fay, 2001). Bunun sebebi ise, proaktif çalışma davranışının kendiliğinden başlatılan

eylemleri ve değişimi vurgulamasıdır (Crant, 2000). Bu sebeple proaktif çalışanların, rollerini daha geniş sınırlılıklarda yorumladıkları için yeni görevlere açık olma ihtimalleri proaktif olmayan çalışanlara göre daha yüksektir (Parker vd., 1997).

Proaktif alışma davranışıyla ilgili bahsedilmesi gereken bir diğer konu ise bu kavramın hangi düzeyde ele alındığıdır. Literatürde proaktif davranış kavramı, bireysel (Sonnentag, 2003), takım (Guzman ve Espejo, 2019) ve rgt (Kickul ve Gundry, 2002) düzeyinde incelenmiştir. Proaktif alışma davranışı bireysel düzeyde, çalışanın temel görevlerini daha iyiye götürme çabası anlamına gelir. Takım düzeyinde, ekibin daha iyi performans göstermesine yardımcı olmak için işletmenin yeni yöntemler geliştirmesidir. Örgütsel düzeyde ise, örgütün genel verimliliğini artırmaya dönük çabaları içerir (Griffin vd., 2007: 330). Araştırma kapsamında proaktif çalışma davranışı bireysel düzeyde ele alınacaktır. Bu bağlamda, çalışanların proaktif çalışma davranışları örgütte, değişim ve gelişim için gösterdikleri ileriye dönük bireysel çabalar anlamında kullanılacaktır (Parker vd., 2006: 637). Yukarıda bu tanım sıklıkla vurgulanmış ve konuyla ilgili açıklamalar yapılmıştır. Bu davranışın daha iyi anlaşılması için hangi boyutlardan oluştuğunu detaylı bir şekilde incelemek gerekmektedir.

1.4.2. Proaktif alışma Davranışının Boyutları

Proaktif alışma davranışı düşüncelerini açıkça dile getirme (seslilik), sorumluluk üstlenme, problemleri nleme ve bireysel yenilik boyutlarından oluşmaktadır (Parker vd., 2006: 638). Bu davranışların tümü, ileriye dönük ve değişimi başlatmak amacıyla bir durumun kontrolünü ele geçirmeye yönelik ortak bir vurguya sahiptir (Bindl ve Parker, 2011: 570). Aşağıdaki başlıklarda bu boyutlar açıklanmaktadır.

1.4.2.1. Düşüncelerini Açıkça Dile Getirme

Düşüncelerini açıkça dile getirme -veya ses davranışı- (voice), *"sakıncalı bir durumdan kaçmak yerine bu durumu değiştirmeye yönelik girişimde bulunma davranışı"* olarak tanımlanmaktadır (Hirschman, 1970: 30). Sorunları yapıcı bir şekilde ele almayı ve sadece eleştirmek yerine iyileştirmeyi vurgular. Bu davranışı sergileyen çalışanların, iş arkadaşlarıyla aynı fikirde olmasalar bile değişim için işyerinde uygulanan standart prosedürlerde bile değişiklik yapılmasını nerebildikleri görülmektedir (Van Dyne ve LePine, 1998: 109). şikyet dosyalama, sendikalara katılım, öneri kutularının kullanımı,

kaygıları başkalarıyla paylaşma, amirlere şikâyetle bulunma, daha yüksek bir makama başvurma ve dışardan gelen protesto gibi çeşitli davranışlar bu davranışa örnek verilebilir (Farrell, 1983: 597-598; Morrison ve Phelps, 1999: 404). Örneklerden de anlaşılacağı gibi ses davranışının statükoya yapıcı bir şekilde meydan okuduğu görülmektedir (Van Dyne ve LePine, 1998: 109). Ancak bu meydan okumadan kastedilen düzeni bozmadan ziyade örgütün yararına yapıcı çabalaradır.

1.4.2.2. Sorumluluk Üstlenme

Sorumluluk alma -ya da üstlenme- *“işlerin, iş birimlerinin ve örgütlerin yürütülmesine ilişkin, örgütsel değişimi etkilemek amacıyla çalışanların gönüllü ve yapıcı bireysel çabaları”* olarak tanımlanmaktadır. İsteğe bağlı olması (yani resmi olarak gerekli olmaması) sebebiyle diğer rol ötesi davranışlara benzemektedir (Morrison ve Phelps, 1999: 403). Çalışanlar, işyerlerinde sorumluluk aldıklarında mevcut kurallardan bağımsız olarak uygun gördükleri yeni süreçleri oluşturma eğiliminde olurlar (Onyishi ve Ogbodo, 2012: 2). Bu davranışta; kişisel sonuçlar elde etmenin aksine, örgütü iyileştirme arzusunun ön planda olduğu görülmektedir (Moon vd., 2008: 86). Kısaca, sorumluluk almak, örgütsel olarak işlevsel değişimi etkilemeyi amaçlayan isteğe bağlı davranışları içermektedir (Morrison ve Phelps, 1999: 403). Bununla birlikte, sorumluluk almak, durumu iyileştirmek için yalnızca fikirler önermek yerine somut eylemlerde bulunmayı içermesi bakımından, diğer proaktif çalışma davranışı olan düşüncelerini açıkça dile getirmeden farklılık göstermektedir (Kim vd., 2015: 218).

1.4.2.3. Problemleri Önleme

Problemleri önleme, *“bir problemin tekrarını önlemeyi amaçlayan (örneğin, temel nedenini ele alarak) veya onu alışılmadık ve standart olmayan bir şekilde çözmeyi içeren, kendiliğinden başlayan, geleceğe yönelik tepkileri”* ifade eder. (Parker ve Collins, 2010: 637). Problem önleme bazı çalışmalarda “kişisel inisiyatif” şeklinde ele alınmıştır. Aslında bu kavram farklı kullanılsa da vurgulanan düşünce, bireyin istenen hedeflere ulaşılmasında ortaya çıkan zorlukların üstesinden gelmek için ortaya koyduğu çabaları işaret etmektedir (Gulyani ve Bhatnagar, 2017: 53). Problemleri önleme davranışı; çalışanın bulunduğu çevreye tepki vermesi, sadece kendine söyleneni yapmaması, zorluklar karşısında pes etmemesi, çevresel taleplere yanıt verme gayreti ve gelecekteki

zorluklara yönelik planlar yapma çabası şeklinde sergilenmektedir (Frese ve Fay, 2001: 134).

1.4.2.4. Bireysel Yenilik

Bireysel yenilikçi davranış, *“örgüt düzeyinde faydalı yeniliğin üretilmesi, tanıtılması ve/veya uygulanmasına yönelik tüm bireysel eylemleri”* ifade etmektedir (Kleysen ve Street, 2001: 285). Bireysel yenilik, problemin tanımlanması yeni ya da uyarlanmış bir fikrin veya çözümün üretilmesiyle başlamaktadır. Bir sonraki aşamada, kişi yeni fikri için kendine destek arar ve bu fikri kabul eden koalisyon kurmaya çalışır. Son olarak yenilikçi birey fikrini ortaya çıkarır (Scott ve Bruce, 1994: 581-582). Bireysel yenilik, yeni ürün fikirlerinin geliştirilmesi, iş ilişkilerini iyileştirmeyi amaçlayan idari prosedürlerdeki değişiklikler, örgütün verimliliğini artırmayı amaçlayan iş süreçlerine yeni fikirlerin veya teknolojilerin uygulanması gibi konuları içerebilmektedir (Kleysen ve Street, 2001: 285). Kısaca proaktif çalışma davranışı, bireysel yeniliği de içinde barındıran süreçlerden oluşmaktadır.

1.4.3. Proaktif Çalışma Davranışına İlişkin Çalışmalar

Parker vd. (2006), proaktif kişiliğin, proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinin, rol genişliği öz-yeterliliği ve esnek rol oryantasyonu aracılığıyla gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Parker ve Collins (2010) çalışmasında, farklı proaktif davranışlar arasındaki benzerlik ve farklılıkları netleştirmeyi amaçlamışlardır. Proaktif çalışma davranışı ölçeğini geliştirerek; düşüncelerini açıkça dile getirme, sorumluluk üstlenme, problemleri önleme ve bireysel yenilik boyutlarını ortaya çıkarmışlardır. Sonnetag ve Spychala (2012), rol genişliği öz yeterliliğinin proaktif çalışma davranışına katkı sağladığını tespit etmişlerdir. Zhang vd. (2016) çalışmasında algılanan aşırı nitelikliliğin, rol genişliği öz-yeterliliği aracılığıyla çalışanların proaktif davranışlarına katkı sağladığını ve bu dolaylı etkinin çalışanların hedef yönelimleri tarafından düzenlendiğini tespit etmişlerdir. Gulyani ve Bhatnagar (2017), değişken kariyer tutumunun proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde, iş tutkusunun aracı rol oynadığını tespit etmişlerdir. Wu ve Parker (2017), bağlanma teorisi kapsamında yaptıkları araştırmada, liderden algılanan güven temelli desteğin, çalışanların rol genişliği öz yeterliliğini ve özerklik motivasyonunu artırarak proaktif çalışma davranışını olumlu bir şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir. Smithikrai ve Suwannadet (2018), otantik liderliğin örgütsel bağlılık

aracılığıyla proaktif çalışma davranışına katkı sağladığını ve bu dolaylı etkinin vicdanlılığın farklı düzeylerine göre farklılaştığını tespit etmişlerdir. Varela vd. (2019), çalışanların müşteri odaklılıklarının yüksek olduğu durumlarda; satış yöneticisi hizmetkar liderliğinin proaktif davranışları aracılığıyla satış görevlilerinin genel performansına katkı sağladığı tespit etmişlerdir. Khan (2021), algılanan iç statünün yüksek olduğu durumlarda, toksik liderliğin psikolojik güvenlik aracılığıyla proaktif çalışma davranışına katkı sağladığını tespit etmiştir. Wang ve Yang (2021) seri aracılık modeli çalışmasında, güçlendirici liderliğin iş karakteristiklerine, iş karakteristiklerinin de işe gömülmüşlüğe katkı sağladığını ve bunun sonucunda proaktif çalışma davranışının ortaya çıktığını tespit etmişlerdir.



İKİNCİ BÖLÜM

TEORİK ARKA PLAN VE HİPOTEZ GELİŞİMİ

2.1. Araştırmanın Teorik Arka Planı

Hipotez gelişimine geçmeden önce, araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin teorik arka planı açıklanacaktır. Bu doğrultuda aşağıdaki başlıklarda Stratejik İKY’de içsel ve dışsal uyum yaklaşımı, sosyal değişim teorisi, Den Hartog vd. (2004)’nin İKY - performans modeli ve sosyal öğrenme teorisi özetlenmiştir. Bu yaklaşımların ayrı bir başlıkta verilerek vurgulanmasındaki asıl amaç, hipotezleri oluşturmadan önce kavramlar arasındaki ilişkilerin daha net anlaşılabilmesi için teorik temellendirme oluşturma çabasıdır.

2.1.1. Stratejik İKY’de İçsel ve Dışsal Uyum

Stratejik İKY’nin teorik temelleri, kavramsal çerçeve kısmında detaylı bir şekilde incelenmiştir. Ancak konunun önemi açısından, YPIKU’nun stratejik İK yönetimi felsefesindeki teorik temellere dayandığını tekrar hatırlatmak gerekmektedir (Becker ve Huselid, 1998). Stratejik İKY’deki koşul bağımlılığı ve yapısalcı yaklaşımlara göre örgütün benimsediği İK uygulamalarının etkinliği, içsel ve dışsal uyum ile doğrudan ilişkilidir (Delery, 1998; Delery ve Doty, 1996). Bundan dolayı İK uygulamaları tasarlanırken içsel ve dışsal uyum yaklaşımlarını dikkate almak gerekmektedir.

YPIKU’nun içeriğinde yer alan tüm uygulamaların birbirleriyle uyumlu olması içsel uyumu işaret eder (Baird ve Meshoulam, 1988). Bu uygulamalar birbirleriyle uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ele alındığı takdirde sinerji yaratarak yüksek performans ortaya çıkmaktadır (Delery ve Gupta, 2016). Bundan dolayı araştırma kapsamında YPIKU’nun içeriğinde bulunan tüm uygulamalar bir bütün olarak ele alınacaktır. Ayrıca bu araştırma, konaklama endüstrisine odaklandığı için YPIKU’nun dışsal uyumu göz ardı edilemez. Dışsal uyumun işaret ettiği gibi İK uygulamaları temasta bulunduğu sektör ile stratejik uyuma sahip olmalıdır (Huselid, 1995). Bu sebeple YPIKU’nun her bir uygulaması hizmet odaklılık unsuru göz önünde bulundurularak araştırmaya dâhil edilmiştir (Gürlek ve Uygur, 2021). YPIKU’nun tasarımı Şekil 5’te sunulmuştur.

2.1.2. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal mübadele ya da değişim, “*bireylerin başkalarından elde ettikleri faydalar doğrultusunda motive olarak sergiledikleri gönüllü davranışlar*” ile karakterize edilir (Blau, 1964: 91). Sosyal değişim teorisine göre, çalışanlar örgütlerinden faydalı davranış gördüklerinde buna örgütün yararına olan davranışlarla karşılık vermeleri beklenmektedir (Blau, 1964; Cropanzano vd., 2017). Taraflar arasındaki karşılıklılık konusu Gouldner (1960)’ın karşılıklılık normuna dayanmaktadır. Buna göre tarafların fayda elde etmek için karşılık verme ihtiyacı sosyal etkileşimin başlangıç mekanizmasıdır. İnsanlar bir araya geldiklerinde ortak normlar, hedefler veya rol beklentileri doğrultusunda değişim süreçlerini tetikleyen sosyal etkileşim gerçekleşmektedir (Blau, 1964: 92). Bu teoriden iş yaşamındaki davranışları anlamada en etkili yaklaşımlardan biri olarak söz edilmektedir ve örgütsel davranış literatüründe sıklıkla yararlanılmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874).

Sosyal değişim, ekonomideki takas ilkesinden oldukça farklıdır. Temel ayrım, taraflar arasındaki sosyal değişimin resmi bir sözleşmeye dayanmaması yani resmi olarak belirlenmemiş yükümlülükler getirmesidir (Blau, 1964: 93). Bu açıdan, iş yaşamında çalışanların örgütleriyle girdikleri sosyal değişim süreciyle birlikte performanslarının ötesinde davranış sergilemeleri olasıdır (Arefin vd., 2015b). Araştırmada sosyal değişimin örgüt tarafı YPIK uygulamalarını, çalışan tarafı ise proaktif çalışma davranışını (PÇD) temsil etmektedir. YPIK uygulamaları titiz işe alım prosedürleri kullanarak çalışanlara katkı sağlayabilir (Takeuchi vd., 2007: 1071). Yanı sıra YPIKU; çalışan becerilerinin gelişimi, tarafsız performans geri bildirimleri, adil ve çekici ödüllendirme sistemleri ve destekleyici bir çalışma ortamı yarattığı takdirde çalışanlara olumlu sinyaller vermektedir (Kehoe ve Wright, 2013: 372). Çalışanların bu sinyallere işle ilgili görevlerinin ötesinde sorunları çözmek ve mevcut koşulları değiştirmek için inisiyatif alma davranışıyla karşılık verme olasılıkları yüksektir (Arefin vd., 2015a: 133). Kısaca örgütün benimsediği İK uygulamaları çalışanlara tutarlı mesajlar gönderdiği takdirde, çalışanların iş deneyimleri bunlara göre şekillenecektir (Nam ve Lee, 2018: 676). Örgütlerindeki YPIK uygulamalarından fayda gören çalışanlarda buna PÇD sergileyerek karşılık vermesi olasıdır. Bu sebeple YPIKU ile PÇD arasındaki ilişki sosyal değişim teorisiyle temellendirilmiştir.

2.1.3. Den Hartog, Boselie ve Paauwe (2004) İKY – Performans Modeli

İK yönetimi literatüründe uzun yıllardır tartışma konusu olan İK uygulamaları ve performans çıktıları arasındaki ilişki, içinde bilinmezlikleri barındırdığı için “kara kutu” problemi olarak nitelendirilmektedir (Becker ve Huselid, 1998). Çeşitli araştırmacılar İK uygulamaları ve performans arasındaki mekanizmayı açıklamak için teori geliştirmeye çalışmışlardır (Becker vd., 1997; Guest, 1997; Purcell vd., 2003). Bu çalışmalardan biri Den Hartog vd. (2004) tarafından yapılmıştır. Yazarlar, İK uygulamalarının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisine odaklanmışlardır. Oldukça kapsamlı olması ve araştırmada ele alınan değişkenleri açıklayabilme gücü sebebiyle söz konusu model ele alınmıştır. Bu modele göre, örgütün benimsediği İK uygulamaları çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemekte bu da devamında örgütsel performansı artırmaktadır (Den Hartog vd., 2004: 562). Dolayısıyla İK uygulamaları ve performans çıktıları arasındaki ilişkide çalışanların tutum ve davranışlarının aracı rol oynadığı görülmektedir.

Bu araştırmanın teorik kurgusuna göre, Den Hartog vd. (2004)’nin modelinden yola çıkarak YPIKU’nun çalışanların hizmet verme yatkınlığını (HVY) tetikleyeceği düşünülmektedir. Nitekim HVY, çalışan ve müşterileri arasındaki iletişimin kalitesini etkileyen tutum ve davranış olarak ifade edilmektedir (Hogan vd., 1984: 167). YPIK uygulamaları çalışanların HVY’sini tetikleyerek PÇD’ye katkı sağlaması beklenmektedir (Şekil 5). Proaktif çalışma davranışı, önemli bir performans çıktısı olduğundan, İK-çalışan tutumları-performans değişkenleriyle “kara kutu” probleminde çözüm önerilmiştir. Kısaca YPIKU’nun HVY aracılığıyla PÇD üzerindeki etkisi bu teorik modelle açıklanmıştır.

Bunun yanı sıra Den Hartog vd. (2004)’nin modeli İK uygulamalarının çalışanların tutumlarını ve davranışlarını etkileyerek performans çıktılarına katkı sağlayabilmesinde yöneticilerin rolünü vurgulamaktadır. Özellikle hat yöneticilerinin, İK uygulamalarının performans çıktılarına yansımada önemli rol oynadıkları ifade edilmektedir. Bu yöneticilerin çalışan algılarını etkileyerek onların tutum ve davranışlarını şekillendirdiği bunun da İK uygulamalarının performans çıktılarına olumlu yansımada kolaylaştırdığı iddia edilmektedir (Den Hartog vd., 2004: 562-565). Yani, İK uygulamalarının hayata geçirilmesinde yöneticilerin rolü vardır. Nitekim, yöneticilerin liderlik özellikleri, İK uygulamalarıyla etkileşime girdiği takdirde, liderler bu uygulamaların yorumlayıcı filtresi olmaktadır (Bowen ve Ostroff, 2004). Bu araştırmada

YPIKU'nun HVY'ye yansımada hizmet liderliğinin düzenleyici rol oynayacağı iddia edilmektedir. Den Hartog vd. (2004)'nin modeline göre yöneticilerin çalışan algılarını şekillendirerek  K uygulamalarının çalışanların tutum ve davranışlarına yansımada kolaylaştırdığı görülmektedir. Bunun yanı sıra araştırmanın bir diğer iddiasına göre YPIKU'nun HVY aracılığıyla P D'ye katkı sağlayacağı ve hizmet liderliğinin bu mekanizmada düzenleyici aracı rol oynayacağı düşünülmektedir (şekil 5). Den Hartog vd. (2004)'nin modelinden yola çıkararak yöneticilerin liderlik rollerinin  K uygulamalarının çalışanlara aktarılmasında önemli olduğu ifade edilebilir. Hizmet liderliği olan yöneticilerin, çalışanların hizmete dönük davranışlarını şekillendirdiği ve hizmetin önündeki engelleri kaldırdığı görülmektedir (Schneider vd., 2005). Dolayısıyla bu model, hizmet liderliğinin hem düzenleyici rolünü hem de söz konusu aracılık mekanizmasında düzenleyici aracı rolünü açıklamaya katkı sağlamaktadır.

2.1.4. Sosyal  ğrenme Teorisi

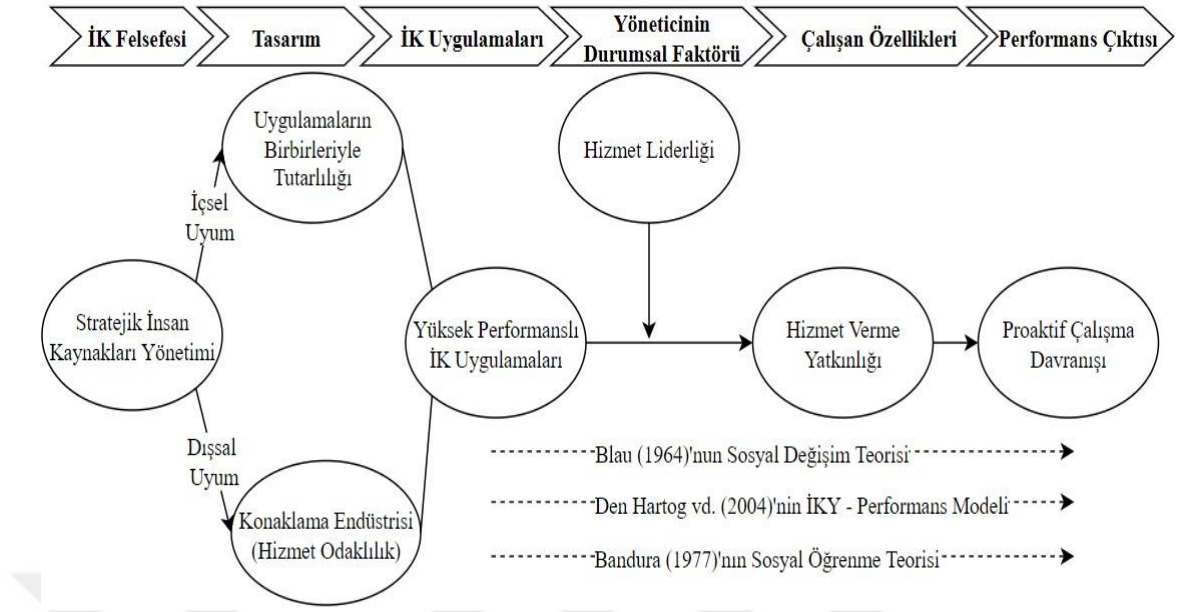
Sosyal  ğrenme teorisi, bireylerin sosyal ortamlardaki belirli davranışlara doğrudan maruz kalmamasına rağmen bunları gözlemleyerek öğrenebildiklerini iddia etmektedir (Bandura, 1977). Bu teori bilişsel süreçleri içinde barındırdığından sosyal bilişsel teori olarak da ele alınmaktadır (Bandura, 1986). Bu teoride gözlem yoluyla öğrenme süreci dört bileşenden oluşmaktadır.  lk bileşen dikkat etmedir. Burada, gözlemci rol modele ve modellenen davranışa odaklanır.  kincisi bellekte tutmadır. Gözlemcilerin bilişsel olarak gözlemledikleri şeyi zihinlerinde tuttuklarını ifade eder.     nc  aşama davranış üretmedir. Kişilerin gözlemledikleri davranışları ürettiklerini ifade etmektedir. Son aşama ise pekiştirmedir ve öğrenmenin gerçek davranışa dönüşümünü ifade etmektedir (Bandura, 1977: 23-29). Bireyler bu süreçlerde gözlemleyerek, arzu edilen sonuçları üretme olasılığı en yüksek olan davranış türlerini öğrenebilirler. Bu deneyim yoluyla öğrenme, bireylere faydalı sonuçlar elde etme ve gelecekteki davranışları sergileme için rehber görevi görür. Davranış değişiklikleri, istenen davranışların gözlemlendiği ve öğrenildiği bilişsel mekanizma tarafından yönlendirilmektedir (Li ve Huang, 2017: 27).

Sosyal  ğrenme teorisinin öz düzenleme yaklaşımına göre, öğrenme sadece kişisel süreçler tarafından belirlenmez. Bu süreçler, çevresel ve davranışsal olaylardan karşılıklı olarak etkilenmektedir (Zimmerman, 1989: 330).  z düzenlemeyle birlikte bireyler

çevreden gelen uyarıcıları düzenleyerek kendi davranışları üzerinde kontrol sahibi olabilirler (Bandura, 1991). Çalışanlar, olayları yorumlamak ve uygun davranış biçimlerinin olası sonuçları hakkında beklentiler geliştirmek için iş ortamındaki mevcut bilgileri kullanır. Böylece, uygun davranış normlarına ilişkin çevreden gelen ipuçlarını gözlemleyen çalışanlar, homojen şekilde davranış gösterme eğiliminde olacaklardır (Mayer vd., 2009: 2).

Liderlerin davranışları çalışanlar açısından değerli bilgi niteliği taşımaktadır. Bu sebeple çalışanlar değerli bilgileri elde etmek isterler (Lu vd., 2019: 508). Dolayısıyla liderlerin, çalışanlara verdiği mesajlar iş ortamında oldukça önemlidir. Hizmet liderliğinin iş ortamlarındaki çalışanlara hizmete dönük davranışların iletilmesinde önemli bir unsur olduğu görülmektedir (Zheng vd., 2020). Bu sebeple yöneticilerin hizmet liderliği, çalışanlara hizmete dönük davranışlarla ilgili bilgilerin aktarılması açısından kritik önem taşımaktadır. YPIKU'nun HVY aracılığıyla PÇD üzerindeki etkisinde çalışanların algıladıkları liderlik faktörünün düzenleyici aracılık rolü, araştırma özelinde hizmet liderliği ile kavramlaştırılmaktadır. Sosyal öğrenme teorisinden yola çıkarak, İK uygulamalarının liderlikle etkileşime girdiği takdirde, çalışanların bulundukları ortamdan aldıkları bilgi doğrultusunda davranışlarının şekilleneceği düşünülmektedir. Böylece çalışanlar hizmet ortamlarında daha proaktif davranış sergileyebilirler. Sonuç olarak hizmet liderlerinin çalışanlara hizmete dönük davranışları yansıtması beklenmektedir. Bu doğrultuda hizmet liderliğinin yüksek olarak algılandığı durumlarda YPIKU-HVY-PÇD modelinin anlamlılık kazanacağı iddia edilmektedir. Özetle, hizmet liderliğinin düzenleyici aracılık rolü sosyal öğrenme teorisiyle temellendirilmiştir.

Yukarıda açıklanan tüm kavramlar Şekil 5'te bütüncül olarak verilmiştir. Araştırmada benimsenen İK felsefesi stratejik İKY'dir. İçsel ve dışsal uyum perspektifi dikkate alınarak YPIKU tasarlanmıştır. YPIKU'nun performans çıktısı proaktif çalışma davranışdır. Yönetici faktörü hizmet liderliği, çalışan özellikleri ise hizmet verme yatkınlığı olarak ele alınmıştır. YPIKU, PÇD, HVY ve hizmet liderliği değişkenleri arasındaki ilişkiler sosyal değişim teorisi, Den Hartog vd. (2004)'nin İKY – performans modeli ve sosyal öğrenme teorisiyle temellendirilmiştir.



Şekil 5: Teorik Arka Plan

2.2. Hipotez Gelişimi

Aşağıdaki başlıklarda, değişkenler arasındaki ilişkilere dayanan hipotezler detaylı bir şekilde tartışılarak geliştirilecektir.

2.2.1. Yüksek Performanslı İK Uygulamaları ve Proaktif Çalışma Davranışı

YPIK uygulamaları, çalışanlara bilgi, beceri ve motivasyon kazandıran bir dizi uygulamalar bütününe vurgu yapar (Guthrie vd., 2002: 185). Bu uygulamalar; seçici işe alım, yoğun eğitim, performans değerlendirme, güçlendirme, bilgi paylaşımı, iş-aile dengesi ve ödüllendirmeden oluşmaktadır (Guthrie vd., 2011: 1672; Karatepe vd., 2014: 50). Kaynak temelli görüşe dayanan bu uygulamaların örgütsel rekabet avantajı yarattığı ifade edilmektedir (Becker ve Huselid, 1998; Delery ve Gupta, 2016). Yanı sıra, çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisine ilişkin çalışmalar bulunmaktadır (Meijerink vd., 2020: 2893). Örneğin, Chughtai ve Rizvi (2019), YPIK uygulamalarının çalışanların rol içi performanslarına katkı sağladığını ifade etmektedir. Ayrıca, YPIKU'nun benimsenmesi, çalışanları işle ilgili görevlerinin ötesinde ekstra çaba göstermeye motive etmektedir (Arefin vd., 2015b: 317).

YPIK uygulamaları iş tatmini, yönetime güven ve örgütsel bağlılık gibi çalışanların tutum ve davranışlarına katkı sağlar (Macky ve Boxall, 2007). Ancak bu uygulamaların özellikle proaktif davranışlarla ilişkisini konu alan çalışmalar sınırlıdır

(Arefin vd., 2015b: 315). Çalışan, örgüt içerisinde mevcut koşullara meydan okuduğunda, geleceğe dönük eylemlerde bulunduğu ve kendisini değiştirmeye ve geliştirmeye çalıştığında proaktif çalışma davranışı sergiler (Crant, 2000: 436). Proaktif çalışma davranışının bu faydaları göz önüne alındığında öncüllerinin ortaya konması kritik önem taşımaktadır (Maden, 2015). Bu araştırmada, proaktif çalışma davranışının öncülünün YPIKU olduğu iddia edilmektedir.

YPIKU'nun, çalışanların işyerindeki davranışlarına etkisi genellikle sosyal değişim teorisi çerçevesinde ele alınmıştır (Arefin vd., 2015a; Kehoe ve Wright, 2013; Nam ve Lee, 2018; Whitener, 2001). Bu teoriye göre örgüt, bireylere değer katan veya fayda sağlayan bir eylemde bulunduğu bireylerin buna olumlu davranışla karşılık verme olasılığı yüksektir. Böylece her iki taraf birbirine karşılıklı fayda sağlayarak sosyal mübadele gerçekleşmiş olur (Blau, 1964). İK uygulamalarıyla ilgili deneyimler, çalışan ve örgüt arasında gerçekleşen sosyal değişimin şartlarına ilişkin çalışanın düşüncelerini şekillendirir. Bu nedenle, İK uygulamalarını uyumlu hale getirmek, örgütün karşılıklı beklentiler konusunda çalışanlara tutarlı bir mesaj iletmesine yardımcı olacaktır (Nam ve Lee, 2018: 676). Örneğin, YPIKU'ya yapılan yatırımlar, örgütün çalışanlarını bu tür sosyal değişimlere dâhil etme ve güvene dayalı, uzun süreli ilişkiler kurma arzusunu göstermeyi amaçlamaktadır. Çalışanların bu yatırımlara olumlu davranışlarla cevap vermesi beklenmektedir (Mostafa vd., 2019: 622). Böylece, çalışanlardan kariyerlerine yapılan yatırımla birlikte örgütlerine karşı minnettarlık duyabilecekleri, aldıkları yatırımdan bile daha fazlasıyla proaktif çalışma davranışı göstererek örgütlerine katkı sağlayabilecekleri beklenebilir (Luu, 2018: 792). YPIKU'nun çalışanlara sağladığı fayda, onların proaktif çalışma davranışı göstermesiyle sonuçlanabilir.

İK uygulamaları, çalışanlara örgütlerinin onları önemseydiğini gösterdiği ölçüde etkili olmaktadır. Bu uygulamalar örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin kalitesini şekillendirerek faydalı davranışları ortaya çıkarabilir (Luu, 2018: 792). Titiz işe alım ve personel seçimi, gelişimsel performans yönetimi ve kapsamlı eğitim faaliyetleri gibi uygulamaları kapsayan YPIKU, çalışanların gelişimine yapılan örgütsel yatırımı yansıtabilir. Bu, çalışanlara örgütün kendileriyle uzun süreli ilişkiler geliştirme niyetleri hakkında mesaj vermektedir (Takeuchi vd., 2007: 1071). Mesajların, proaktif çalışma davranışı gibi olumlu çıktılarla katkı sağlaması beklenmektedir. Örneğin, kariyer odaklı İK uygulamalarının, çalışanların proaktif davranışlarına katkı sağladığı görülmektedir

(Van Veldhoven, ve Dorenbosch, 2008). Ayrıca, YPIKU'nun proaktif çalışma davranışının alt boyutu olan çalışan sesliliğine katkı sağladığı tespit edilmiştir (Zheng, 2019). Benzer çalışmalar bu tip uygulamaların proaktif davranışlara olumlu yansıdığı yönünde fikir birliğindedir (Arefin vd., 2015a; Arefin vd., 2015b; Beltrán-Martín vd., 2017). Yukarıdaki bilgiler ışığında şu hipotez oluşturulmuştur:

H₁: Yüksek performanslı İK uygulamalarının, çalışanların proaktif çalışma davranışı üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

2.2.2. Yüksek Performanslı İK Uygulamaları ve Hizmet Verme Yatkınlığı

Hizmet verme yatkınlığı, çalışanın müşterilere karşı hizmet vermeye yatkın olduğunu, hizmet etmekten memnuniyet duyduğunu ve onların ihtiyaçlarını karşılamaya dönük eğilimlerinin yüksek olduğunu gösteren bireysel bir davranış türüyle resmedilmektedir (Brown vd., 2002: 112; Hogan vd., 1984). Hizmet vermeye yatkın çalışanlar müşterilere yardımcı olmaya doğal olarak eğilim gösterirler (Cran, 1994: 37). Costen ve Barrash (2006: 36)'a göre işletmelerin, hizmet kalitelerini artırma hedefleri doğrultusunda İK tarafından hizmet vermeye eğilimli çalışanların seçilmesi kritik öneme sahiptir. Örneğin, hizmet odaklılığı temel alan YPIK uygulamalarını benimseyen işletmeler, müşteri odaklı bir zihniyet taşırlar. Müşteri istek ve ihtiyaçlarına dönük olan bu işletmeler, genellikle hizmet verme yatkınlığı yüksek olan adayları seçme eğilimi gösterirler (Wang vd., 2020: 2057). Bu kişilerin müşteri karşılama eğilimleri diğerlerine göre daha yüksektir. Müşterilerle daha rahat empati kurabildikleri için (Brown vd., 2002: 111; Costen ve Barrash, 2006: 37) hizmet kalitesini artırma konusunda hizmet işletmelerine yardımcı olabilirler.

İK konusunda birçok uygulama çalışanların hizmet verme yatkınlığına katkı sağlamaktadır (Conduit ve Mavondo, 2001). Hizmet işletmeleri, çalışanların yüksek kalitede hizmet sunabilmesi için müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bilgi, beceri, yetenek ve motivasyona sahip olmasını sağlayan sistemler tasarlamalıdır (Liao vd., 2009: 373). Buradan hareket ederek işletmelerin YPIK uygulamalarını benimsemesi halinde bu sistemler, çalışanların hizmet verme yatkınlığına katkı sağlayabilir. Nitekim hizmet sektörü çalışanlarının, bulundukları işletmelerin YPIKU'yu hayata geçirerek mükemmel hizmeti beklediğini, desteklediğini ve ödüllendirdiğini algıladığı takdirde, bu kişilerin müşterilere yüksek kaliteli hizmet sunma ihtimalleri yükselmektedir (Chuang ve Liao,

2010: 179). Diğer taraftan, bilgi paylaşımları ve performans geri bildirimleri müşteri odaklı davranışlara dikkat çekebilir. Hizmet kalitesine yönelik ödüllendirme gibi İK uygulamalarıyla hizmet verme yatkınlığı geliştirilebilir (Aryee vd., 2016: 484).

Oryantasyon ve eğitim programları aracılığıyla yöneticiler, çalışanlara hizmet sorumluluğu aşılayarak hizmet mükemmelliği vurgusu yapabilirler. Potansiyel adaylar işe alındıktan sonra müşteri problemlerini çözme konusunda yetkilendirilebilir (Scotti vd., 2007: 120). Bunun devamında performans değerlendirmeleri ve ödül uygulamalarının sonucunda, parasal ödüller (ör. ikramiye) ve parasal olmayan ödüller (ör. ayın çalışanı) çalışanların hizmet performansına katkı sağlayacaktır (Wang vd., 2020: 2057). Kapsamlı eğitim programları aracılığıyla hizmet sunumu için örgütün insan sermayesine bilgi akışı tamamlanabilir (Hatch ve Dyer, 2004: 1159). Kısaca YPIKU'nun içeriğinde yer alan tüm bu uygulamaların, çalışanların hizmet verme yatkınlığına olumlu yansıdığı görülmektedir. Mevcut çalışmalar YPIKU'nun HVY'ye katkı sağladığını desteklemektedir (Aryee vd., 2016; Scotti vd., 2007; Wang ve Xu, 2017). Yukarıdaki bilgiler ışığında;

H₂: Yüksek performanslı İK uygulamalarının, çalışanların hizmet verme yatkınlığı üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

2.2.3. Hizmet Verme Yatkınlığı ve Proaktif Çalışma Davranışı

Müşteriler farklı ihtiyaç, istek ve taleplerle örgütlerin merkezi haline geldikçe, işletmeler müşteri odaklı stratejiler oluşturmaya gereksinim duymaya başlamıştır. Bu sebeple, hizmet sunma konusunda yetenekli, yetkilendirilmiş ve hizmet vermeye yatkın bireylerin istidam edilmesi önemli bir konu haline gelmiştir (Gazzoli vd., 2012: 2). Hizmet odaklı çalışanların, işlerine olan tutumları diğerlerine göre daha olumludur (Donavan vd., 2004: 130). Bu kişilerin, müşteri – çalışan ilişkisine katkıda bulunarak müşteri sadakatini artırdığı görülmektedir (Kim ve Ok, 2010: 50).

Hizmet verme yatkınlığı iş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışan bağlılığı gibi çeşitli çalışan davranışlarına olumlu katkılar sağlamaktadır (Donavan vd., 2004; Gazzoli vd., 2013). Tüm bunların yanında örgüt içerisinde çalışanların proaktif davranışlarına dikkat çekmek gerekir. Nitekim bu tür davranışlar, çalışanın kendiliğinden başlattığı ve geleceğe dönük olan davranışlardır. Örgütlerin problemlerini belirleyerek ve onları çözmeyi hedefleyerek proaktif davranış gösteren çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır (Fritz

ve Sonnentag, 2009: 95). Araştırmanın konaklama endüstrisi bağlamı düşünüldüğünde çalışanların müşterilere proaktif davranması hizmet kalitesi açısından kritik bir hal almaktadır.

Müşteriler için en önemli memnuniyet kaynağının hizmet alırlarken çalışanlar tarafından sergilenen özel davranışlar olduğu görülmektedir. Çalışanların hizmet ortamlarında sergilediği tüm davranışlar düşünüldüğünde, bu davranışların %55'i müşteriler tarafından talep edilmeyen özel davranışlardan oluşmaktadır. İlginç olan ise, hizmet çalışanlarının anlık gelişen davranışları hizmet kalitesini son derece tatmin edici kılmaktadır (Wels-Lips vd., 1998: 296). Bu açıdan düşünüldüğünde müşterilerin ihtiyaçlarını anlamada proaktif olmak önemlidir (Hamzah vd., 2016: 113). Örneğin, müşterilere karşı proaktif davranışlar sergileyen hizmet çalışanları; iş arkadaşları, amirleri veya işletmenin müşterileri tarafından yönlendirilmeyi beklemezler. Kendi önceliklerine güvenerek doğru davranışı sergilemeye çalışırlar (Raub ve Liao, 2012: 651). Hizmet vermeye yatkın olan bireyler müşteri ihtiyaçlarını karşılama açısından başarılı oldukları düşünüldüğünde, müşteriler tarafından talep edilmeyen özel davranışları sergileme olasılıkları daha yüksek olması beklenmektedir. Kısaca, bu çalışanlar müşteri ihtiyaçlarını anlayabildikleri için iş ortamlarında proaktif davranabilirler.

Çalışanların hizmet davranışları müşterilerin hizmet kalitesiyle ilgili algısını şekillendirmektedir. Hizmet işletmeleri, resmi yönergeleri, eğitimi ve talimatları kullanarak çalışanların hizmet davranışlarını kontrol etmeye çalışırlar. Ancak hizmetin karşılanması sırasında gerçekleştirilen belirli eylemler çalışanın takdirine kalmaktadır. (Dettmers, 2014: 249). Bu süreçte hizmet vermeye yatkın bireylerin hizmet davranışlarında daha proaktif olacağı düşünülmektedir. Hizmet vermeye yatkınlığının, çalışanların müşterilere karşı sergiledikleri proaktif davranışı ve performans çıktılarını önemli ölçüde etkilediği görülmektedir (Zang vd., 2021). Öte yandan proaktif çalışma davranışına olan araştırma ilgisi artmasına rağmen, konunun odak noktasının çoğunlukla kariyer gelişimi ve örgütsel değişim ekseninde incelenmiş olduğu, hizmet perspektifinde daha az ele alındığı görülmüştür (Rank vd., 2007: 363). Dolayısıyla hizmet verme yatkınlığının ile proaktif çalışma davranışının etkileşiminin hizmet sektörü bağlamında önemli bir konu olduğu düşünülmektedir. Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak:

H₃: Hizmet verme yatkınlığının, çalışanların proaktif çalışma davranışı üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

2.2.4. Hizmet Verme Yatkınlığının Aracı Rolü

Hizmet odaklı örgütler, hizmet mükemmelliğini stratejik bir öncelik olarak görmektedir. Müşteri memnuniyetini, değer yaratmayı ve rekabet avantajını yansıtan hizmet verme uygulamalarını planlayarak proaktif bir şekilde uygulayabilirler (Lytle ve Timmerman, 2006: 136). Bu sebeple, örgütlerin rekabet avantajı sağlayabilmesi ve çalışanların hizmet performanslarının geliştirilmesi için YPIK uygulamalarını benimsenmesi gerekmektedir (Becker ve Huselid, 1998; Gürlek ve Uygur, 2021). Literatürde bu uygulamaların hizmet odaklılığıyla ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Gürlek ve Uygur, 2021; Jiang vd., 2015; Jo vd., 2021; Luu, 2019; Wang vd., 2020; Wang ve Xu, 2017). YPIKU, hizmet sektörü bağlamında çalışan davranışlarına katkı sağlayabilir. Bu bilgiler doğrultusunda YPIK uygulamaları ile proaktif çalışma davranışı arasındaki ilişkinin konaklama endüstrisi bağlamında değerlendirilmesi için hizmete dönük çalışan tutum ve davranışlarıyla ilgili değişkenlerle ele alınmasının önemli bir konu olduğu düşünülmektedir. Bu konu ayrıca literatürdeki İK - performans çıktıları arasındaki değişkenlerinin ne olacağı konusundaki “kara kutu” problemine hizmet sektörü bağlamında ışık tutabileceği düşünülmektedir.

YPIK uygulamalarının proaktif çalışma davranışına katkısı çeşitli aracı değişkenler vasıtasıyla gerçekleştiğini gösteren çalışmalar mevcuttur. Örneğin Arefin vd. (2015a) çalışmasında YPIKU’nun psikolojik güçlendirmeyi artırarak, çalışanların proaktif davranışlarına katkı sağladığını ifade etmektedir. Yazarların aynı yıl yaptığı bir diğer çalışmada ise, YPIKU ve proaktif davranış arasındaki bu ilişki mekanizması, algılanan örgütsel destek aracılığıyla açıklanmaktadır (Arefin vd., 2015b). Başka bir çalışmada örgüt temelli benlik saygısı ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının bu ilişkiye aracılık ettiği bulgulanmıştır (Zheng, 2019). Beltrán-Martín vd. (2017), YPIKU’nun proaktif davranış üzerindeki etkisini motivasyonel süreçlerin aracılığıyla açıklamışlardır. Yapılan araştırmalardaki ortak temaya göre, YPIK uygulamalarının çalışanların proaktif davranışlarına doğrudan katkı sağlamasının yanı sıra, bu ilişkide çeşitli aracı değişkenlerin rol oynadığı vurgulanmaktadır. Ancak aracı olarak incelenen değişkenlerin genellikle hizmetle ilgili tutum ve davranışlardan oluşmadığı tespit edilmiştir. Bu

doğrultuda söz konusu ilişkinin, hizmet verme yatkınlığı aracılığıyla incelenebileceği düşünülmektedir. Nitekim bu konuda literatürde boşluk olduğu ifade edilebilir.

Hizmet verme yatkınlığının aracılık rolü, Den Hartog vd. (2004)'nin İKY – performans modeli yaklaşımıyla açıklanabilir. Bu modele göre örgütün benimsediği belirli İK uygulamaları, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyerek örgütün performans çıktılarına katkı sağlamaktadır (Den Hartog vd., 2004: 564). Bu modelde vurgulanan tutum ve davranışlar araştırmada hizmet verme yatkınlığı olarak ele alınmıştır. Nitekim HVY literatüründe önemli bir çalışan tutumu olarak nitelendirilmektedir (Hogan vd., 1984; Kuşluyan ve Eren, 2011). Bunun yanı sıra çalışanların proaktif davranışları önemli bir performans çıktısı olarak görülebilir. YPIKU'nun çalışanların HVY'sine olumlu yansıması beklenmektedir. Örneğin, Domi ve Domi (2020), beceri geliştirici İK eğitim uygulamalarının çalışanların hizmet verme yatkınlığına katkı sağladığını göstermektedir. Diğer taraftan çalışanların HVY'si performans çıktılarına katkı sağlayabilir. Buradan hareketle, hizmet sektörünün ve müşteri beklentilerinin temel dinamikleri göz önünde bulundurularak YPIKU'nun HVY'ye olumlu yansıması bunda da PÇD'ye katkı sağlaması beklenmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H4: Yüksek performanslı İK uygulamalarının, proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde hizmet verme yatkınlığının aracı rolü bulunmaktadır.

2.2.5. Hizmet Liderliğinin Düzenleyici Rolü

Hizmet işletmelerinde yöneticiler, çalışanların hizmet verme yatkınlığının, müşteri odaklılığının ve müşteri bilgisinin artmasında rol oynamaktadır. Yöneticiler, çalışanlar arasında uygun örgüt kültürü geliştirmenin yanı sıra, onları değişen müşteri ihtiyaçlarını izlemeye ve daha proaktif davranmaya teşvik edebilir (Hamzah vd., 2016: 114). Bu doğrultuda çalışanların yöneticilerden algıladıkları hizmet liderliğinin düzeyi, hizmet verme yatkınlığına katkı sağlayacağı ifade edilebilir. Nitekim, hizmet liderlerinin çalışanlarla etkileşimde bulunduğu bir iş ortamında, çalışanlardan performans geri bildirimi almak, bilgi ve becerilerini geliştirmek ve işte başarılı olma olasılıklarını yükseltmek kolaylaşmaktadır (Jo vd., 2020: 206). Yanı sıra, çalışanların hizmet verme yatkınlıklarında örgütün benimsediği İK uygulamalarının rolü vurgulanmalıdır.

YPIKU'nun çalışanların hizmet verme yatkınlığına olumlu yansıdığı görülmektedir (Aryee vd., 2016; Scotti vd., 2007; Wang ve Xu, 2017). Bu yansımada hizmet liderliğinin düzenleyici rol oynayacağı düşünülmektedir. Örneğin, Jiang vd. (2015), YPIKU ile hizmet liderliği arasındaki etkileşimin çalışan çıktıları üzerindeki etkisinin, birbirinden farklı bağlamlarda derinlemesine incelenebileceğini önermektedir. Bu araştırmadan yola çıkarak söz konusu değişkenler arasındaki etkileşim konaklama endüstrisi bağlamında konumlandırılmıştır. YPIKU'nun çalışanların hizmet verme yatkınlığına olumlu yansımada hizmet liderliği düzenleyici rol oynayabilir. Nitekim Dan Hartog vd. (2004)'un İKY – performans modeli hizmet liderliğinin düzenleyici rolünü desteklemektedir. Bu modele göre örgütün benimsediği İK uygulamalarının çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyerek performans çıktılarına katkı sağlamasında hat yöneticilerinin kritik rol oynadığı görülmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin çalışan algılarını etkileyerek İK uygulamalarının çalışanların tutum ve davranışlarına yansımaları kolaylaştırdığı ifade edilmektedir (Den Hartog vd., 2004: 562-565). Hizmet liderliğinin, çalışanların hizmete yönelik tutum ve davranışlarını etkileyen önemli bir unsur olduğu düşünüldüğünde (Schneider vd., 2005), hizmet liderliğinin yüksek düzeyde algılanması YPIKU'nun HVY'ye yansımaları kolaylaştırabilir. Buradan yola çıkarak:

H₅: Yüksek performanslı İK uygulamalarının çalışanların hizmet verme yatkınlığı üzerindeki etkisinde hizmet liderliğinin düzenleyici rolü bulunmaktadır. YPIKU'nun hizmet verme yatkınlığı üzerindeki etkisi, hizmet liderliğinin yüksek düzeyde olduğu durumda, orta ve düşük düzeyde olduğu durumlara göre daha anlamlı olması beklenmektedir.

2.2.6. Hizmet Liderliğinin Düzenleyici Aracı Rolü

YPIKU'nun hizmet verme yatkınlığına katkı sağlayarak çalışanların proaktif davranışlarına olumlu yansıdığı fikri önceki bölümlerde açıklanmıştır. Bunun yanı sıra, aracılık mekanizmasının hizmet liderliğinin farklı düzeylerine göre değişim gösterebileceği düşünülmektedir. Yani hizmet liderliğinin söz konusu aracılık mekanizmasında koşullu rol oynayacağı iddia edilmektedir.

Hizmet liderliğinin düzenleyici aracı rolünü açıklamak için sosyal öğrenme teorisinden yararlanılacaktır. Bu teoriye göre bireyler bulundukları ortamda gözlem yoluyla ortamdaki bilgileri öğrenebilirler (Bandura, 1977). Çevresel ve davranışsal

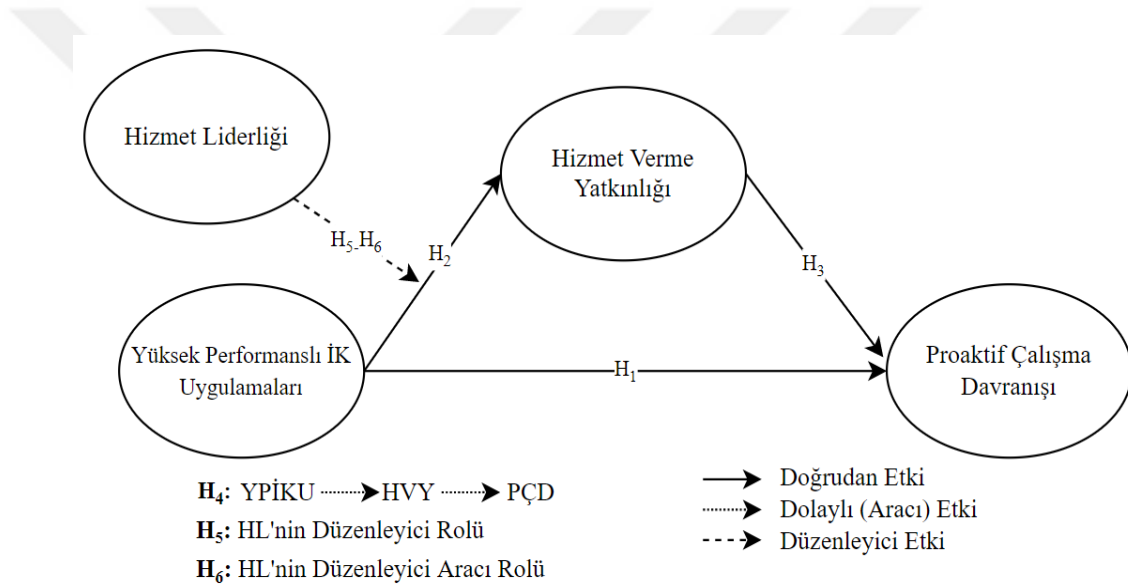
olaylardan etkilenen bireyler (Zimmerman, 1989), öz düzenleme yoluyla kendi davranışları üzerinde kontrol sahibi olabilirler (Bandura, 1991). Kendi davranışlarını şekillendirebilmeleri için doğru bilgi kaynaklarına maruz kalmaları oldukça önemlidir. Bu doğrultuda hizmet liderliğinin, çalışanlara hizmete dönük davranışlarla ilgili bilgileri aktarma konusunda başarılı olduğu ifade edilebilir (Zheng vd., 2020). Nitekim çalışanlar iş ortamlarında liderlerinin sergilediği davranışları değerli bilgi olarak görürler ve bu bilgileri elde etmek isterler (Lu vd., 2019: 508). İş ortamlarında liderleri tarafından iletilen benzer bilgilere maruz kalan çalışanların ortak anlayışa sahip olması muhtemeldir (Jiang vd., 2015: 1092). Liderlerin takipçilerine önemli bir sosyal bilgi kaynağı olduğu düşünüldüğünde (Boekhorst, 2015) hizmet liderliğinin yüksek düzeyde algılandığı durumlarda çalışanlar yöneticilerinden hizmete dönük bilgiler toplayabilir. Böylece hizmete verilen önceliğe ilişkin ortak bir algı yaratan hizmet liderleri, özerklik, yetkinlik ve işte gelişmeye yol açan ilişki kurma duygusuna katkı sağlar. Kısaca, hizmet liderliğinin yüksek olduğu durumlar düşük olan durumlara göre YPİKU'nın çalışanların performans çıktılarını daha anlamlı etkilemesi beklenmektedir (Jo vd., 2020: 209).

Hem YPİKU hem de hizmet liderliği hizmet kalitesine bağlılığı vurguladığı için çalışanların müşterilerle ilgili ihtiyaçları karşılama becerilerinin gelişimini kolaylaştırır. Bowen ve Ostroff (2004) liderliğin İK uygulamalarıyla etkileşime girdiği takdirde, liderlerin bu uygulamaların yorumlayıcı filtresi olabileceğini ifade etmektedir. Yönetim tarafından müşteri odaklılığın desteklenmesi, çalışanları müşteri odaklı davranışları sergilemeye teşvik etmektedir (Chakrabarty vd., 2012: 437). Hizmet liderliği, hizmete olan güçlü bağlılığa işaret ettiği için hizmet odaklı çalışan davranışlarını geliştirebilir (Zheng vd., 2020: 44). Bunun yanı sıra çalışanların hizmet odaklı davranışlarını destekleyen bir diğer unsurun YPİKU olduğu önceki bölümlerde açıklanmıştır. Bu doğrultuda hem YPİKU hem de hizmet liderliği ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla yukarıdaki açıklanan bilgiler doğrultusunda YPİKU'nun PÇD'ye katkı sağlamasında HVY'nin rolünü unutmamak gerekmektedir. İK uygulamalarının çalışanların tutumlarını ve davranışlarını etkilemek suretiyle performans çıktılarına katkı sağlaması ve hat yöneticilerinin çalışan algılarını şekillendirerek bu mekanizmada rol oynadığını vurgulayan Den Hartog vd. (2004)'nin İKY – performans modeli de bu mekanizmayı desteklemektedir. Çalışanların hizmet ortamlarında çalıştıkları düşünüldüğünde aracılık

mekanizmasının hizmet liderliğinin farklı düzeylerine göre farklılık göstereceği düşünülmektedir. Buradan yola çıkarak:

H₆: Yüksek performanslı İK uygulamalarının hizmet verme yatkınlığı aracılığıyla proaktif çalışma davranışı üzerindeki dolaylı etkisinde, hizmet liderliğinin düzenleyici aracı rolü bulunmaktadır. İddia edilen aracılık modelinin, hizmet liderliğinin yüksek düzeyde olduğu durumda, orta ve düşük düzeyde olduğu durumlara göre daha anlamlı olması beklenmektedir.

Yukarıdaki başlıklarda açılan hipotezler doğrultusunda Şekil 6'da araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu modelde, yukarıda geliştirilen tüm hipotezlerin genel görüntüsü verilmiştir:



Şekil 6: Araştırma Modeli

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümünde, araştırmanın uygulandığı evrenin ve örneklemin özellikleri, örnekleme yöntemi, veri toplama araçlarında kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler, verilerin analiz edilmesinde kullanılan programlar ve yapılacak analizler açıklanmaktadır.

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki çalışanlardan oluşmaktadır. Türkiye’de en fazla beş yıldızlı konaklama işletmelerinin Antalya’da bulunduğu göz önüne alınarak bu il tercih edilmiştir. Araştırmada ele alınan konuların uygulanabilirliği açısından beş yıldızlı konaklama işletmelerinin diğerlerine göre daha uygun olduğu düşünülmüştür. Bunun sebebi, bu işletmelerinin diğerlerine göre daha kurumsal yapılara sahip olmaları, profesyonel yönetim yapılarının olması ve insan kaynakları yönetimiyle ilgili çeşitli uygulamaları benimseyebilme kabiliyetlerinin yüksek olmasıdır. Ayrıca, evren seçilirken literatür incelendiğinde birçok çalışmada benzer evren gruplarının tercih edildiği görülmektedir (Gürlek, 2019; Keleş, 2014).

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü 08.04.2022 tarihi itibari ile yayınladığı turizm belgeli tesisler listesine göre Antalya’da toplam 342 beş yıldızlı konaklama işletmesinin bulunduğu ifade edilmektedir. Bu tesislerdeki toplam yatak kapasitesi ise 283.860’tır. Çalışan başına düşen yatak sayısı kriterine göre, beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir çalışana düşen yatak sayısı 0,59’dur (Erdem, 2004: 48; Yeşiltaş, 2012: 122). Buna göre, araştırmanın evreni Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki çalışan $283.860 \times 0,59 = 167.477$ kişiden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleminin tespiti için ise, $n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$ formülünden yararlanılabilir (Baş, 2008: 41). Formülde gösterilen değişkenlerin anlamları şu şekildedir:

n: Örneklem sayısı

N: Evren sayısı

t: Güven düzeyine yaklaşık gelen tablo değeri (%95) =1,96

p: İlgili olayın olma olasılığı

q: İlgili olayın olmama olasılığı

d: Tahmini sapma miktarı

$$n = 167.477 * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5) / (0,05)^2 * (167.477 - 1) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)$$

$$n = 383,28 \approx 384$$

Yukarıdaki hesaplamalardan yola çıkarak araştırmanın örnekleminin minimum 383 çalışandan oluşması gerektiği ifade edilebilir.

Araştırmanın verileri 01.01.2022-27.04.2022 tarihleri arasındaki dört aylık sürede toplanmıştır. Bu kapsama uygun örnekleme yöntemi tercih edilerek mümkün olduğunca fazla konaklama işletmesi çalışanına ulaşılmak amaçlanmıştır. Bu süreçte anket formu hem yüz yüze hem de internet aracılığıyla çevrimiçi olarak uygulanmıştır. Eksik ve kullanılamaz halde olan anketler analiz dışı bırakıldığında 454 kişilik veri setine ulaşıldığı tespit edilmiştir.

3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan anket formunda dört bölüm bulunmaktadır. İlk bölümden başlayarak sırasıyla; yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları, proaktif çalışma davranışı, hizmet verme yatkınlığı ve hizmet liderliği ölçekleri kullanılmıştır. Son bölümde ise çalışanlara ilişkin demografik ifadeler yer almaktadır. Aşağıdaki başlıklarda ölçeklerle ilgili detaylı bilgiler verilmiştir.

3.2.1. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği

Çalışanların yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarıyla ilgili algılarını ölçmek amacıyla hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ölçeği kullanılmıştır. Özellikle bu ölçeğin tercih edilmesinin sebebi, içeriğinde hizmet sektörüne yönelik uygulamalarla ilgili ifadelerin bulunmasından kaynaklanmaktadır. YPIKU demeti, içeriğinde bulunan her uygulamanın birbirleriyle tutarlı olması durumunda sinerjinin ortaya çıkacağı gerekçesiyle “yüksek performans” olarak adlandırılmaktadır (Delery ve Gupta, 2016). Ölçek, Gürlek (2019) tarafından geliştirilerek Türkçeye uyarlanmıştır. Araştırmacı, çeşitli çalışmalardan yararlanarak ölçeğin boyutlarını oluşturmuştur (Boshoff ve Allen, 2000; Chuang ve Liao, 2010;

Domínguez-Falcón vd., 2016; Hong vd., 2017; Liao vd., 2009; Tang ve Tang, 2012; Thompson vd., 1999). Bu doğrultuda ölçeğin boyutları; seçici işe alma (5), yoğun eğitim (4), performans değerlendirme (4), güçlendirme (4), bilgi paylaşımı (4), iş yaşam dengesi (4) ve ödüllendirme (4). Ölçeğin yedi boyuttan ve 29 ifadeden oluştuğu görülmektedir. Ölçekte, “işletme, iş birliği ve takım çalışmasına uygun adayları seçmektedir” ve “müşteri tercihleri hakkında çalışanlara bilgi verilmektedir” şeklinde ifadeler mevcuttur. Ölçek, 5’li likert derecelendirmeye sahiptir (1 kesinlikle katılmıyorum-5 kesinlikle katılıyorum).

3.2.2. Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği

Proaktif çalışma davranışı ölçeği, Parker ve Collins (2010) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeği, İngilizceden Türkçe’ye çevirisi Uri (2017) tarafından yapılmıştır. Bu ölçek orijinal haliyle kıyaslanarak kontrol edilmiştir. Konaklama endüstrisindeki çalışanların anlayabileceği şekilde ifadeler gözden geçirilerek revize edilmiştir. Proaktif çalışma davranışı ölçeği; sorumluluk alma (3), düşüncelerini açıkça dile getirme (4), bireysel yenilik (3), problem önleme (3) olmak üzere 4 boyuttan ve 13 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte, “işyerinde faydalı olabilecek fikirlerinizle ilgili ne sıklıkla bilgi verirsiniz? ve “ne sıklıkla yaratıcı fikirler üretirsiniz?” şeklinde ifadeler bulunmaktadır. 5’li likert derecelendirmeye sahiptir (1 asla – 5 her zaman).

3.2.3. Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği

Hizmet verme yatkınlığı Donovan vd. (2004) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin çeşitli çalışmalarda Türkçe’ye uyarlanarak kullanıldığı tespit edilmiştir (Başoda, 2012; Kaygısız ve Eren, 2017; Köşker, 2016). Bu çalışmalar dikkate alınarak ölçek orijinal haliyle kontrol edilerek kullanılmıştır. Hizmet verme yatkınlığı ölçeği, 13 ifade ve 4 boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar; müşteriye özel ve önemli olduğunu hissettirme ihtiyacı (4), müşterinin gereksinim ve isteklerini okuma/anlama ihtiyacı (4), hizmetleri başarılı bir şekilde sunma (3) ve kişisel ilişki kurma ihtiyacıdır (2). Ölçekte, “her müşterinin sorunu benim için önemlidir” ve “müşterilerin isimlerini hatırlamak hoşuma gider” şeklinde ifadeler vardır. Ölçek 5’li likert derecelendirilmiştir (1 asla – 5 her zaman).

3.2.4. Hizmet Liderliği Ölçeği

Hizmet liderliği ölçeği, Schneider vd., (1998) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek bazı çalışmalarda “yönetimsel uygulamalar” (managerial practices) olarak kullanılmıştır

(Schneider vd., 2005). Hizmet liderliği ölçeğiyle ilgili literatür incelendiğinde Türkçe kullanımının olmadığı görülmüştür. Bu sebeple ölçek, Brislin (1976) yöntemi kullanılarak Türkçeye çevrilmiştir. Hizmet liderliği ölçeğinin orijinal hali ilk olarak hem İngilizce hem de Türkçe bilen konunun uzmanı iki kişi tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Sonrasında başka iki uzman kişi tarafından Türkçeye çevrilen ölçek İngilizceye çevrilmiştir. Tüm çeviriler tamamlandıktan sonra uzmanlar tarafından gelen eleştiriler ve öneriler doğrultusunda araştırmacı tarafından ölçek tekrar düzenlenmiştir. Yanı sıra, ifadelerin konaklama işletmeleri bağlamına uygunluğuna dikkat edilmiştir. Ölçekte, “yöneticim, yüksek kaliteli işi ve hizmeti tanır ve takdir eder” şeklinde sorular mevcuttur. Tek boyuttan ve 4 sorudan oluşan bu ölçek 5’li likert ile derecelendirilmektedir (1 asla – 5 her zaman).

3.3. Kontrol Değişkenleri

Literatür incelendiğinde YPIK uygulamalarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve görev süresi gibi demografik değişkenlerle ilişkili olduğu görülmektedir (Baik vd., 2019; Behravesi vd., 2020; Liao vd., 2009). Bunun yanı sıra aynı demografik değişkenler proaktif davranışlarla da ilişkilidir (Batistič vd., 2016; Beltrán-Martín vd., 2017). Araştırmanın sonuçlarını etkileyebileceği için bu demografik ifadelerin kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu sebeple analizlerde; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletme ve sektör tecrübesi kontrol edilmiştir. Cinsiyet; 1= kadın, 2= erkek, yaş; 1= 18-21, 2= 22-27, 3= 28-33, 4= 34-39, 5= 40-45, 6= 46 yaş ve üzeri, eğitim durumu; 1= ilkokul, 2 ortaokul, 3 lise, 4 önlisans, 5 lisans, 6 lisansüstü, işletme ve sektör tecrübesi ise; 1= 1 yıldan az, 2= 1-3 yıl, 3= 4-6 yıl, 4 =7-9 yıl, 5= 10 yıl ve üstü olarak kodlanmıştır.

3.4. Veri Analiz Stratejisi

Araştırmadan elde edilen verilerin analiz edilmesinde AMOS ve SPSS paket programları kullanılmıştır. AMOS programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. SPSS programı ise; betimleyici istatistikler, ortak yöntem yanlılığı, Cronbach’s alfa güvenilirlik analizi, normallik testleri ve korelasyon analizi için kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla Hayes (2017)’in SPSS programı için oluşturduğu Process eklentisi kullanılmıştır. Bu eklentide basit aracılık modelini test etmek amacıyla Model 4, düzenleyici aracı (moderated mediation) modeli test etmek için ise Model 7’den faydalanılmıştır.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modeli (YEM) yerine Process makrosu tercih edilmiştir. İki analiz tipinin de farklı tahmin yöntemine dayanmasına rağmen birbirlerine karşı üstünlükleri bulunmamaktadır. Ancak literatürde birkaç farklılık göze çarpmaktadır. Bu farklılıklara değinerek Process makrosunun tercih edilmesinin ilk sebebi, düzenleyici aracılık gibi karışık modellerin test edilmesinin YEM'e göre kullanımının oldukça kolay olmasıdır. İkinci olarak, aracı ve düzenleyici değişkenler bir arada incelenebildiği için bütüncül bir bakış açısı yaratmaktadır. Üçüncüsü, Baron ve Kenny (1986)'nin geleneksel aracılık yaklaşımının yanı sıra çağdaş aracılık yaklaşımlarının ölçülmesi YEM'e göre daha kolaydır (Hayes vd., 2017: 77-78). Son olarak da, Process makrosu aşağıdaki başlıklarda detaylı bir şekilde açıklanacak olan önyükleme (bootstapping) tekniğinin kullanım imkânını kolaylaştırmaktadır (Kravariti vd., 2022: 14).

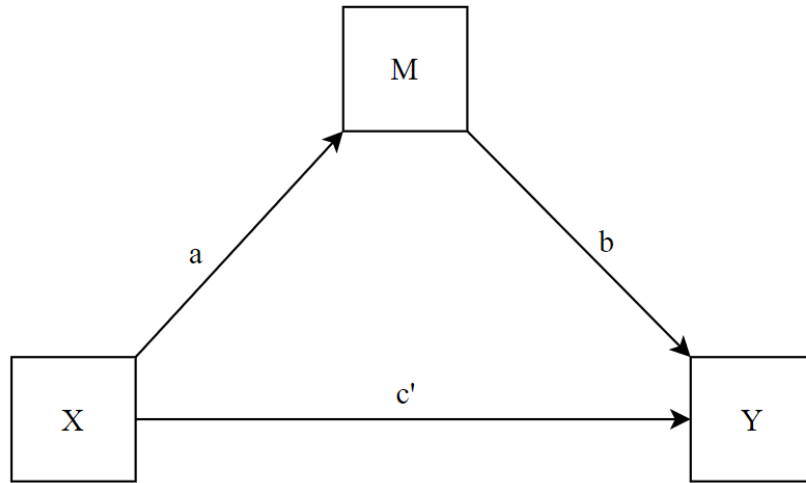
3.4.1. Basit Aracılık Modeli

Basit aracılık modeli, bağımsız değişken (X) ile bağımlı değişken (Y) arasındaki bağlantının nasıl gerçekleştiğini anlayabilmek adına kullanılmaktadır. Bu bağlantının açıklanması aracı değişken (M) vasıtasıyla gerçekleşmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1176). Şekil 7'de görüldüğü üzere $X \rightarrow Y$ doğrudan etkiyi, $X \rightarrow M \rightarrow Y$ aracı etkiyi sembolize etmektedir. Bağımsız değişken aracı değişken üzerinde etki yaratmakta, aracı değişken de bağımlı değişkene etki etmektedir. Böylece bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi üçüncü bir değişken aracılığıyla gerçekleşmektedir (Hayes, 2017: 78).

Aracılık modeliyle ilgili çağdaş yaklaşım, X'in Y üzerindeki toplam etkisi (c) ve doğrudan etkisinden (c') ziyade dolaylı etkiye odaklanmak gerektiğini ileri sürmektedir. X'in M üzerindeki etkisi (a) ile M'nin Y üzerindeki etkisinin (b) çarpımı dolaylı etkiyi yani a.b'yi ifade etmektedir (Zhao vd., 2010: 199-202). Yazarlar a.b çarpımından yola çıkarak beş durumun ortaya çıkabileceğini iddia etmektedir. Çağdaş aracılık modeli yaklaşımına göre, ilk olarak modelde dolaylı etkinin (a.b) anlamlılığına bakılmaktadır. Bu çarpım anlamlı değilse toplam etkiye (c) bakılır. Buradan iki durum ortaya çıkmaktadır. Eğer c anlamlıysa sadece etki söz konusudur ve aracılık yoktur. c anlamlı değilse herhangi bir etkiden söz edilemez. Bunun yanı sıra a.b çarpımı anlamlı olduğu durumlarda toplam etkide anlamlıysa a.b.c çarpımına bakılmaktadır. Burada iki durum

orta çıkmaktadır. Bu çarpım (a.b.c) pozitif ise tamamlayıcı aracılık, negatif ise rekabetçi aracılık söz konusudur. a.b çarpımı anlamlı olmasına rağmen c anlamsız olduğunda ise sadece dolaylı etki ortaya çıkmaktadır (Zhao vd., 2010: 201).

Sonuçlar, önyükleme (bootstapping) tekniği kullanılarak güven aralığı değeri (GA) ile incelenecektir. Alt ve üst güven aralığı değerleri 0 değerini kapsamıyorsa aracılık etkisinden söz edilebilmektedir (Hayes, 2009: 412). Basit aracılık modelinin test edilmesinde önyükleme tekniğinin tercih edilmesinin sebebi, bu tekniğin geleneksel aracılık modeli yaklaşımındaki (Baron ve Kenny, 1986) Sobel testinden daha güçlü sonuçlar vermesinden kaynaklanmaktadır (Hayes, 2017; Zhao vd., 2010: 202). Sonuç olarak aracılık modelleriyle ilgili çağdaş yaklaşımların Baron ve Kenny (1986)'nin önerdiği geleneksel yaklaşımdan daha geçerli ve güvenilir sonuçlar verdiği ifade edilebilir (Williams ve MacKinnon, 2008; Hayes ve Rockwood, 2017).



Şekil 7: Basit Aracılık Modelinin İstatistiksel Gösterimi

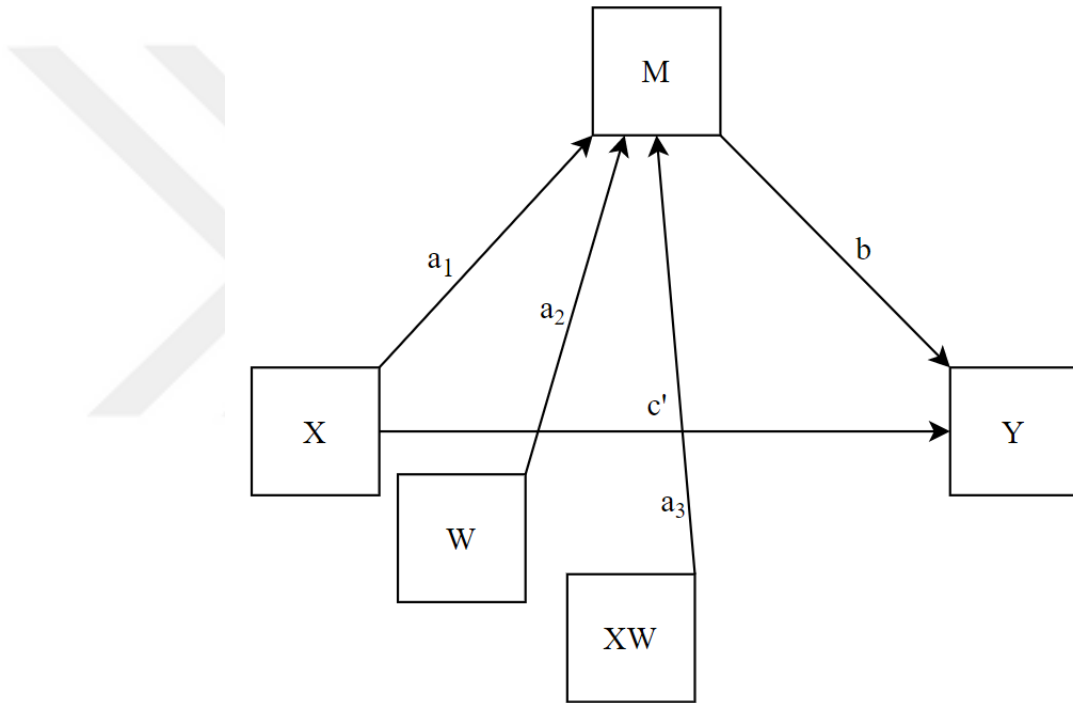
Kaynak: Hayes, (2017).

3.4.2. Düzenleyici ve Düzenleyici Aracılık Modeli

Düzenleyici etki modeli bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisinin hangi durumlarda değiştiğini (W) tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır (Hayes, 2017: 220). Düzenleyici aracı modelde ise X'in M aracılığıyla Y üzerindeki etkisi W'nin koşulsal rolüne göre nasıl değişeceğini incelemektedir (Şekil 8). Başka bir ifadeyle

yukarıdaki başlıkta açıklanan aracılık modelinin hangi durumlarda değiştiğini göstermektedir (Hayes, 2017: 432).

Şekil 8’de görüldüğü üzere $X \rightarrow M \rightarrow Y$ aracılık modelini temsil etmektedir. Aynı şekil incelendiğinde modele W dâhil olmakta ve $X \rightarrow M \rightarrow Y$ aracılığını düzenlemektedir. Düzenleyici etki analizlerinde etkileşimsel terimin (XW ya da a_3 yolu) anlamlı olması gerekmektedir. Sonrasında ise düzenleyici aracı indeksi incelenerek alt ve üst güven aralığı değerlerinin 0’ı kapsamaması kontrol edilir. Tüm bunlardan sonra W’nin düşük, orta ve yüksek olduğu durumlara göre aracılık modelinin anlamlılığı incelenmektedir (Hayes, 2015).



Şekil 8: Düzenleyici Aracılık Modelinin İstatistiksel Gösterimi

Kaynak: Hayes, (2017).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Demografik Bulgular

Tablo 2’de araştırmaya katılan 454 çalışana ilişkin demografik bulgular yer almaktadır. Katılımcıların %72’si erkektir. Medeni durumlar incelendiğinde %53,5’inin bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu 22-27 yaş aralığındadır (%20,5). Çalıştıkları bölümler incelendiğinde %24’ünün F&B (yiyecek içecek bölümü), %12,1’inin ön büro, % 23,8’inin mutfak, %18,5’inin kat hizmetleri, %3,3’ünün insan kaynakları, %2,9’unun muhasebe, %3,7’sinin güvenlik, %5,3’ünün teknik, %6,4’ünün ise diğer bölümlerde görev yaptıkları görülmektedir.

Tablo 2: Demografik Bulgular (n=454)

Değişken	n	%	Değişken	n	%
Cinsiyet			Eğitim		
Kadın	127	28,0	İlkokul	41	9,0
Erkek	327	72,0	Ortaokul	62	13,7
Medeni			Lise	176	38,8
Evli	211	46,5	Önlisans	79	17,4
Bekâr	243	53,5	Lisans	88	19,4
Yaş			Lisansüstü	8	1,8
18-21	83	18,3	İşletme		
22-27	93	20,5	1 yıldan az	190	41,9
28-33	78	17,2	Tecrübesi		
34-39	87	19,2	1 - 3 yıl	126	27,8
40-45	83	18,3	4 - 6 yıl	76	16,7
46 yaş ve üstü	30	6,6	7 - 9 yıl	26	5,7
Bölüm			10 yıl ve üstü	36	7,9
F&B	109	24,0	Sektör		
Ön büro	55	12,1	1 yıldan az	69	15,2
Mutfak	108	23,8	tecrübesi		
Kat hizmetleri	84	18,5	1 - 3 yıl	89	19,6
İnsan kay.	15	3,3	4 - 6 yıl	89	19,6
Muhasebe	13	2,9	7 - 9 yıl	48	10,6
Güvenlik	17	3,7	10 yıl ve üzeri	159	35,0
Teknik Servis	24	5,3	Pozisyon		
Diğer	29	6,4	Çalışan	303	66,7
Çalışma			Sorumlu	57	12,6
Daimî	218	48,0	Şef	73	16,1
Sezonluk	236	52,0	Yönetici	21	4,6

Çalışanların yarısından fazlası mevcut işletmelerinde sezonluk personel olarak görev yapmaktadır (%52). Katılımcıların %38,8’inin lise mezunu olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, %9’u ilkokul, %13,7’si ortaokul, %17,4’ü önlisans, %19,4’ü lisans ve %1,8’i ise lisansüstü eğitim durumuna sahiptir. Katılımcıların mevcut işletmelerinde çalıştıkları süreler incelendiğinde %41,9’unun 1 yıldan az, %27,8’inin 1-3 yıl, %16,7’sinin 4-6 yıl, %5,7’sinin 7-9 yıl, %7,9’unun ise 10 yıl ve üstü süredir işletmede

çalıştığı görülmektedir. Sektör tecrübelerinde ise çalışanların %15,2'si 1 yıldan az, %19,6'sı 1-3 yıl, %19,6'sı 4-6 yıl, %10,6'sı 7-9 yıl, %35'i 10 yıl ve üzerinde sektör tecrübesine sahiptir. Son olarak katılımcıların büyük çoğunluğunun çalışan pozisyonunda görev yaptığı görülmektedir (%66,7).

4.2. Ortak Yöntem Yanlılığı

Ortak yöntem yanlılığı, verilerin tek bir zaman diliminde toplandığı durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Ölçüm değişkenlerindeki ifadelerin katılımcılar tarafından benzer algılanmasından kaynaklı sahte kovaryanslar, gerçekte var olmayan ilişkilere yol açabilmektedir (Podsakoff vd., 2003). Ortak yöntem yanlılığı, ölçüm kaynaklarının ana hatalarından biri olarak görülür. Ölçüm hataları ise, ölçümler hakkındaki ilişkiler hakkında sonuçların geçerliliğini olumsuz etkileyebilmektedir (Bagozzi ve Yi, 1991).

Ortak yöntem yanlılığını kontrol etmek için öncelikle anket formunda yer alan ölçeklerin her biri farklı başlıklarda verilmiştir. İkinci olarak her katılımcı kimliğinin gizli tutulacağına yönelik açıklamalar yapılmıştır. Son olarak, Harman'ın tek faktör testi yapılmıştır (Podsakoff ve Organ, 1986). Herhangi bir döndürme tekniği uygulamadan ve tek bir faktör ile uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre araştırmada kullanılan ölçeklerdeki tüm ifadelerin ilk faktörün toplam varyansının %28,748'ini açıkladığı görülmüştür. Araştırmaya ilişkin bu değer, sınır değer olan %50'nin altında olduğu için ortak yöntem yanlılığı bir sorun oluşturmamaktadır.

4.3. Ölçüm Modeli

Ölçüm modelini oluşturmak amacıyla Anderson ve Gerbing (1988) yaklaşımı izlenerek DFA yapılmıştır. Buna göre araştırmada yer alan her bir ölçek birlikte analize dâhil edilerek uyum iyiliği değerleri kontrol edilmiştir.

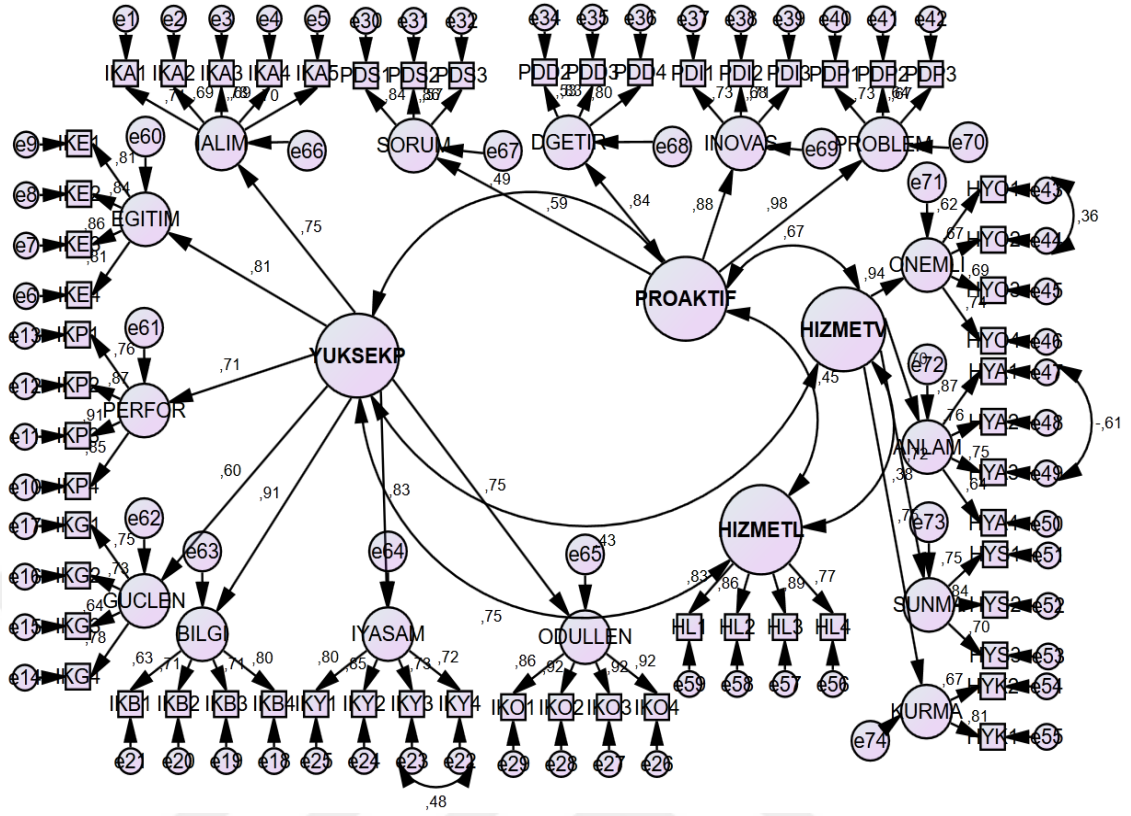
Araştırmanın bağımsız değişkeni olan YPIK uygulamalarının çok faktörlü yapısı nedeniyle ikinci düzey DFA'ya tabi tutulmuştur. Literatürde bunun örnekleri mevcuttur (Gürlek ve Uygur, 2021; Jiang vd., 2015). Ayrıca YPIKU'nun içeriğinde yer alan her bir uygulamanın bir arada ele alınması gerektiği, ancak bu şekilde uygulamaların sinerji yaratarak yüksek performansın ortaya çıkacağı iddia edilmektedir (Delery ve Gupta, 2016). Bunun yanı sıra aracı değişken HVY ve bağımlı değişken PÇD çok boyutlu yapıdadır. Bu araştırma, çalışanların hizmet verme yatkınlıklarının çok boyutluluğunu

ortaya koyarak bu değişkeni detaylandırmaktan ziyade bu kavramın bütüncül bir şekilde ele alınmasına odaklanmaktadır. HVY'nin bütüncül bir şekilde ele alınmasıyla birlikte YPIKU ve PÇD arasındaki ilişkiye ne derece aracı bir değişken olarak hizmet ettiği incelenmektedir. Benzer durum, PÇD'nin bütüncül olarak ele alınmasını gerektirmektedir. HVY ve PÇD'nin literatürde ikinci düzey DFA'ya dâhil edilerek incelendiğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Arefin vd., 2015b; Harris vd., 2005). Tüm bu gerekçelerden dolayı YPIKU, HVY ve PÇD çok faktörlü yapıları gereği ikinci düzey DFA ile ele alınmıştır. Hizmet liderliği ise tek boyuttan oluştuğu için birinci düzey olarak incelenmiştir (Schneider vd., 1992).

DFA'ya geçilmeden önce normallik testi yapılmıştır. Normallik testi hipotezleri test etmek için yapılacak olan analizlere karar vermeden önce dikkat edilmesi gereken varsayımlardan biridir. Tablo 3'te değişkenlerin alt boyutlarına ilişkin basıklık (skewness) ve çarpıklık (kurtosis) değerlerinin incelenerek verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine karar verilmektedir. Bu doğrultuda, basıklık değerinin ± 1.5 ve çarpıklık değerlerinin ise ± 1.5 arasında olduğu için normallik varsayımının sağlandığı tespit edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2007).

DFA'da ölçüm modeline ilişkin her bir ölçekte yer alan maddeler ve bütüncül yapı kontrol edilerek gerekli olabilecek modifikasyon işlemleri dikkate alınmıştır. Ölçüm modelinde PÇD ölçeğinin düşüncelerini açıkça dile getirme boyutundaki "Görüşleriniz farklı olsa ve diğerleri sizinle aynı fikirde olmasa bile, iş sorunları hakkındaki görüşlerinizi işyerindeki diğer kişilere ne sıklıkla iletirsiniz? (PDD1)" ifadesi uyum değerlerini olumsuz etkilediği için analiz dışı bırakılmıştır.

Bunun yanı sıra, tüm faktör yüklerinin 0.528-0.922 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler Tablo 3'te yer almaktadır. Tüm faktör yükleri 0.50'nin üzerinde olduğu için uygun değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir (Darvishmotevali ve Ali, 2020). AMOS programının önerdiği modifikasyon işlemleri yapıldıktan sonra Şekil 9'da görüldüğü üzere dört faktörlü modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2 = 3262.21$, $df = 1571$, $p < 0.01$, $\chi^2/df = 2.08$, CFI = .90, RMSEA = .049, SRMR = .069) (Byrne, 2013; Kline, 2016: 464-465).



Şekil 9: Ölçüm Modeline İlişkin DFA

Ölçüm modelindeki iç tutarlılığı tespit etmek için Cronbach Alfa (CA) güvenilirlik katsayıları incelenmiştir. CA'nın 0.70'ın üzerinde değerlere sahip olması ön koşuldur (Hair Jr vd., 2014). Tablo 3'te ölçüm modeline ilişkin CA değerlerinin 0.70-0.95 aralığında olduğu görülmektedir. Bu sebeple ölçüm modelinin iç tutarlılığının sağlandığı ifade edilebilir. Bileşik güvenilirlik değerlerinin (CR) ise genellikle .70'ten büyük olması beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 3.'te CR değerlerinin 0.71-0.95 arasında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçüm modelinin bileşik güvenilirliği olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra yakınsak geçerliliği kontrol etmek için ise, açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin 0.50 ve üzeri değerlerde olması gerekmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988). Tablo 3'te AVE değerlerinin 0.50-0.82 arasında olduğu sadece problem önleme boyutunun 0.46, müşteriye özel ve önemli olduğunu hissettirme ihtiyacı boyutunun 0.46 olduğu görülmektedir. Turizm ve konaklama alanıyla ilgili çalışmalar incelendiğinde sınırda olan bu iki değer kabul edilebilir olduğuna ilişkin bulgular yer almaktadır (Darvishmotevali ve Ali, 2020; Karatepe vd., 2020). Bu sebeple ölçüm modelinin yakınsak geçerliliğine sahip olduğu ifade edilebilir. Ölçüm modelindeki değişkenlerin güvenilir ve geçerli olduğu görülmektedir.

Şekil 9’da ve Tablo 3’te görülen sonuçlara göre Gürlek (2019) tarafından geliştirilen yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ölçeği doğrulanmıştır. Yanı sıra Uri (2017) tarafından uyarlanan proaktif çalışma davranışı ölçeği, Başoda (2012)’da tarafından uyarlanan hizmet verme yatkınlığı ölçeği doğrulanmıştır. Son olarak bu araştırmada hizmet liderliği ölçeğinin doğrulandığı görülmektedir.

Tablo 3: DFA’ya İlişkin Bulgular

Boyut/Madde	FY	t-değeri	CA	CR	AVE	Basıklık	Çarpıklık
YPİKU			0.95	0.91	0.59		
Seçici işe alım	0.750	Sabit	0.84	0.87	0.51		
IKA1	0.707	Sabit					
IKA2	0.693	13.312					
IKA3	0.779	14.763				-0.890	1.050
IKA4	0.687	13.212					
IKA5	0.704	13.504					
Yoğum eğitim	0.815	11.357	0.90	0.90	0.69		
IKE4	0.810	Sabit					
IKE3	0.863	21.135					
IKE2	0.844	20.519				-0.799	0.147
IKE1	0.809	19.376					
Performans değ.	0.709	10.780	0.91	0.91	0.72		
IKP4	0.853	Sabit					
IKP3	0.907	25.474					
IKP2	0.872	23.922				-1.125	1.354
IKP1	0.760	19.185					
Güçlendirme	0.602	9.054	0.81	0.81	0.53		
IKG4	0.776	Sabit					
IKG3	0.641	12.762					
IKG2	0.725	14.391				-0.269	-0.199
IKG1	0.750	14.827					
Bilgi paylaşımı	0.906	11.754	0.81	0.80	0.51		
IKB4	0.797	Sabit					
IKB3	0.706	15.284					
IKB2	0.708	15.335				-0.795	0.825
IKB1	0.630	13.407					
İş yaşam dengesi	0.831	10.689	0.87	0.86	0.60		
IKY4	0.724	Sabit					
IKY3	0.731	20.387					
IKY2	0.848	16.607				-0.585	-0.293
IKY1	0.801	15.859					
Ödüllendirme	0.745	11.504	0.95	0.95	0.82		
IKO4	0.919	Sabit					
IKO3	0.922	33.804					
IKO2	0.922	33.790				-0.366	-0.767
IKO1	0.856	27.734					
PÇD			0.88	0.90	0.69		
Sorumluluk alma	0.594	Sabit	0.77	0.81	0.59		
PDS1	0.843	Sabit				-0.790	0.334

Tablo 3: DFA’ya İlişkin Bulgular (Devamı)

PDS2	0.857	16.738					
PDS3	0.568	11.904					
Dile getirme	0.840	9.818	0.74	0.77	0.53		
PDD2	0.528	10.760					
PDD3	0.829	16.892				-0.470	-0.447
PDD4	0.799	Sabit					
Bireysel inovasyon	0.879	9.601	0.75	0.75	0.50		
PDI1	0.731	Sabit					
PDI2	0.675	12.718				-0.520	-0.266
PDI3	0.709	13.278					
Problem önleme	0.977	9.995	0.72	0.72	0.46		
PDP1	0.728	Sabit					
PDP2	0.643	12.564				-0.674	-0.154
PDP3	0.668	13.022					
Hizmet Verme Yat.			0.88	0.86	0.91		
Özel ve önemli	0.942	Sabit	0.79	0.77	0.46		
HYO1	0.620	Sabit					
HYO2	0.674	14.237					
HYO3	0.686	11.310				-1.181	0.647
HYO4	0.738	11.862					
Okuma/anlama	0.697	10.083	0.82	0.84	0.58		
HYA1	0.866	Sabit					
HYA2	0.764	16.535					
HYA3	0.753	13.935				-0.867	0.616
HYA4	0.644	13.855					
Sunma	0.724	9.501	0.80	0.81	0.59		
HYS1	0.753	Sabit					
HYS2	0.840	15.638				-1.400	1.015
HYS3	0.703	13.867					
Kurma	0.750	8.484	0.70	0.71	0.55		
HYK1	0.813	Sabit					
HYK2	0.665	10.797				-1.074	0.819
Hizmet Liderliği			0.90	0.90	0.70		
HL4	0.774	Sabit					
HL3	0.887	20.450					
HL2	0.861	19.759				-0.999	0.369
HL1	0.828	18.862					

“PDD1” maddesi analizden çıkarılmıştır. FY = Faktör Yüğü

4.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 4’te değişkenlere ilişkin korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletme tecrübesi ve sektör tecrübesi kontrol değişkeni olarak atanmıştır. YPIKU’un ortalaması 3.76, PÇD’nin 4.00, HVY’nin 4.36 ve HL’nin 4.03’tür. Değişkenlere ilişkin standart sapmalar YPIKU’nun .71, PÇD’nin .66, HVY’nin .56 ve HL’nin ise .97’dir. Cinsiyetin, HVY ile negatif yönlü anlamlı ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir ($r = -.10$, $p < .05$). Yaşın, YPIKU ile negatif yönlü anlamlı ilişkisi

bulunmaktadır ($r = -.13$, $p < .01$). Eğitimin, YPİKU ile negatif yönlü anlamlı ilişkisi bulunmaktadır ($r = -.10$, $p < .05$). İşletme tecrübesinin YPİKU ($r = -.12$, $p < .01$) ve HL ($r = -.13$, $p < .01$) ile negatif yönlü anlamlı ilişkisi bulunmaktadır. Sektör tecrübesinin YPİKU ($r = -.19$, $p < .01$) ve HL ($r = -.12$, $p < .05$) ile negatif yönlü anlamlı ilişkisi bulunmaktadır. YPİKU'nun PÇD ($r = .46$, $p < .01$), HVY ($r = .39$, $p < .01$), HL ($r = .67$, $p < .01$) ile pozitif yönlü anlamlı ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. PÇD'nin HVY ($r = .54$, $p < .01$) ve HL ($r = .40$, $p < .01$) ile pozitif yönlü anlamlı ilişkileri olduğu görülmektedir. HVY'nin HL ($r = .33$, $p < .01$) ile pozitif yönlü anlamlı ilişkisi vardır.

Tablo 4: Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma

Değişken	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1.Cinsiyet	1								
2.Yaş	.03	1							
3.Eğitim	-.03	-.25**	1						
4.İT	.06	.41**	-.09	1					
5.ST	.16**	.64**	-.09	.51**	1				
6.YPİKU	-.02	-.13**	-.10*	-.12**	-.19**	1			
7.PÇD	-.06	-.03	-.00	.00	.02	.46**	1		
8.HVY	-.10*	-.05	.03	-.02	-.02	.39**	.54**	1	
9.HL	-.09	-.03	-.10*	-.13**	-.12*	.67**	.40**	.33**	1
Ort.	1.72	3.19	3.30	2.10	3.30	3.76	4.00	4.36	4.03
SS	.45	1.56	1.23	1.23	1.49	.71	.65	.56	.97

İT = İşletme tecrübesi, ST = Sektör tecrübesi, YPİKU = Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları, PÇD = Proaktif çalışma davranışı, HVY = Hizmet verme yetkinliği, HL = Hizmet liderliği ** = $p < .01$, * = $p < .05$, Ort. = Ortalama, SS = Standart sapma.

4.5. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki başlıklarda hipotez testlerine ilişkin bulgular yer almaktadır. İlk olarak doğrudan etki hipotezlerine ilişkin bulgular açıklanacaktır. İkinci başlıkta aracılık modeline ilişkin bulgular yer almaktadır. Son başlıkta ise, düzenleyici ve düzenleyici aracı modellere ilişkin bulgular açıklanmaktadır.

4.5.1. Doğrudan Etkilere İlişkin Bulgular

Doğrudan etkileri test etmek amacıyla Hayes (2017)'in önerdiği Process makrosundan yararlanılmıştır (Model 4). Model kurulurken cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletme tecrübesi ve sektör tecrübesi gibi katılımcılar arasında farklılık gösteren

özellikleri kontrol değişkeni olarak atanmıştır. Tablo 5 incelendiğinde YPIKU'nun PÇD üzerindeki toplam etkisinin (YPIKU→PÇD) olumlu yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = .45$, $SS = .04$, $p < .01$). YPIKU'nun HVY'ye olumlu yönde anlamlı etkisi vardır (YPIKU→HVY) ($\beta = .32$, $SS = .04$, $p < .01$). Ayrıca, HVY'nin PÇD üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır (HVY→PÇD) ($\beta = .49$, $SS = .05$, $p < .01$). Buna göre araştırmadaki doğrudan etki hipotezleri olan H1, H2 ve H3 kabul edilmiştir.

4.5.2. Aracılık Modeline İlişkin Bulgular

Aracılık modelini test etmek amacıyla Hayes (2017)'in önerdiği process makrosundan Model 4 kullanılmıştır. Model kurulurken cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletme tecrübesi ve sektör tecrübesi gibi katılımcılar arasında farklılık gösteren özellikler kontrol değişkeni olarak atanarak kontrol edilmiştir. Tablo 5'te YPIKU'nun PÇD üzerindeki dolaylı etkisinin olumlu ve anlamlı olduğu görülmektedir (%95 GA = [.12, .22], $\beta = .16$, $SS = .02$). Güven aralığının alt ve üst değerleri 0'ı kapsamamasından dolayı aracılık modeli anlamlıdır. Bir önceki başlıkta açıklanan doğrudan etkilerde göz önünde bulundurulduğunda YPIKU'nun PÇD üzerindeki etkisinde HVY'nin tamamlayıcı aracı rolü (complementary mediation) olduğu tespit edilmiştir (Zhao vd., 2010). H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5: Doğrudan Etki ve Aracılık Modeli Sonuçları (Model 4)

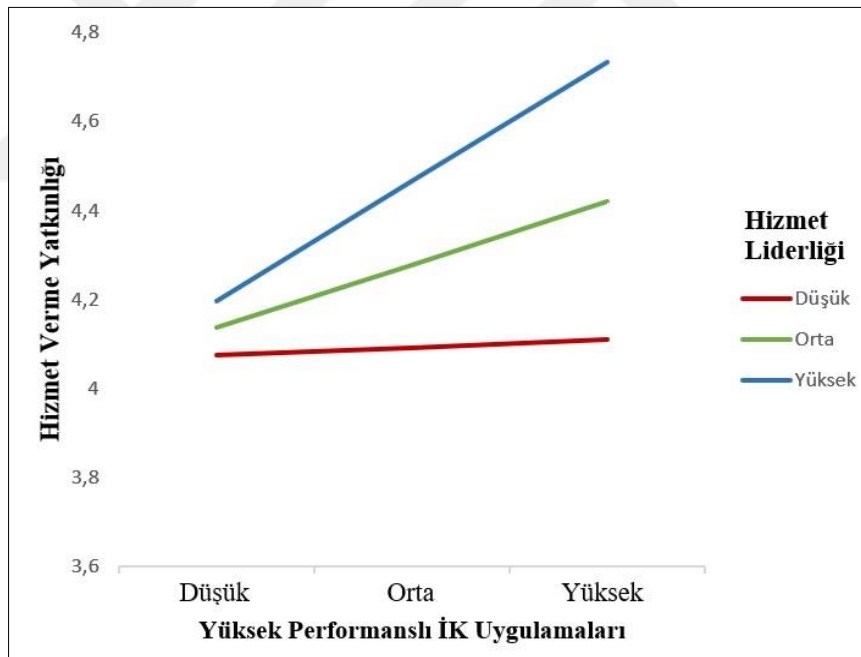
	HVY			PÇD		
	β	SS	p	β	SS	p
Sabit	3.18	.20	.00**	.68	.26	.00**
YPIKU	.32	.04	.00**	.29	.04	.00**
HVY	-	-	-	.49	.05	.00**
Cinsiyet	-.13	.05	.02*	-.04	.06	.50
Yaş	-.01	.02	.49	-.01	.02	.51
Eğitim durumu	.03	.02	.13	-.01	.02	.54
İşletme tecrübesi	.01	.02	.79	-.01	.02	.77
Sektör tecrübesi	.04	.02	.11	.05	.02	.04*
F	(6.447)= 15.224, p= .00			(7.446)= 37.8317, p= .00		
R²	.17			.37		
	HVY'nin Aracı Rolü			Alt GA	Üst GA	
Toplam etki	.45	.04	.00	.37	.52	
Doğrudan etki	.29	.04	.00	.21	.37	
Dolaylı etki	.16	.02	.00	.11	.21	

YPIKU = Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları, PÇD = Proaktif çalışma davranışı, HVY = Hizmet verme yatkınlığı, HL = Hizmet liderliği.
 Bootstrap örneklem büyüklüğü = 5000, Alt GA = %95 güven aralığında alt sınır, Üst GA = %95 güven aralığında üst sınır, SS = Standart sapma, ** = $p < .01$, * = $p < .05$

4.5.3. Düzenleyici ve Düzenleyici Aracılık Modeline İlişkin Bulgular

Hizmet liderliğinin (HL) düzenleyici ve düzenleyici aracı etkisini tespit etmek amacıyla Hayes (2017) tarafından önerilen Model 7 process makrosu kullanılmıştır. Model 7’de katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, işletme tecrübesi ve sektör tecrübesi gibi değişkenler kontrol değişkeni olarak atanmıştır.

İlk olarak HL’nin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Tablo 6’da YPIKU ile HL’nin etkileşimini gösteren etkileşimsel terime ilişkin değerler yer almaktadır. Buna göre YPIKU ve HL arasındaki etkileşimsel terimin, HVY üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (%95 GA = [.13, .24], $\beta = .19$, SS= .03). Güven aralığının alt ve üst değerlerinin 0’ı kapsamaması etkileşimsel etkinin anlamlı olduğunu kanıtlamaktadır. HL’nin düzenleyicilik etkisini daha iyi görebilmek adına eğim grafiği çizilmiştir. Şekil 10’daki eğim grafiği YPIKU’nun HVY üzerindeki etkisinde HL’nin koşulsal rolünü ifade etmektedir.



Şekil 10: Hizmet Liderliğinin Düzenleyici Etkisi

Grafikte yatay eksen YPIKU’yu, dikey eksen HVY’yi, farklı renkteki çizgiler ise HL’nin düzeyini temsil etmektedir. Buna göre HL’nin yüksek, orta ve düşük düzeyde olduğu durumlarda YPIKU’nun HVY üzerindeki etkisi görülmektedir. HL’nin yüksek olduğu durumda YPIKU’nun HVY üzerindeki etkisi en anlamlı seviyeye ulaşmaktadır. Bu etki HL’nin orta düzeyde olduğu durumda biraz düşüş göstermektedir. Ancak HL’nin

düşük olduğu durumda YPİKU'nun HVY üzerindeki etkisi anlamsız bir hal almaktadır. HL'nin düzenleyici rolü H₅ hipotezini desteklemektedir.

Tablo 6: Düzenleyici ve Düzenleyici Aracılık Modeli Sonuçları (Model 7)

	ß	SS	t	p	Alt GA	Üst GA
Aracı değişken: HVY						
Sabit	4.24	.13	32.23	.00**	3.98	4.50
YPİKU	.28	.04	6.31	.00**	.19	.37
HL	.15	.03	4.32	.00**	.08	.21
YPİKU*HL	.19	.03	6.55	.00**	.13	.24
Cinsiyet	-.11	.05	-2.01	.04*	-.20	-.00
Yaş	-.02	.02	-.77	.44	-.06	.02
Eğitim D.	.04	.02	2.04	.04*	.00	.08
İşletme T.	.01	.02	.21	.83	-.04	.05
Sektör T.	.04	.02	1.73	.08	-.01	.08
Bağımlı değişken: PÇD						
Sabit	1.77	.25	7.00	.00**	1.27	2.27
YPİKU	.29	.04	7.44	.00**	.21	.37
HVY	.49	.05	10.13	.00**	.39	.58
Cinsiyet	-.04	.06	-.68	.50	-.15	.07
Yaş	-.01	.02	-.66	.51	-.06	.03
Eğitim D.	.01	.02	.62	.54	-.03	.05
İşletme T.	.01	.02	.30	.77	-.04	.05
Sektör T.	.05	.02	2.05	.04*	.00	.10
X'in Y üzerindeki dolaylı etkisi						
HVY	.16	.02			.11	.21
F			.25			
R²			(8.445)= 18.645; p= .00			

YPİKU = Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları, PÇD = Proaktif çalışma davranışı, HVY = Hizmet verme yatkınlığı, HL = Hizmet liderliği.

Bootstrap örneklem büyüklüğü = 5000, Alt GA = %95 güven aralığında alt sınır, Üst GA = %95 güven aralığında üst sınır, SS = Standart sapma, ** = p < .01, * = p < .05

Tablo 7'de HL'nin düzenleyici aracı etkisine ilişkin indeks gösterilmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre YPİKU'nun HVY aracılığıyla PÇD değişkenine dolaylı etkisinde (YPİKU→HVY→PÇD), HL'nin düzenleyici aracı rol oynadığı tespit edilmiştir (%95 GA = [.06, .13], β = .09, SS = .02). Güven aralığının alt ve üst değerlerinin 0'ı kapsamaması bunu desteklemektedir.

Tablo 7: Düzenleyici Aracı Model İndeksi (Model 7)

	ß	SS	Alt GA	Üst GA
Düşük	.05	.03	-.01	.11
Orta	.14	.03	.09	.19
Yüksek	.23	.03	.16	.29
Düzenleyici Aracı İndeks	.09	.02	.06	.13

Bootstrap örneklem büyüklüğü = 5000, Alt GA = %95 güven aralığında alt sınır, Üst GA = %95 güven aralığında üst sınır, SS = Standart sapma, ** = p < .01, * = p < .05

Tablo 7’de HL’nin düşük, orta ve yüksek olduğu durumlara göre dolaylı etki değişim göstermektedir. HL’nin düşük olduğu durumda $YPİKU \rightarrow HVY \rightarrow PÇD$ aracılığı anlamsızlaşmaktadır (%95 GA = [-.01, .11], $\beta = .05$, SS = .03). HL’nin yüksek olduğu durumda (%95 GA = [.16, .29], $\beta = .23$, SS = .03), orta düzeyde olduğu duruma göre (%95 GA = [.09, .19], $\beta = .14$, SS = .03) aracı modelin daha anlamlı olduğu β katsayısının artışından tespit edilmiştir. Sonuçlardaki güven aralıklarının alt ve üst değerlerinin 0’ı kapsamaması düzenleyici aracı modelinin anlamlılığını ve bu modelin düşük, orta ve yüksek düzeydeki değişimini kanıtlamaktadır. Buna göre H_6 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 8’de hipotezlerin özeti yer almaktadır. Buna göre tüm hipotezlerin kabul edildiği görülmektedir. Bir sonraki bölümde hipotez testi sonuçları ilgili literatürün kıyaslanmasıyla oluşturulmuş tartışma kısmı yer almaktadır. Sonrasında teorik ve pratik katkılar, sınırlılıklar ve önerilere yer verilmiştir.

Tablo 8: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

H₁. $YPİKU \rightarrow PÇD$	Kabul
H₂. $YPİKU \rightarrow HVY$	Kabul
H₃. $HVY \rightarrow PÇD$	Kabul
H₄. $YPİKU \rightarrow HVY \rightarrow PÇD$	Kabul
H₅. HL’nin Düzenleyici Rolü	Kabul
H₆. HL’nin Düzenleyici Aracı Rolü	Kabul

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA

5.1. Araştırma Bulgularının Özeti

Araştırmada kurulan tüm hipotezlerin kabul edildiği tespit edilmiştir. İlk olarak yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının (YPIKU) proaktif çalışma davranışına (PÇD) olumlu katkı sağladığı görülmüştür (YPIKU→PÇD). Buna göre, konaklama işletmelerinin benimsediği İK uygulamaları çalışanların davranışlarına olumlu yansımaktadır. Literatür incelendiğinde YPIKU'nun proaktif çalışma davranışına katkı sağladığını gösteren çalışmalar bu sonucu desteklemektedir (Arefin vd., 2015a; Arefin vd., 2015b; Beltrán-Martín vd., 2017; Zheng, 2019). İkinci olarak, YPIKU'nun hizmet verme yatkınlığına (HVY) katkı sağladığı tespit edilmiştir (YPIKU→HVY). YPIKU'yu benimseyen işletmelerde çalışanların yüksek kaliteli hizmet verme ihtimalleri daha fazladır (Chuang ve Liao, 2010). Bu uygulamaların çalışanların HVY'sini artırdığı görülmektedir (Scotti vd., 2007). Üçüncü olarak HVY'nin, PÇD'ye katkı sağladığı bulgulanmıştır (HVY→PÇD). Hizmet odaklı çalışanların diğerlerine göre işlerine olan tutumları daha olumludur (Donavan vd., 2004). Müşterilerin ihtiyaçlarını anlamada daha proaktif davranırlar (Hamzah vd., 2016). Dolayısıyla HVY, çalışanların performans çıktılarına ve proaktif davranışlarına olumlu yansımaktadır (Zang vd., 2021). Çalışanların konaklama endüstrisinde görev yaptıkları düşünüldüğünde hizmet vermeye yatkın bireylerin daha fazla proaktif davrandıkları ifade edilebilir.

Araştırmanın dördüncü hipotezinden yola çıkarak YPIKU'nun PÇD üzerindeki etkisinde HVY'nin aracı rol oynadığı bulgulanmıştır (YPIKU→HVY→PÇD). Hizmet odaklı örgütlerin stratejik hedefleri hizmet mükemmelliğidir. Müşteri memnuniyetini ve müşterilere değer yaratmayı benimserler (Lytle ve Timmerman, 2006). YPIKU'yu hizmete dönük olarak tasarlayan bu işletmelerde İK uygulamaları çalışanlara olumlu yansımaktadır (Tang ve Tang, 2012). İK uygulamalarının çalışanların hizmet yatkınlıklarını artırdığı (Domi ve Domi, 2020) bununda devamında çalışanların proaktif çalışma davranışı sergilediği görülmektedir. Dolayısıyla, YPIK uygulamalarının çalışanların proaktif davranış sergilemesinde HVY'nin aracı rolü bulunmaktadır.

Son olarak, YPIKU'un HVY aracılığıyla PÇD üzerindeki dolaylı etkisinde hizmet liderliğinin, düzenleyici aracı rolü bulgulanmıştır. Hizmet liderliğinin düşük, orta ve

yüksek düzeyde olduğu durumlarda YPIKU→HVY→PÇD aracılık modeli anlamlılığı ve düzeyi farklılaşmıştır. Düşük hizmet liderliğinde aracılık mekanizması anlamsızlaşmaktadır. Orta düzey hizmet liderliğinde daha anlamlı bir model ortaya çıkmakta, yüksek hizmet liderliğinde ise aracılık modelinin anlamlılığı artış göstermektedir. Bu bağlamda yönetimin, uygun örgüt kültürü yarattığı takdirde çalışanların daha proaktif hale geldiği görülmüştür (Hamzah vd., 2016). Konaklama işletmelerindeki bu örgüt kültüründe hizmet liderliği önemli bir rol oynar. Sonuç olarak çalışanlar hizmet liderliğini yüksek düzeyde algıladıkları durumda, YPIK uygulamalarının hizmet verme yatkınlığını tetikleyerek onların proaktif çalışma davranışı sergilemesini kolaylaştırmaktadır.

5.2. Teorik Katkılar

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY), örgütlerde insan kaynağının yönetilmesinde kullanılan İK uygulamalarına teorik bir zemin oluşturmaktadır (Schuler, 1992). Bu doğrultuda İK uygulamalarının çalışan davranışlarına nasıl yansıdığı konusu SİKY açısından önemli bir ihtiyaca işaret etmektedir (Kehoe ve Wright, 2013: 383). SİKY, YPIK uygulamalarının içsel ve dışsal uyum unsurlarına dikkat edilerek tasarlanması gerektiğini ifade etmektedir (Becker ve Huselid, 1998). Araştırmada ele alınan YPIK uygulamalarının, çalışanların PÇD'sine katkı sağladığı görülmüştür. Bu olumlu yansımada içsel ve dışsal uyum yaklaşımı çerçevesinde kurulan YPIKU'nun önemli bir payı vardır. Dolayısıyla araştırmanın teorik katkısı, YPIKU'nun çalışan davranışlarına olumlu yansiyabilmesi için bu uygulamaların SİKY'nin işaret ettiği üzere içsel ve dışsal uyum yaklaşımı dikkate alınarak tasarlanması gerektiğidir. Nitekim Gürlek ve Uygur (2021) çalışmasında YPIKU'nun konaklama endüstrisi bağlamında bu iki uyum yaklaşımına uygun olarak dizayn edildiğinde çalışan davranışlarına olumlu yansıdığını ortaya koymuştur. Bu araştırmamızın teorik katkısını desteklemektedir.

YPIKU'nun PÇD'ye olumlu yansımaları, çalışanların örgütlerinden gördükleri faydaya olumlu davranışlarla karşılık verdiğini iddia eden sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) ile tutarlılık göstermektedir. Çeşitli araştırmalar sosyal değişim teorisi bağlamında YPIKU'nun PÇD üzerinde olumlu yansıdığını göstermiştir (Arefin vd., 2015a; Arefin vd., 2015b; Zheng, 2019). Araştırmanın sonuçları bu çalışmalarla tutarlılık

göstermektedir. Sonuç olarak, çalışanların örgütlerin benimsediği YPIKU'ya karşılık PÇD ile karşılık vermesi ilgili teoriye katkı sağlamıştır.

Literatürde, YPIKU ile çalışan çıktıları arasındaki ilişkisi incelendiğinde “kara kutu” problemi ön plana çıkmaktadır. Araştırmada, YPIKU ile PÇD arasındaki ilişki HVY ile açıklanmıştır. Daha önceki çalışmalarda bu ilişki algılanan örgütsel destek, psikolojik güçlendirme, duygusal bağlılık, işe adanmışlık ve motivasyonel süreçlerle ilgili kavramlar gibi değişkenlerin aracılık rolleriyle açıklanmaktadır (Arefin vd., 2015a; Arefin vd., 2015b; Beltrán-Martín vd., 2017; Luu, 2018; Luu, 2019). Araştırmada çalışanların konaklama endüstrisinde görev yaptığı göz önünde bulundurulduğunda HVY'nin önemli bir aracı değişken olarak ele alınması literatüre teorik katkı sağlamaktadır. Nitekim konaklama işletmelerinde müşterilerin ihtiyaçlarını anlamada proaktif davranış sergilemek önemli beceriler arasındadır (Hamzah vd., 2016: 113). Konuyla ilgili benzer çalışmalar, araştırmamızla tutarlılık göstermektedir. Örneğin, HVY'nin bireylerin iş tatmini ve bağlılık gibi olumlu davranışlara katkı sağladığı ve (Donavan vd., 2004; Gazzoli vd., 2013) müşterilere karşı sergilenen proaktif davranışa olumlu yansıdığı ifade edilmektedir (Zang vd., 2021). Bu sebeple çalışanların PÇD sergilenmesinde YPIKU ve HVY önemli değişkenler olarak ön plana çıkmaktadır.

HVY'nin aracılık rolü, Den Hartog vd. (2004)'nin İKY – performans modeli yaklaşımını zenginleştirmektedir. YPIK uygulamaları çalışanların hizmet verme yetkinliklerini tetikleyerek performans çıktılarına olumlu yansımıştır. Bu durumda, modelin iddia ettiği İK uygulamalarının çalışanların tutum ve davranışları aracılığıyla performans çıktılarına katkı sağladığı fikri doğrulanmıştır. Ayrıca bu modele konaklama endüstrisi bağlamı açısından bakılmış, hizmete dönük tutum ve davranışlar test edilmiştir. Dolayısıyla Den Hartog vd. (2004)'nin modeline teorik katkı sağlandığı düşünülmektedir.

YPIKU çalışanların HVY'sine katkı sağlayarak PÇD'yi olumlu etkilemektedir. Bu aracı mekanizma hizmet liderliğinin yüksek olduğu düzeylerde en anlamlı seviyeye ulaşmaktadır. Diğer taraftan düşük hizmet liderliğinde model anlamsızlaşmaktadır. Hizmet liderliğinin düzenleyici aracı rolü bu araştırmanın en önemli teorik katkıları arasındadır. Literatürde YPIKU ve hizmet liderliğiyle ilgili düzenleyici, aracı ve daha karmaşık modeller test edilmiştir. Bu çalışmalarda müşteri bilgisi, hizmet iklimi, hizmet performansı, finansal performans, psikolojik sağlık gibi değişkenler ön plandadır (Jiang

vd., 2015; Jo vd., 2020). Yanı sıra, hizmet liderliği işe adanmışlık aracılığıyla hizmet performansına katkı sağlamaktadır (Zheng vd., 2020). Araştırmamızın odak noktasının YPIKU'nun HVY aracılığıyla PÇD'ye katkısı ve bunun hizmet liderliğinin koşulsal rolüne göre incelenmesi olduğu düşünüldüğünde bu alana farklı bir yorum kazandırarak ilgili literatüre teorik katkı sağladığı ifade edilebilir. Nitekim konaklama endüstrisindeki insan unsuru ve müşteriler ile doğrudan temas özelliği sebebiyle bu alandaki İK uygulamalarının, üretim endüstrisindeki İK uygulamalarından farklılaşması, hatta daha önemli olması beklenmektedir (Bartel, 2004: 183-184).

Araştırmada, sosyal öğrenme teorisi (Bandura, 1977) temelinde iddia ettiği gibi iş ortamlarında hizmet liderlerinden benzer bilgilere yönelik bilgi toplayan çalışanların proaktif davranış sergilediği görülmüştür. Bu sonuç sosyal öğrenme teorisine katkı sağlamaktadır. Diğer taraftan Den Hartog vd. (2004)'nin İKY – performans modeline göre İK uygulamalarının performans çıktılarına yansıyabilmesinde hat yöneticilerinin rolü bulunmaktadır. Yöneticiler çalışanların algılarını şekillendirerek İK uygulamalarının onlara yansımada rol oynamaktadır. Hizmet liderliğine sahip yöneticiler, iş ortamlarında hizmet odaklı davranışları çalışanlara yansıtmada başarılı olmaktadır (Schneider vd., 2005). Yanı sıra, hizmet odaklı liderlerin ve YPIK uygulamalarının çalışanların müşteri odaklılığını şekillendirmede onlara olumlu sinyaller gönderdiği görülmektedir (Jo vd., 2021: 28). Dolayısıyla hizmet liderliğinin düzenleyici aracılık rolü bu modele teorik katkı sağlamaktadır. Son olarak, Jiang vd. (2015) çalışmasında YPIKU ile hizmet liderliği etkileşiminin perakendecilik sektörü dışında incelenebileceğini önermiştir. Araştırma, konaklama endüstrisinde gerçekleştirildiği için bu açıdan ilgili çalışmaya katkı sağladığı ifade edilebilir.

5.3. Pratik Katkılar

Araştırma sonuçlarının uygulamacılara birtakım katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. İlk olarak konaklama işletmelerinin insan kaynakları süreçlerini, stratejik planları ile uyumlu şekilde tasarlaması durumunda bunun çalışan davranışlarına olumlu yansısı beklenmektedir. Bu açıdan İK uygulamaları hizmet odaklı tasarlanmalı ve bunlar kendi içerisinde tutarlılık göstermelidir. Örneğin hizmet odaklı işe alım sürecini benimseyen işletmeler personelleri istihdam ettikten sonra buna uygun hizmet odaklı eğitimle süreci desteklemelidir. Ya da yükseltme kriterlerinin alt yapısını oluşturan

hizmet odaklı performans değerlendirme sistemleri, hizmet odaklı ödüllendirme sistemleriyle tutarlılık göstermelidir. Konaklama işletmelerinde rekabetçi ortam yüksektir, başarı müşteri memnuniyetine bağlıdır ve insan unsuru ön plandadır (Jolliffe ve Farnsworth, 2003: 314). Dolayısıyla birbirleriyle tutarlı bu YPIK uygulamaları demeti konaklama işletmelerindeki insan sermayesine katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda kalifiye personeller işletme açısından rekabet avantajı yaratabilir.

İkinci olarak, araştırma sonuçları göstermektedir ki YPIKU'nun proaktif çalışma davranışına olumlu katkısı çalışanların hizmet verme yatkınlığı aracılığıyla gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, İK uygulamalarının çalışan davranışlarına olumlu yansıyabilmesi için hizmet yatkınlığı yüksek çalışanların işe alınması önerilmektedir. İşe alımlarda uygulanacak çeşitli ölçüm araçlarıyla bu kişiler keşfedilebilir. Konaklama işletmelerindeki iş gücü devir oranının yüksek olması ve sezonluk kısıtların fazla olmasından dolayı bazen HVY'si yüksek çalışanlara ulaşmak mümkün olmayabilir. Bu tür durumlarda YPIKU'nun içeriğinde bulunan uygulamalar hizmet verme yatkınlığını artırıcı şekilde geliştirilebilir. Örneğin, konaklama işletmeleri örgüt şemalarını daha sade tasarlayabilir. Birbiriyle benzer işleri yapmasına rağmen farklı pozisyonlarla isimlendirilen görevler bir araya getirilerek çalışanların güçlendirilmesine katkı sağlanabilir. Yıllık eğitim planlarına müşterilerin ihtiyaçlarını okuma, anlama, yüksek kaliteli hizmet geliştirmeyle ilgili çeşitli eğitimleri dâhil edebilir. Ayın personeli gibi ödül uygulamalarında müşteriye hizmet sürecindeki davranışlar bir seçim kriteri olarak kullanılabilir. Ya da şirket içi pozisyon yükseltmelerde teknik yeterliliklerine (dil bilgisi, iletişim becerisi vb.) ilave olarak hizmet verme yatkınlığı bir yetkinlik kriteri olarak performans değerlendirme süreçlerine eklenebilir.

Son olarak araştırmanın uygulamacılara en büyük katkısı, konaklama işletmelerindeki YPIKU'nun çalışan davranışlarına yansıyabilmesi için hizmet liderliğinin önemli bir rol oynadığını ortaya koymasıdır. Hizmet liderliğinin çalışanlar tarafından yüksek düzeyde algılandığı durumlarda YPIKU çalışan proaktifliğine yansıdığı görülmektedir. Bu sebeple konaklama işletmelerindeki birim yöneticilerinin hizmet liderliği yüksek olması gerekmektedir. Liderlik konusuyla ilgili geçmişteki araştırmalardan günümüze geldikçe liderliğin öğrenilebilir bir davranış olduğu ortaya çıkmıştır (Robbins ve Judge, 2017: 380). Dolayısıyla konaklama işletmeleri yönetici eğitim programlarıyla hizmet liderleri yetiştirebilir. Bunun yanı sıra hizmet liderliği

durumsal koşullar altında ortaya çıkabilir. Hizmet süreçlerinde başarılı olan kişiler diğer ortamlarda etkin liderlik gösteremeyebilir. Bu sebeple, birim yöneticilerinin bulundukları hizmet ortamlarında iyileştirmeler yapılabilir. Hizmet lideri ile çalışan arasında iletişimi engelleyici bariyerler kaldırılabilir. Konaklama işletmelerinde çokça karşılaşılan bir durum olarak farklı pozisyonlar açarak hiyerarşik düzeni şişirmek yerine daha sade örgüt yapıları kurularak hizmet süreçleriyle ilgili bilgi akışı liderlerden takipçilerine daha kolay aktarılabilir.

5.4. Sınırlılıklar ve Gelecekteki Araştırmalar

Araştırmada bazı sınırlılıklar mevcuttur. Öncelikle araştırma Antalya'daki konaklama işletmeleriyle sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla farklı bölgelerdeki işletmelerde veya konaklama endüstrisi dışındaki alanlarda yapılacak araştırmalarda farklı sonuçlar görülebilir (Jiang vd., 2015; Jo vd., 2020; Zheng vd., 2020). Bu araştırma kesitseldir. Her ne kadar araştırmada ortak yöntem yanlılığı bir sorun olmasa da (Podsakoff vd., 2003) gelecekteki araştırmalar boylamsal tasarlanabilir. Farklı zamanlarda toplanacak verilerle çalışma zenginleşecektir. Hizmet liderliği ölçeği Türkçeye çevrilirken Brislin (1976) yönteminin kullanılması araştırmanın sınırlılıkları arasındadır. Gelecekte hizmet liderliğiyle ilgili yapılacak çalışmalarda dilsel geçerlilikle ilgili farklı yöntemler tercih edilebilir. Araştırma kapsamındaki çalışanların önemli bir çoğunluğu sezonluk personellerden oluşmaktadır. YPIKU ve hizmet liderliği gibi değişkenlerin zamanla algılanan süreçler olduğu düşünüldüğünde etkileri sezonluk personellerde hemen ortaya çıkmayabilir. Gelecekteki araştırmalar bu kısıt göz önünde bulundurularak daimî personeller üzerinde yapılabilir. Hatta konaklama işletmelerinde etkili bir liderlik tipi olan sezonluk liderlik (Arasli vd., 2020) modele dâhil edilebilir.

Hizmet liderliğiyle ilgili sınırlı bir literatür mevcuttur. Kavramın kökenlerinin ve yapılan çalışmaların genellikle batı toplumlarında yoğunlaştığı görülmektedir (Schneider vd., 1980; Schneider ve Bowen, 1993; Schneider vd., 1998; Schneider vd., 2005; Testa ve Sipe, 2012; Zheng vd., 2020). Ancak özellikle son dönemlerde Çin ve Güney Kore gibi ülkelerde yapılan çalışmalar öne çıkmaktadır (Jiang vd., 2015; Wong vd., 2015; Jo vd., 2020). Hizmet liderliği konusunun toplumun kültürel dinamiklerine göre farklı anlamlara gelebileceği ve farklı çalışabileceği düşünülmektedir. Bu sebeple farklı kültürlerde yapılacak araştırmalar kavramı zenginleştirebilir.

Araştırmanın sonuçlarında YPIK uygulamaları ve hizmet liderliğinin çalışanların işletme ve sektör tecrübeleriyle olumsuz yönde anlamlı ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Gelecekteki araştırmaların bu ilişkileri göz önünde bulundurularak tasarlanması önerilmektedir. Bu araştırmada YPIKU'nun çalışan davranışlarına olumlu katkıları ele alınmaktadır. Literatürde bu uygulamaların çeşitli sektörlerdeki olumsuz yansımalarını içeren “karanlık taraf” ile ilgili çalışmalar mevcuttur (Kloutsiniotis vd., 2021; Pichler vd., 2016; Wang vd., 2021; Xu ve Lv, 2018). Konaklama işletmelerinde ortaya çıkan olumsuz davranışlar genellikle hizmet sabotajı ve üretim karşıtı işyeri davranışları şeklindedir (Gürlek ve Yeşiltaş, 2020; Yeşiltaş ve Tuna, 2018). Gelecekteki çalışmalarda araştırma modeline farklı değişkenler eklenerek YPIKU'nun olumsuz taraflarına ışık tutabilir.

Son olarak, hizmet verme yatkınlığı kavramının ilgili literatürde farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Her ne kadar kavramın öğrenilebilir olduğu ve kişilerin eğilimini işaret ettiği görölse de bu kavramın kişilik özelliği olarak incelendiği de görülmektedir (Hogan vd., 1984; Brown vd., 2002). Araştırma boyunca hizmet verme yatkınlığı kavramı, bireylerin hem doğuştan gelen kişilik özelliği hem de sonradan öğrenilebilir bir eğilim olduğu fikri üzerinde durulmuştur (Kuşluvan ve Eren, 2011). Gelecekteki araştırmalarda hizmet verme yatkınlığının bu özellikleri dikkate alınarak tasarlanması önerilmektedir.

SONUÇ

Bu araştırma, konaklama işletmelerindeki yüksek performanslı İK uygulamalarının proaktif çalışma davranışlarına katkı sağladığını göstermiştir. Bu tip uygulamaların sektör ile stratejik uyum yakaladığında (dışsal uyum) ve kendi içerisinde tutarlılık gösterdikleri takdirde (içsel uyum), çalışan davranışlarına katkı sağladığı görülmüştür. Dolayısıyla yüksek performanslı İK uygulamalarının stratejik İK yönetimi felsefesiyle tasarlanması gerektiği kanıtlanmıştır. Sonuçlar sosyal değişim teorisiyle uyumludur. Diğer taraftan yüksek performanslı İK uygulamaları çalışanların hizmet verme yatkınlığını tetikleyerek proaktif çalışma davranışına katkı sağlamıştır. Hizmet verme yatkınlığının konaklama işletmelerinde önemini vurgulayan bu sonuç Den Hartog vd. (2004) İKY – performans modeliyle tutarlılık göstermiştir. Son olarak hizmet liderliğinin, yüksek performanslı İK uygulamalarının hizmet verme yatkınlığı aracılığıyla proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde düzenleyici aracı rolü bulunmuştur. Hizmet liderliğinin yüksek olduğu durumda aracılık modelinin anlamlılığı artmaktadır. Düşük olduğu durumda ise model anlamsızlaşmaktadır. Hizmet liderliğinin düzenleyici aracı etkisi İK uygulamalarının performans çıktılarına yansımada hat yöneticilerinin rolünü vurgulayan Den Hartog vd. (2004) İKY – performans modeliyle uyumludur. Bunun yanı sıra düzenleyici aracı model sosyal öğrenme teorisiyle uyumludur.

Araştırmada kullanılan düzenleyici aracı model, ilgili literatüre teorik ve pratik katkılar sunmuştur. Bu çalışma ayrıca konaklama işletmelerinde yüksek performanslı İK uygulamalarının ve sektöre uygun liderlik tipi olan hizmet liderliğinin önemini vurgulayarak yöneticilere ve uygulayıcılara çeşitli katkılar sunmuştur.

KAYNAKÇA

- Ahammad, T. (2017). Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 412-420. doi: 10.17265/1548-6583/2017.09.004
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Arasli, H., Altinay, L., and Arici, H. E. (2020). Seasonal employee leadership in the hospitality industry: A scale development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2195-2215. doi: 10.1108/IJCHM-05-2019-0508
- Arefin, S., Arif, I. and Raquib, M. (2015a). High-performance work systems and proactive behavior: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 132-140. doi: 10.5539/ijbm.v10n3p132
- Arefin, S., Raquib, M. and Arif, I. (2015b). The relationship between high-performance work systems and proactive behaviors: The mediating role of perceived organizational support. *European Scientific Journal*, 11(2), 314-327.
- Armstrong, M. (2011). Armstrong's handbook of strategic human resource management (5th ed). Kogan Page.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *ILR Review*, 45(3), 488-506. doi:10.1177/001979399204500306
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. and Otaye, L. E. (2012). Impact of high-performance work systems on individual-and branch-level performance: Test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 287-300. doi: 10.1037/a0025739
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. and Otaye, L. E. (2016). Developing and leveraging human capital resource to promote service quality: Testing a theory of performance. *Journal of Management*, 42(2), 480-499. doi: 10.1177/0149206312471394
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. and May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact

- follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- Bacharach, B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*, 14(4), 496-515. doi: 10.5465/amr.1989.4308374
- Bagozzi, R. P. and Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. doi: 10.1007/BF02723327
- Bagozzi, R. P. and Yi, Y. (1991). Multitrait-multimethod matrices in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 426-439. doi: /10.1086/208568
- Baik, K., Kim, K. Y. and Patel, P. C. (2019). The internal ecosystem of high-performance work system and employee service-providing capability: A contingency approach for servitizing firms. *Journal of Business Research*, 104, 402-410. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.02.028
- Baird, L. and Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128. doi: 10.5465/amr.1988.4306802
- Bamberger, P. A., Biron, M. and Meshoulam, I. (2014). Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact. Routledge.
- Bandura, A. (1977). Social learning theory. Englewood Cliffs Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287. doi: 10.1016/0749-5978(91)90022-L
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartel, A. P. (2004). Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking. *ILR Review*, 57(2), 181-203. doi: 10.1177/001979390405700202
- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology Press.
- Baş, T. (2008). Anket nasıl hazırlanır? Anket nasıl uygulanır? Anket nasıl değerlendirilir? Seçkin Yayıncılık.

- Başoda, A. (2012). *Kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Bateman, T. S. and Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118. doi: 10.1002/job.4030140202
- Bateman, T. S. and Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, 42(3), 63-70.
- Batistič, S., Černe, M., Kaše, R., and Zupic, I. (2016). The role of organizational context in fostering employee proactive behavior: The interplay between HR system configurations and relational climates. *European Management Journal*, 34(5), 579-588. doi: 10.1016/j.emj.2016.01.008
- Baydoun, R., Rose, D., and 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. doi: 10.1023/A:1007823114303
- Becker, B. E. and Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- Becker, B. E. and Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of management*, 32(6), 898-925. doi: 10.1177/0149206306293668
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. and Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human resource management*, 36(1), 39-47.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. and Ulrich, D. (2001). The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance. Harvard Business Press.
- Behraves, E., Tanova, C. and Abubakar, A. M. (2020). Do high-performance work systems always help to retain employees or is there a dark side? *The Service Industries Journal*, 40(11-12), 825-845. doi: 10.1080/02642069.2019.1572748
- Beltrán-Martín, I., Bou-Llusar, J. C., Roca-Puig, V. and Escrig-Tena, A. B. (2017). The relationship between high performance work systems and employee proactive

- behaviour: Role breadth self-efficacy and flexible role orientation as mediating mechanisms: HPWS and proactive behaviour. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 403-422. doi: 10.1111/1748-8583.12145
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. and Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044. doi: 10.1177/0149206308318616
- Bindl, U. K. and Parker, K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization. (567-598). American Psychological Association.
- Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1985). The managerial grid III: A new look at the classic that has boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide. Houston: Gulf Publishing Company, Book Division.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Wiley.
- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241-264. doi: 10.1002/hrm.21669
- Boshoff, C. and Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90. doi: 10.1108/09564230010310295
- Bowen, D. E. and Lawler, E. E. (1995). Empowering service employees. *MIT Sloan Management Review*, 36(4), 73-84.
- Bowen, D. E. and Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221. doi: 10.5465/amr.2004.12736076
- Bowen, D. E. and Schneider, B. (1985). Boundary-spanning-role employees and the service encounter: Some guidelines for management and research. In J. Czepiel, M. R. Solomon, and C. F. Surprenant (Eds.). In *The Service Encounter* (ss. 127-147). Lexington Books.

- Boxall, P. and Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23. doi: 10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x
- Boxall, P. and Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203. doi: 10.1111/1468-2370.00037
- Brislin, R. W. (1976). Comparative research methodology: Cross-cultural studies. *International Journal of Psychology*, 11(3), 215-229.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T. and Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119. doi: doi.org/10.1509/jmkr.39.1.110.18928
- Buckingham, M. (2005). What great managers do. *IEEE Engineering Management Review*, 33(2), 3-10.
- Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Schaffer, B. S. and Wilson, M. G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: Investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 122-136. doi: 10.1037/a0014114
- Byrne, B. M. (2013). Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming. Routledge.
- Carraher, S., Parnell, J. A. and Spillan, J. E. (2009). Customer service-orientation of small retail business owners in Austria, The Czech Republic, Hungary, Latvia, Slovakia, and Slovenia. *Baltic Journal of Management*, 4(3), 251-268. doi: 10.1108/17465260910990975
- Carrion, S. (2020). *Intensity of high-performance work systems on employees' organization-based self-esteem* [PhD Thesis]. Capella University.
- Chakrabarty, S., Brown, G. and Widing, R. E. (2012). The role of top management in developing a customer-oriented sales force. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(4), 437-449. doi: 10.2753/PSS0885-3134320403
- Chang, P.-C. and Chen, S.-J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in

- professional service organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 883-901. doi: 10.1080/09585192.2011.555130
- Chang, W.-J. A. and Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434-449. doi: 10.1108/01437720510615125
- Choo, L. S. (2016). A study of the role of work engagement in promoting service-oriented organizational citizenship behavior in the Malaysian hotel sector. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(4), 28-43. doi: 10.1002/joe.21682
- Chow, I. H., Huang, J.-C. and Liu, S. (2008). Strategic HRM in China: Configurations and competitive advantage. *Human Resource Management*, 47(4), 687-706. doi: 10.1002/hrm.20240
- Chuang, C.-H. and Liao, H. U. I. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153-196. doi: 10.1111/j.1744-6570.2009.01165.x
- Chughtai, M. S. and Rizvi, S. T. H. (2019). High performance work practices and employee's outcomes: Organization based self-esteem and perceived organizational support as mediator and positive psychological capital as moderator. *NICE Research Journal*, 12(2), 60-91. doi: 10.51239/nrjss.v0i0.122
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. doi:10.1177/0018726700536001
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358. doi: 10.5465/amr.2004.13670987
- Collins, C. J. and Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560. doi: 10.5465/amj.2006.21794671
- Conduit, J. and Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51(1), 11-24. doi: 10.1016/S0148-2963(99)00044-2

- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. doi: 10.5465/amr.1988.4306983
- Costen, W. M. and Barrash, D. I. (2006). ACE-ing the hiring process: A customer service orientation model. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 5(1), 35-49. doi: 10.1300/J171v05n01_03
- Cran, D. J. (1994). Towards validation of the service orientation construct. *The Service Industries Journal*, 14(1), 34-44. doi: 10.1080/026420694000000003
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462. doi: 10.1177/014920630002600304
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, R. and Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516. doi: 10.5465/annals.2015.0099
- Cropanzano, R. and Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi: 10.1177/0149206305279602
- Daft, R. L. (2018). The leadership experience (7th Edition). Cengage Learning.
- Darvishmotevali, M. and Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-10. doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102462
- Deery, M. and Jago, L. (2009). A framework for work-life balance practices: Addressing the needs of the tourism industry. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 97-108. doi:10.1057/thr.2009.4
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J. E. and Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. doi: 10.5465/256713
- Delery, J. and Gupta, N. (2016). Human resource management practices and organizational effectiveness: Internal fit matters. *Journal of Organizational*

Effectiveness: People and Performance, 3(2), 139-163. doi: 10.1108/JOEPP-03-2016-0028

Den Hartog, D. N. and Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194-202. doi: 10.1037/a0024903

Den Hartog, D. N., Boselie, P. and Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556-569. doi: 10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x

Dettmers, J. (2014). Job definitions and service behaviour. An investigation among technical service employees. *Management Revue*, 25(4), 248-262.

Dewettinck, K. and Remue, J. (2011). Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network. *Human Resource Management Review*, 21(1), 37-49. doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.010

Dienesch, R. M. and Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. doi: 10.5465/amr.1986.4306242

Dienhart, J. R., Gregoire, M. B., Downey, R. G. and Knight, P. K. (1992). Service orientation of restaurant employees. *International Journal of Hospitality Management*, 11(4), 331-346. doi: 10.1016/0278-4319(92)90050-6

Domi, S. and Domi, F. (2020). The interplay effects of skill-enhancing human resources practices, customer orientation and tourism SMEs performance. *European Journal of Training and Development*, 45(8/9), 737-761. doi: 10.1108/EJTD-06-2020-0111

Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J. D. and De Saá-Pérez, P. (2016). Human resources management and performance in the hotel industry: The role of the commitment and satisfaction of managers versus supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 490-515. doi: 10.1108/IJCHM-08-2014-0386

Donavan, D. T., Brown, T. J. and Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational

- citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146. doi: 10.1509/jmkg.68.1.128.24034
- Donavan, D. T. and Hocutt, M. A. (2001). Customer evaluation of service employee's customer orientation: Extension and application. *Journal of Quality Management*, 6(2), 293-306. doi: 10.1016/S1084-8568(01)00041-4
- DuBrin, A. J. (2015). Leadership: Research findings, practice, and skills. Cengage Learning.
- Dyer, L. (1985). Strategic human resources management and planning. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 3(1), 1-30.
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan kaynakları planlamasının yeri ve önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(11), 35-54.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607. doi: 10.5465/255909
- Fayol, H. (2016). Genel ve endüstriyel yönetim (5. Baskı), (Çev. M. Asım Çalıkoglu). Adres Yayınları.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In Advances in experimental social psychology (Ed.) Leonard Berkowitz (149-190). Elsevier.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi: 10.1177/002224378101800104
- Frese, M. and Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187. doi: 10.1016/S0191-3085(01)23005-6
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. and Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139-161. doi: 10.1111/j.2044-8325.1997.tb00639.x
- Fritz, C. and Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*, 35(1), 94-111. doi: 10.1177/0149206307308911

- Gazzoli, G., Hancer, M. and Kim, B. P. (2013). Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter. *Journal of Service Management*, 24(4), 382-400. doi: 10.1108/JOSM-09-2012-0192
- Gazzoli, G., Hancer, M. and Park, Y. (2012). Employee empowerment and customer orientation: Effects on workers' attitudes in restaurant organizations. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 13(1), 1-25. doi: 10.1080/15256480.2012.640180
- Gibson, C. B., Porath, C. L., Benson, G. S. and Lawler, E. E. III (2007). What results when firms implement practices: The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1467-1480. doi: 10.1037/0021-9010.92.6.1467
- Gibson, J., Ivancevich, J. and Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, structure, processes (14. Edition). McGraw-Hill Higher Education.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Grant, A. M. and Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34. doi: 10.1016/j.riob.2008.04.002
- Greenblatt, E. (2002). Work/life balance: Wisdom or whining. *Organizational Dynamics*, 31(2), 177-193.
- Greenleaf, R. K. (2002). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press.
- Griffin, M. A., Neal, A. and Parker, K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. doi: 10.5465/amj.2007.24634438
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276. doi: 10.1080/095851997341630
- Gulyani, G. and Bhatnagar, J. (2017). Mediator analysis of passion for work in Indian millennials: Relationship between protean career attitude and proactive work behavior. *Career Development International*, 22(1), 50-69. doi: 10.1108/CDI-04-2016-0057

- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190. doi: 10.5465/3069345
- Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., MacCurtain, S. and Armstrong, C. (2011). Big hat, no cattle? The relationship between use of high-performance work systems and managerial perceptions of HR departments. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1672-1685. doi: 10.1080/09585192.2011.565655
- Guthrie, J. P., Spell, C. S. and Nyamori, R. O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: The role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 183-197. doi: 10.1080/09585190110085071
- Guzman, F. A. and Espejo, A. (2019). Introducing changes at work: How voice behavior relates to management innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 73-90. doi: 10.1002/job.2319
- Gürbüz, S. (2013). Stratejik insan kaynakları yönetiminin kuramsal temelleri: Evrenselci, koşul bağımlılık ve yapısalcı yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 1-35.
- Gürlek, M. (2019). *Hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının işgören hizmet performansı üzerindeki etkisinde aracı ve düzenleyici değişkenlerin rolü*. [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Gürlek, M. ve Uygur, A. (2019). Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının teorik temelleri. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 21(3), 21-38. doi: 10.4026/iscguc.620532
- Gürlek, M. and Uygur, A. (2021). Service-oriented high-performance human resource practices and employee service performance: A test of serial mediation and moderation models. *Journal of Management and Organization*, 27(1), 197-233. doi: 10.1017/jmo.2020.8
- Gürlek, M. and Yeşiltaş, M. (2020). The effect of abusive supervision on service sabotage: A mediation and moderation analysis. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 8(1), 151-176. doi :10.30519/ahtr.695159
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications.

- Hamzah, M. I., Othman, A. K. and Hassan, F. (2016). Moderating role of customer orientation on the link between market-oriented behaviors and proactive service performance among relationship managers in the business banking industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 109-116. doi: /10.1016/j.sbspro.2016.05.412
- Harris, E. G., Mowen, J. C. and Brown, T. J. (2005). Re-examining salesperson goal orientations: Personality influencers, customer orientation, and work satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 19-35. doi: 10.1177/0092070304267927
- Hartline, M. D. and Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70. doi: 10.1177/002224299606000406
- Hatch, N. W. and Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155-1178. doi: 10.1002/smj.421
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420. doi: 10.1080/03637750903310360
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1-22. doi: 10.1080/00273171.2014.962683
- Hayes, A. F. (2017). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford Publications.
- Hayes, A. F., Montoya, A. K. and Rockwood, N. J. (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 25(1), 76-81. doi: 10.1016/j.ausmj.2017.02.001
- Hayes, A. F. and Rockwood, N. J. (2017). Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation. *Behaviour Research and Therapy*, 98, 39-57. doi: 10.1016/j.brat.2016.11.001

- Hersey, P., Blanchard, K. H. and Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group and Organization Studies*, 4(4), 418-428. doi: 10.1177/105960117900400404
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states (C. 25). Harvard University Press.
- Hogan, J., Hogan, R. and Busch, C. M. (1984). How to measure service orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 167-173. doi: 10.1037/0021-9010.69.1.167
- Homburg, C., Hoyer, W. D. and Fassnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, 66(4), 86-101. doi: 10.1509/jmkg.66.4.86.18511
- Hong, Y., Jiang, Y., Liao, H. and Sturman, M. C. (2017). High performance work systems for service quality: Boundary conditions and influence processes. *Human Resource Management*, 56(5), 747-767. doi: 10.1002/hrm.21801
- Hong, Y., Liao, H., Hu, J. and Jiang, K. (2013). Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 237-267. doi: 10.1037/a0031666
- House, R. J. and Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473. doi: 10.1016/S0149-2063(97)90037-4
- House, R. J. and Mitchell, T. R. (1975). Path-goal theory of leadership. Washington Univ Seattle Dept of Psychology.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. doi: 10.5465/256741
- Huselid, M. A. and Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(3), 400-422. doi: 10.1111/j.1468-232X.1996.tb00413.x
- Jiang, K., Chuang, C.-H. and Chiao, Y.-C. (2015). Developing collective customer knowledge and service climate: The interaction between service-oriented high-

- performance work systems and service leadership. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1089-1106. doi: 10.1037/apl0000005
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. and Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. doi: 10.5465/amj.2011.0088
- Jo, H., Aryee, S., Hsiung, H.-H. and Guest, D. (2020). Fostering mutual gains: Explaining the influence of high-performance work systems and leadership on psychological health and service performance. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 198-225. doi: 10.1111/1748-8583.12256
- Jo, H., Aryee, S., Hsiung, H.-H. and Guest, D. (2021). Service-oriented high-performance work systems and service role performance: Applying an integrated extended self and psychological ownership framework. *Human Relations*, 1-29. doi: 10.1177/00187267211035656
- Johns, N., Henwood, J. and Seaman, C. (2007). Culture and service predisposition among hospitality students in Switzerland and Scotland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2), 146-158. doi: 10.1108/0959611071072956
- Jolliffe, L. and Farnsworth, R. (2003). Seasonality in tourism employment: Human resource challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(6), 312-316. doi: 10.1108/09596110310488140
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. and Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51. doi: 10.1037/0021-9010.89.1.36
- Karatepe, O. M., Baradarani, S., Olya, H. G., Ilkhanizadeh, S. and Raoofi, A. (2014). The effects of high-performance work practices on critical performance outcomes. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 5(3), 49-67.
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H. and Hassannia, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees' non-green and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-12. doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102472

- Karatepe, O. M. and Vatankhah, S. (2015). High-performance work practices, career satisfaction, and service recovery performance: A study of flight attendants. *Tourism Review*, 70(1), 56-71. doi: 10.1108/TR-01-2014-0004
- Kaygısız, N. Ç. ve Eren, D. (2017). Otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının işgörenlerin hizmet verme yatkınlığı ve olumlu sosyal davranışları üzerine etkisi: Nevşehir örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(3), 74-87. doi: 10.24010/soid.369912
- Kehoe, R. R. and Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391. doi: 10.1177/0149206310365901
- Keleş, Y. (2014). *Örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisi: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Kellner, A., Townsend, K., Wilkinson, A., Greenfield, D. and Lawrence: (2016). The message and the messenger: Identifying and communicating a high performance "HRM philosophy". *Personnel Review*, 45(6), 1240-1258. doi: 10.1108/PR-02-2015-0049
- Khan, N. A. (2021). Determinants of proactive work behavior of employees during the COVID-19 crisis. *European Journal of Psychology Open*, 80(1-2), 77-87. doi: 10.1024/2673-8627/a000007
- Kickul, J. and Gundry, L. (2002). Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 85-97. doi: 10.1111/1540-627X.00042
- Kim, S. and Wright, P. M. (2011). Putting strategic human resource management in context: A contextualized model of high commitment work systems and its implications in China. *Management and Organization Review*, 7(1), 153-174. doi: 10.1111/j.1740-8784.2010.00185.x
- Kim, T.-Y., Liu, Z. and Diefendorff, J. M. (2015). Leader-member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 216-231. doi: 10.1002/job.1971
- Kim, W. and Ok, C. (2010). Customer orientation of service employees and rapport: Influences on service-outcome variables in full-service restaurants. *Journal of*

- Hospitality and Tourism Research*, 34(1), 34-55. doi: 10.1177/1096348009344234
- Kleysen, R. F. and Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296. doi: 10.1108/EUM0000000005660
- Kline, R. B. (2016). Principles and practice of structural equation modeling (4. Edition). Guilford Publications.
- Kloutsiniotis, P. V., Katou, A. A. and Mihail, D. M. (2021). Examining the “dark-side” of high-performance work systems in the Greek manufacturing sector. *Employee Relations: The International Journal*, 43(5), 1104-1129. doi: 10.1108/ER-04-2020-0170
- Koçel, T. (2015). İşletme yöneticiliği (16. Baskı). Beta Yayınları.
- Kotter, J. P. (1999). John P. Kotter on what leaders really do. *Harvard Business Press*. 68(3), 103–111.
- Köşker, H. (2016). *Lisans turizm öğrencilerinin temel kişilik özellikleri ve hizmet verme yatkınlıkları ile turizm sektöründe çalışma eğilimleri üzerine bir araştırma*. [Doktora Tezi]. Mersin Üniversitesi.
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H. and Alali, M. K. (2022). Talent management and performance in the public sector: The role of organisational and line managerial support for development. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26. doi: 10.1080/09585192.2022.2032265
- Kuşlivan, S. ve Eren, D. (2011). İşgörenlerin kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığı ve ölçümü: Bir literatür taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 139-153.
- Kwon, K., Bae, J. and Lawler, J. J. (2010). High commitment HR practices and top performers. *Management International Review*, 50(1), 57-80. doi: 10.1007/s11575-009-0023-6
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J. and Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 527-545. doi: 10.1002/job.256

- Latham, P. G. and Wexley, K. N. (1981). Increasing productivity through performance appraisal. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lee-Ross, D. and Pryce, J. (2005). A preliminary study of service predispositions amongst hospitality workers in Australia. *Journal of Management Development*, 24(5), 410-420. doi: 10.1108/02621710510598436
- Li, Y. and Huang: S. (2017). Hospitality service climate, employee service orientation, career aspiration and performance: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 24-32. doi: 10.1016/j.ijhm.2017.07.012
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P. and Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371-391. doi: 10.1037/a0013504
- Lu, J., Zhang, Z. and Jia, M. (2019). Does servant leadership affect employees' emotional labor? A social information-processing perspective. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 507-518. doi: 10.1007/s10551-018-3816-3
- Luthans, F., Luthans, B. C. and Luthans, K. W. (2021). Organizational behavior: An evidence-based approach (Fourteenth Edition). IAP.
- Luu, T. (2018). Discretionary HR practices and proactive work behaviour: The mediation role of affective commitment and the moderation roles of PSM and abusive supervision. *Public Management Review*, 20(6), 789-823. doi: 10.1080/14719037.2017.1335342
- Luu, T. T. (2019). Service-oriented high-performance work systems and service-oriented behaviours in public organizations: The mediating role of work engagement. *Public Management Review*, 21(6), 789-816. doi: 10.1080/14719037.2018.1526314
- Lytle, R. S., Hom, P. W. and Mokwa, M. P. (1998). SERV* OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74(4), 455-489. doi: 10.1016/S0022-4359(99)80104-3
- Lytle, R. S. and Timmerman, J. E. (2006). Service orientation and performance: An organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 136-147. doi: 10.1108/08876040610657066

- Macky, K. and Boxall, P. (2007). The relationship between ‘high-performance work practices’ and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567. doi: 10.1080/09585190601178745
- Maden, C. (2015). Linking high involvement human resource practices to employee proactivity: The role of work engagement and learning goal orientation. *Personnel Review*, 44(5), 720-738. doi: 10.1108/PR-01-2014-0030
- Marler, J. H. (2012). Strategic human resource management in context: A historical and global perspective. *Academy of Management Perspectives*, 26(2), 6-11. doi: 10.5465/amp.2012.0063
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M. and Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659. doi: 10.1080/09585190500082519
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. and Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13. doi: 10.1016/j.obhdp.2008.04.002
- McShane: L., ve Von Glinow, M. A. (2016). Örgütsel davranış (2. Baskı) (Çev. A. Günsel ve S. Bozkurt). Nobel Yayınları.
- Meijerink, J., Bos-Nehles, A. and de Leede, J. (2020). How employees’ pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: The mediating role of job crafting. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(22), 2893-2918. doi: 10.1080/09585192.2018.1475402
- Meyer, A. D., Tsui, A. S. and Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195. doi: 10.5465/256809
- Miao, R., Bozionelos, N., Zhou, W. and Newman, A. (2021). High-performance work systems and key employee attitudes: The roles of psychological capital and an interactional justice climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 443-477. doi: 10.1080/09585192.2019.1710722

- Michie, J. and Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 445-464. doi: 10.1080/0958519042000339598
- Mihail, D. M. and Kloutsiniotis, P. V. (2016). Modeling patient care quality: An empirical high-performance work system approach. *Personnel Review*, 45(6), 1176-1199. doi: 10.1108/PR-03-2015-0068
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B. and Tekavcic, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management and Information Systems (IJMIS)*, 14(5), 31-42. doi: 10.19030/ijmis.v14i5.11
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M. and Takeuchi, R. (2008). Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94. doi: 10.1037/0021-9010.93.1.84
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567. doi: 10.5465/256798
- Morrison, E. W. and Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419. doi: 10.5465/257011
- Mostafa, A. M. S., Bottomley, P., Gould-Williams, J., Abouarghoub, W. and Lythreatis, S. (2019). High-commitment human resource practices and employee outcomes: The contingent role of organisational identification. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 620-636. doi: 10.1111/1748-8583.12248
- Murphy, K. S. and Williams, J. A. (2010). Human resource management high-performance work practices and contextual setting: Does industry matter? A comparison of the U.S. restaurant sector to the manufacturing industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 13(4), 283-303. doi: 10.1080/15378020.2010.524542
- Nahavandi, A. (2015). *The art and science of leadership (Seventh Edition)*. Pearson Prentice Hall Upper Saddle River.

- Nam, J. and Lee, H. (2018). High commitment human resource practices and employee behavior: A multi-level analysis. *International Journal of Manpower*, 39(5), 674-686. doi: 10.1108/IJM-09-2016-0171
- Nishii, L. H., Lepak, D. P. and Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of hr practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x
- Onyishi, I. E. and Ogbodo, E. (2012). The contributions of self-efficacy and perceived organisational support when taking charge at work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 38(1), 1-11. doi: 10.4102/sajip.v38i1.979
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *ILR Review*, 47(2), 173-188. doi: 10.1177/001979399404700202
- Osterman, P. (1995). Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40, 681-700.
- Özgen, H., Başer, R. and Mimaroglu, H. (2008). *Performance appraisal practices at tourist accomodation and hospitality organizations*. Turkey: Cukorova University. 335-348.
- Parker, K. and Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662. doi: 10.1177/0149206308321554
- Parker, K., Wall, T. D. and Jackson, P. R. (1997). “That’s not my job”: Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40(4), 899-929. doi: 10.5465/256952
- Parker, K., Williams, H. M. and Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652. doi: 10.1037/0021-9010.91.3.636
- Perry-Smith, J. E. and Blum, T. C. (2000). Work-Family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1107-1117. doi: 10.5465/1556339
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.

- Pichler, S., Livingston, B. A., Ruggs, E. N. and Varma, A. (2016). The dark side of high-performance work systems. In Ashkanasy, N.M, Bennett, R.J., and Martinko, M.J., (Eds), *Understanding the high-performance workplace: The line between motivation and abuse*. In *Understanding the high-performance workplace: The line between motivation and abuse* (pp. 231-251). New York: Routledge.
- Pil, F. K. and MacDuffie, J. P. (1996). The adoption of high-involvement work practices. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(3), 423-455. doi: 10.1111/j.1468-232X.1996.tb00414.x
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, B., Lee, J.-Y. and Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Podsakoff, P. M. and Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544. doi: 10.1177/014920638601200408
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M. and Campion, M. A. (2013). A high-performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220. doi: 10.1177/0149206313478184
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2003). *Understanding the people and performance link: Unlocking the black box*. CIPD Publishing.
- Ramsay, H., Scholarios, D. and Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531. doi: 10.1111/1467-8543.00178
- Rank, J., Carsten, J. M., Unger, J. M. and Spector, P. E. (2007). Proactive customer service performance: Relationships with individual, task, and leadership variables. *Human Performance*, 20(4), 363-390. doi: 10.1080/08959280701522056
- Raub, S. and Liao, H. (2012). Doing the right thing without being told: Joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 97, 651-667. doi: 10.1037/a0026736

- Richard, O. C. and Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 299-310. doi: 10.1080/09585190121674
- Robbins, P., Decenzo, D. A., ve Coulter, M. (2016). Yönetimin esasları: Temel kavramlar ve uygulamalar (8. Baskı), (Çev. Ed. A. Öğüt). Nobel Yayınları.
- Robbins: P., and Judge, T. A. (2017). Örgütsel davranış (14. Baskı), (Çev. İ. Erdem). Nobel Yayınları.
- Safavi, H. P. and Karatepe, O. M. (2018). High-performance work practices and hotel employee outcomes: The mediating role of career adaptability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1112-1133. doi: 10.1108/IJCHM-07-2016-0367
- Salvaggio, A. N., Schneider, B., Nishii, L. H., Mayer, D. M., Ramesh, A. and Lyon, J. S. (2007). Manager personality, manager service quality orientation, and service climate: Test of a model. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1741- 1750. doi: 10.1037/0021-9010.92.6.1741
- Sargut, A. S. (2015). Lider yöneticinin benliğine yolculuk (2. Baskı). Beta Yayınları.
- Saura, I. G., Contri, G. B., Taulet, A. C. and Velazquez, B. M. (2005). Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services. *International Journal of Service Industry Management*, 16(5), 497-525. doi: 10.1108/09564230510625787
- Saxe, R. and Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351. doi: 10.1177/002224378201900307
- Schneider, B. and Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52. doi: 10.1016/0090-2616(93)90032-V
- Schneider, B., Parkington, J. J. and Buxton, V. M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 252-267.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L. and Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017-1032. doi: 10.5465/amj.2005.19573107

- Schneider, B., Wheeler, J. K. and Cox, J. F. (1992). A passion for service: Using content analysis to explicate service climate themes. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 705-716. doi: 10.1037/0021-9010.77.5.705
- Schneider, B., White, S. and Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163. doi: 10.1037/0021-9010.83.2.150
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32. doi: 10.1016/0090-2616(92)90083-Y
- Schuler, R. S. and Jackson, E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management Review*, 16(1), 11-35.
- Scott, G. and Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. doi: 10.5465/256701
- Scotti, D. J., Driscoll, A. E., Harmon, J. and Behson, J. (2007). Links among high-performance work environment, service quality, and customer satisfaction: An extension to the healthcare sector. *Journal of Healthcare Management*, 52(2), 109-124.
- Shin, D. and Konrad, A. M. (2017). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, 43(4), 973-997. doi:10.1177/0149206314544746
- Singh, R. and Koshy, A. (2012). A new conceptualization of salesperson's customer orientation: Propositions and implications. *Marketing Intelligence and Planning*, 30(1), 69-82. doi: 10.1108/02634501211193921
- Smithikrai, C. and Suwannadet, J. (2018). Authentic leadership and proactive work behavior: Moderated mediation effects of conscientiousness and organizational commitment. *The Journal of Behavioral Science*, 13(2), 94-106.
- Snell, A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, 35(2), 292-327. doi: 10.5465/256375

- Snell, A. and Dean Jr, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467-504. doi: 10.5465/256484
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.518
- Sonnentag, S. and Spychala, A. (2012). Job control and job stressors as predictors of proactive work behavior: Is role breadth self-efficacy the link? *Human Performance*, 25(5), 412-431. doi: 10.1080/08959285.2012.721830
- Stein, A. M. and Min, Y. A. (2019). The dynamic interaction between high-commitment HRM and servant leadership: A social exchange perspective. *Management Research Review*, 42(10), 1169-1186. doi: 10.1108/MRR-02-2018-0083
- Sun, L.-Y., Aryee, S. and Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577. doi:10.5465/amj.2007.25525821
- Tabak, A. ve Sığırı, Ü. (2015). Liderlik. İçinde Örgütsel davranış (3. Baskı) (Der. Sığırı, Ü. ve Gürbüz, S.) (373-429). Beta Yayınları.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L.S. (2007). Using multivariate statistics (5th ed.). Pearson.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H. and Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Tang, T.-W. and 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(3), 885-895. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.10.007
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2022). *Turizm yatırım ve işletme (Bakanlık) belgeli tesis istatistikleri*. Erişim tarihi: 05.05.2022. <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201136/turizm-yatirim-ve-isletme-bakanlik-belgeli-tesis-istati-.html>

- Testa, M. R. (2004). Cultural similarity and service leadership: A look at the cruise industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(5), 402-413. doi: 10.1108/09604520410558001
- Testa, M. R. and Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 648-658. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.08.009
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. and Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 54(3), 392-415. doi: 10.1006/jvbe.1998.1681
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011-1017.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. and Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121. doi: 10.5465/256928
- Uri, C. (2017). Measuring proactive work behaviour construct and its components: Validating Turkish version of the scales. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(1), 102-114.
- Van Dyne, L. and LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. doi: 10.5465/256902
- Van Veldhoven, M. and Dorenbosch, L. (2008). Age, proactivity and career development. *Career Development International*, 13(2), 112-131. doi: 10.1108/13620430810860530
- Varela, J. A., Bande, B., Del Rio, M. and Jaramillo, F. (2019). Servant leadership, proactive work behavior, and performance overall rating: Testing a multilevel model of moderated mediation. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2), 177-195. doi: 10.1080/1051712X.2019.1603417
- Wang, C.-J. and Yang, I. (2021). Why and how does empowering leadership promote proactive work behavior? An examination with a serial mediation model among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1-18. doi: 10.3390/ijerph18052386

- Wang, Z., Ren, S. and Meng, L. (2021). High-performance work systems and thriving at work: The role of cognitive appraisal and servant leadership. *Personnel Review*. doi: 10.1108/PR-10-2019-0561
- Wang, Z., Xing, L., Song, L. J. and Moss, E. (2020). Serving the customer, serving the family, and serving the employee: Toward a comprehensive understanding of the effects of service-oriented high-performance work systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(10), 2052-2082. doi: 10.1080/09585192.2020.1837201
- Wang, Z., Xing, L. and Zhang, Y. (2021). Do high-performance work systems harm employees' health? An investigation of service-oriented HPWS in the Chinese healthcare sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2264-2297. doi: 10.1080/09585192.2019.1579254
- Wang, Z. and Xu, H. (2017). How and when service-oriented high-performance work systems foster employee service performance: A test of mediating and moderating processes. *Employee Relations*, 39(4), 523-540. doi: 10.1108/ER-07-2016-0140
- Wei, L.-Q. and Lau, C.-M. (2010). High performance work systems and performance: The role of adaptive capability. *Human Relations*, 63(10), 1487-1511. doi: 10.1177/0018726709359720
- Wels-Lips, I., van der Ven, M. and Pieters, R. (1998). Critical services dimensions: An empirical investigation across six industries. *International Journal of Service Industry Management*, 9(3), 286-309. doi: 10.1108/09564239810223583
- Williams, J. and MacKinnon, D. P. (2008). Resampling and distribution of the product methods for testing indirect effects in complex models. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 15(1), 23-51. doi: 10.1080/10705510701758166
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C. and Smeaton, D. (2003). "High-performance" management practices, working hours and work-life balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41, 175-195. doi: 10.1111/1467-8543.00268
- Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535. doi: 10.1177/014920630102700502

- Wong, A., Liu, Y. and Tjosvold, D. (2015). Service leadership for adaptive selling and effective customer service teams. *Industrial Marketing Management*, 46, 122-131. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.01.012
- Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. doi: 10.1177/014920639201800205
- Wu, C.-H. and Parker, K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025-1049. doi: 10.1177/0149206314544745
- Xu, T. and Lv, Z. (2018). HPWS and unethical pro-organizational behavior: A moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), 265-278. doi: 10.1108/JMP-12-2017-0457
- Yang, Y.-C. (2012). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1209-1227.
- Yeşiltaş, M. (2012). *Örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında belirleyiciler olarak etik liderlik ve etik iklim: Otel işletmelerine yönelik bir uygulama*. [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Yeşiltaş, M. and Tuna, M. (2018). The effect of ethical leadership on service sabotage. *The Service Industries Journal*, 38(15-16), 1133-1159. doi: 10.1080/02642069.2018.1433164
- Youndt, M. A., Snell, A., Dean Jr, J. W. and Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866. doi: 10.5465/256714
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. doi: 10.1177/014920638901500207
- Zang, D., Liu, C. and Jiao, Y. (2021). Abusive supervision, affective commitment, customer orientation, and proactive customer service performance: Evidence from hotel employees in China. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-14. doi: 10.3389/fpsyg.2021.648090
- Zhang, B. and Morris, J. L. (2014). High-performance work systems and organizational performance: Testing the mediation role of employee outcomes using evidence

- from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 68-90. doi: 10.1080/09585192.2013.781524
- Zhang, M. J., Law, K. S. and Lin, B. (2016). You think you are big fish in a small pond? Perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 61-84. doi: 10.1002/job.2024
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G. and Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. doi: 10.1086/651257
- Zhao, X. R. and Ghiselli, R. (2016). Why do you feel stressed in a “smile factory”? Hospitality job characteristics influence work–family conflict and job stress. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 305-326. doi: 10.1108/IJCHM-08-2014-0385
- Zheng, X. (2019). High-commitment HR practices and employee voice behavior-empirical evidence from Chinese millennial generation. *Proceedings of the 2019 3rd International Workshop on Education, Big Data and Information Technology*, 121-128. doi: 10.1145/3352740.3352761
- Zheng, Y., Graham, L., Epitropaki, O. and Snape, E. (2020). Service leadership, work engagement, and service performance: The moderating role of leader skills. *Group and Organization Management*, 45(1), 43-74. doi: 10.1177/1059601119851978
- Zimmerman, B. J. (1989). A social cognitive view of self-regulated academic learning. *Journal of Educational Psychology*, 81(3), 329-339. doi: 10.1037/0022-0663.81.3.329

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Değerli katılımcı; Bu anket formu, “Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Proaktif Çalışma Davranışına Etkisinde Hizmet Verme Yatkınlığı ve Hizmet Liderliğinin Rolü” isimli doktora tezinde kullanılmak amacıyla oluşturulmuştur. Anket formundan elde edilecek veriler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilecek bu verilerin bilimsel açıdan kullanılabilmesi için anket formunun eksiksiz bir şekilde doldurulması gerekmektedir. Bilime vermiş olduğunuz katkı ve değerli görüşleriniz için sonsuz teşekkürlerimizi sunarız. <i>Prof. Dr. Murat YEŞİLTAŞ, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu</i> <i>Gökhan KENAR, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Doktora Öğrencisi</i> Aşağıda belirtilen ifadelere katılım düzeyinizi her bir soru için yazılmış olan kutucuklardan birisini işaretleyerek belirtiniz: ⑤: Kesinlikle katılıyorum ④: Katılıyorum ③: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, ②: Katılmıyorum ①: Kesinlikle Katılmıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum	4. Katılıyorum	3. Ne katılıyorum ne katılmıyorum	2. Katılmıyorum	1. Kesinlikle Katılmıyorum	
Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları						
1.	İşletme, personel seçim sürecinde, adayın mesleki becerilerini diğer ölçütlere göre önde tutar.	⑤	④	③	②	①
2.	İşletme, iş birliği ve takım çalışmasına uygun adayları seçmektedir.	⑤	④	③	②	①
3.	İşe alma sürecinde, adaylarda yüksek kalitede hizmet sunmak için gerekli olan özellikler ve yetenekler aranır.	⑤	④	③	②	①
4.	Hizmet verme yatkınlığı ve becerisi, önemli bir işe alım kriteridir.	⑤	④	③	②	①
5.	Müşterilere hizmet etmek için gerekli sosyal ve dilsel becerisi olan adayları seçmek için kapsamlı bir prosedür kullanılır.	⑤	④	③	②	①
6.	Bu işletmede çalışanlar, müşterilerle temasa geçmeden önce kapsamlı müşteri hizmetleri eğitimi alırlar.	⑤	④	③	②	①
7.	Bu işletmenin çalışanları, müşteri şikâyetlerini çözmek üzere eğitilmektedir.	⑤	④	③	②	①
8.	Bu işletmenin çalışanları, müşteri sorunlarıyla ilgilenmek için eğitim alırlar.	⑤	④	③	②	①
9.	Bu işletmenin çalışanları, şikâyetçi müşterilerle nasıl başa çıkılacağı konusunda eğitim alırlar.	⑤	④	③	②	①
10.	Müşterilere yönelik gösterdiğim nazik ve saygılı davranışlar, performansımın değerlendirilmesinde dikkate alınır.	⑤	④	③	②	①
11.	Müşteri şikâyetlerini veya hizmet problemlerini etkili bir şekilde çözme becerim, performansımın değerlendirilmesinde dikkate alınır.	⑤	④	③	②	①
12.	Müşteri ihtiyaçlarını karşılama becerim, performansımın değerlendirilmesinde dikkate alınır.	⑤	④	③	②	①
13.	Müşterileri memnun etme düzeyim, performansımın değerlendirilmesinde dikkate alınır.	⑤	④	③	②	①
14.	Müşteri sorunları oluştuğunda düzeltme yetkim var.	⑤	④	③	②	①
15.	Yöneticiler, müşteri sorunlarını tek başıma çözmek için beni teşvik ederler.	⑤	④	③	②	①
16.	Müşteri sorunlarını halletmeden önce yönetimin onayını almak zorunda değilim.	⑤	④	③	②	①
17.	Müşteri sorunlarını nasıl çözdüğüm üzerinde kontrolüm var.	⑤	④	③	②	①
18.	Müşteri tercihleri hakkında çalışanlara bilgi verilmektedir.	⑤	④	③	②	①

19.	Hizmet kalitesini geliştirme konusunda müşterilerden gelen öneriler benimle paylaşıyor.	5	4	3	2	1
20.	Yöneticiler, çalışanlara müşteri memnuniyeti seviyesini bildirir.	5	4	3	2	1
21.	Müşteri hizmetlerini iyileştirmek için çalışanların önerileri dikkate alınır.	5	4	3	2	1
22.	Bu işletmede çalışma saatleri planlanırken, çalışanların mazeretleri (aile, okul vb.) dikkate alınır.	5	4	3	2	1
23.	Çalışanlara iş ve iş dışı (özel hayat) taleplerle baş etmelerine yardımcı olan esnek çalışma düzenlemeleri bulunur.	5	4	3	2	1
24.	Çalışanlar, sürekli fazla mesai yapmak zorunda bırakılmaz.	5	4	3	2	1
25.	Özel hayata engel olacak kadar iş yükü verilmez.	5	4	3	2	1
26.	Müşterilere sunduğum hizmet düzeyini iyileştirirsem ödül alırım.	5	4	3	2	1
27.	Bu işletmenin çalışanları, müşteri sorunlarıyla etkili bir şekilde ilgilenirlerse ödüllendirilirler.	5	4	3	2	1
28.	Müşteriler ile etkili iletişim kuran çalışanlar ödüllendirilir.	5	4	3	2	1
29.	Çalışanlar, daha kaliteli hizmet vermek için yeni fikirler geliştirirlerse ödüllendirilirler.	5	4	3	2	1

Aşağıda belirtilen ifadelere katılım düzeyinizi her bir soru için yazılmış olan kutucuklardan birisini işaretleyerek belirtiniz:		5. Her Zaman	4. Sıklıkla	3. Bazen	2. Nadiren	1. Asla
⑤: Her Zaman, ④: Sıklıkla, ③: Bazen, ②: Nadiren, ①: Asla						
Proaktif Çalışma Davranışı						
1.	İşyerinizde iyileştirilmiş yöntemleri ne sıklıkla uygulamaya çalışırsınız?	⑤	④	③	②	①
2.	Daha etkili olan yeni çalışma yöntemlerini ne sıklıkla uygulamaya çalışırsınız?	⑤	④	③	②	①
3.	Acil örgüt sorunlarına ne sıklıkla çözümler uygulamaya çalışırsınız?	⑤	④	③	②	①
4.	Görüşleriniz farklı olsa ve diğerleri sizinle aynı fikirde olmasa bile, iş sorunları hakkındaki görüşlerinizi işyerindeki diğer kişilere ne sıklıkla iletirsiniz?	⑤	④	③	②	①
5.	İşyerinde sizi etkileyen konuları ne sıklıkla diğerlerine yüksek sesle söylersiniz ve diğerlerini cesaretlendirirsiniz?	⑤	④	③	②	①
6.	İşyerinde faydalı olabilecek fikirlerinizle ilgili ne sıklıkla bilgi verirsiniz?	⑤	④	③	②	①
7.	Yeni fikirlerden veya uygulamalardaki değişikliklerden ne sıklıkla bahsedersiniz?	⑤	④	③	②	①
8.	Ne sıklıkla yaratıcı fikirler üretirsiniz?	⑤	④	③	②	①
9.	Yeni teknikler, teknolojiler ve/veya ürün fikirlerini ne sıklıkla araştırırsınız?	⑤	④	③	②	①
10.	Fikirlerinizi ne sıklıkla diğerlerine verir ve savunursunuz?	⑤	④	③	②	①
11.	Başlangıçta işleri yavaşlatsa bile, uzun sürede etkili olacak uygulamaları ve sistemleri ne sıklıkla geliştirmeye çalışırsınız?	⑤	④	③	②	①
12.	Olumsuz giden şeylerin temel nedenini ne sıklıkla bulmaya çalışırsınız?	⑤	④	③	②	①
13.	Tekrarlanan sorunların nasıl önleneceğine ilişkin ne sıklıkla planlamaya zaman ayırırsınız?	⑤	④	③	②	①
Hizmet Verme Yatkınlığı						
1.	Hizmet ettiğim müşterilerin isteklerini karşılayarak onları memnun etmekten hoşlanırım.	⑤	④	③	②	①
2.	Her müşterinin kendini özel ve önemli hissetmesini sağlamaktan zevk alırım.	⑤	④	③	②	①
3.	Her müşterinin sorunu benim için önemlidir.	⑤	④	③	②	①
4.	Her müşteriye bireysel (özel) ilgi göstermek beni mutlu eder.	⑤	④	③	②	①
5.	Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini gözlerinden (doğal olarak) okurum (anlarım).	⑤	④	③	②	①
6.	Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini, onlar söylemeden genellikle anlarım.	⑤	④	③	②	①
7.	Hizmet verdiğim müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini tahmin etmekten hoşlanırım.	⑤	④	③	②	①
8.	Müşterilere ne kadar yakın ve samimi davranacağımı, onların beden dilinden anlarım.	⑤	④	③	②	①

9.	Müşterilere tam zamanında hizmet vermeyi severim.	5	4	3	2	1
10.	Müşterilere karşı görevlerimi yerine getirmekten büyük bir memnuniyet duyarım.	5	4	3	2	1
11.	Müşterilere iyi hizmet verme konusunda kendime güvenimin olması hoşuma gider.	5	4	3	2	1
12.	Müşterilerin isimlerini hatırlamak hoşuma gider.	5	4	3	2	1
13.	Müşterilerimi daha yakından tanımak hoşuma gider.	5	4	3	2	1
Hizmet Liderliği						
1.	Yöneticim, çalışma birimimizin iş ve hizmet kalitesini iyileştirme konusunda son derece kararlıdır.	5	4	3	2	1
2.	Yöneticim, yüksek kaliteli işi ve hizmeti tanır ve takdir eder.	5	4	3	2	1
3.	Yöneticim, yüksek kaliteli iş ve hizmet üretmemizin önündeki engelleri ortadan kaldırır.	5	4	3	2	1
4.	Çalışma birimimde, iş ve hizmet kalitesi için net standartlar oluşturulmuştur.	5	4	3	2	1
Cinsiyet: Kadın () Erkek () Yaşınız: 18 – 21 () 22 - 27 () 28 – 33 () 34 – 39 () 40 – 45 () 46 yaş ve üzeri () Medeni Durumunuz: Evli () Bekâr () Eğitim Durumunuz: İlkokul () Ortaokul () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora () Bu İşyerindeki Çalıştığınız Süre: 0 – 1 yıl () 1 – 3 yıl () 4 – 6 yıl () 7 – 9 yıl () 10 yıl ve üzeri () Turizm Sektöründeki Çalışma Süreniz: 0 – 1 yıl () 1 – 3 yıl () 4 – 6 yıl () 7 – 9 yıl () 10 yıl ve üzeri () Çalıştığınız Bölüm: F&B () Ön Büro () Mutfak () Kat Hizmetleri () İnsan Kaynakları () Muhasebe () Diğer: Pozisyonunuz: Çalışan () Sorumlu () Şef () Yönetici () Çalışma Durumunuz: Daimî () Sezonluk ()						

Ek 2. Etik Kurul Raporu



T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu

ARAŞTIRMA PROJESİ DEĞERLENDİRME RAPORU

Toplantı Tarihi: 02.12.2020 Çarşamba

Toplantı No:2020/12

Karar No: GO 2020/340

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora öğrencisi Gökhan KENAR' ın Doç. Dr. Murat YEŞİLTAS danışmanlığında yürüteceği *“Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Proaktif Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Hizmet Verme Yatkınlığı ve Hizmet Liderliğinin Rolü”* başlıklı proje önerisi araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup etik açıdan uygun bulunmuştur

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Gökhan KENAR

Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenimi : Trakya Üniversitesi, UBYO, Turizm
İşletmeciliği ve Otelcilik (2010-2014)

Yüksek Lisans Öğrenimi : Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı (2016-2018)

Doktora Öğrenimi : Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı (2018-Devam)

Yabancı Dil ve Düzeyi : İngilizce (YÖKDİL: 75)

İş Deneyimi :

ADOPEN, İnsan Kaynakları Uzmanı, 2021-2022

MTS Globe, İnsan Kaynakları Uzmanı, 2019-2020

Crystal Sunrise Queen ve SPA, Personel Memuru, 2016

Crystal Palace Luxury ve SPA, Personel Memuru, 2015-2016

Ersan Resort ve SPA Bodrum, Personel Memuru, 2013

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar :

Ulusal ve Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Makaleler

Yeşiltaş, M., Gürlek, M., and Kenar, G. (2022). Organizational green culture and green employee behavior: differences between green and non-green hotels. *Journal of Cleaner Production*, 343, 131051.

Kenar, G., ve Ceyhan: (2021). “Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları iş adanmışlığın öncülü olabilir mi? *Parion Akademik Bakış Dergisi*, 1(1), 65-80.

Ceyhan, S., Kenar, G., Nacak, M., Bektaş, M., ve Çiçek, H. (2021). Örgütsel iletişimin örgütsel sessizliğe etkisi: Burdur ilinde bir araştırma. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 52-63.

- Kenar, G., ve Bektaş, M. (2020). Kültürel zekânın örgütsel çatışmaları çözme yöntemlerine etkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16(1), 126-149.
- Kenar, G., Çetinkaya Bozkurt, Ö., Bulgurcu Güler, E., ve Ekşili, N. (2019). Akıllı telefon bağımlılığının iş performansı üzerindeki etkisi. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 5(24), 1456-1467.
- Alparslan, A. M., Taş, M. A., Ceyhan: ve Kenar, G. (2019). Dün çocuklukta zorluklar bugünkü psikolojik sermayeyi etkiler mi? *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 16-34.
- Bektaş, M. ve Kenar, G. (2018). Örgütsel çatışmaların çalışanların iş yaşamındaki yalnızlıkları üzerindeki etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(2), 154-166.
- Bektaş, M. ve Kenar, G. (2017). Meslek yüksekokulu öğrencilerinin kendine saygı düzeyleri ile sosyal uyumları arasındaki ilişki: Mehmet Akif Ersoy üniversitesi sosyal bilimler meslek yüksekokulunda bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(21), 356-368.

Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

- Negiz, N., Savaş Yavuzçehre, P. ve Kenar, G. Yerel aktörler gözünden Covid-19 pandemisi sonrası yeni normal kent: Göller Bölgesi Örneği. IV. *International Conference on Covid-19 Studies*, İstanbul, 17-19 April 2021, 749-759.
- Kenar, G., ve Yeşiltaş, M. Ulusal ve uluslararası turizm dergilerinin çalışmalarına ilişkin Bibliyometrik analizi. 7. *Örgütsel Davranış Kongresi*, Burdur, 1-2 Kasım 2019, 1202-1215.
- Kenar, G., Çetinkaya Bozkurt, Ö., Bulgurcu Güler, E., ve Ekşili, N. Akıllı telefon bağımlılığının iş performansı üzerindeki etkisi. 27. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Antalya, 18-20 Nisan 2019, 1043-1055.
- Özmen, M., Kenar, G., ve Ceyhan, S. Psikolojik sağlamlığın iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisi: Otel çalışanları üzerine bir uygulama, 27. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Antalya, 18-20 Nisan 2019, 720-733.
- Alparslan, A. M., Taş, M. A., Kenar, G. ve Ceyhan: Dünkü çocuklukta Zorluklar bugünkü psikolojik sermayeyi etkiler mi? 3. *Avrasya Pozitif Psikoloji Kongresi*, 12-14 Nisan 2019, İstanbul, B.16.

Kenar, G., ve Özdemir, G. Hekimlere yönelik işyerinde şiddetin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkileri. 6. *Örgütsel Davranış Kongresi*, Isparta, 2-3 Kasım 2018, 297-306.

Bektaş, M., ve Kenar, G. Hastane çalışanları arasındaki örgütsel çatışmaların iş yaşamındaki yalnızlıkları üzerindeki etkisi. 5. *Örgütsel Davranış Kongresi*, Antalya, 3-4 Kasım 2017, 282-288.

Bektaş, M., ve Kenar, G. Meslek yüksekokulu öğrencilerinin kendine saygı düzeyleri ile sosyal uyumları arasındaki ilişki: Mehmet Akif Ersoy üniversitesi sosyal bilimler meslek yüksekokulunda bir araştırma. 4. *Ulusal Meslek Yüksekokulları Sosyal ve Teknik Bilimler Kongresi*, Burdur, 11-13 Mayıs 2017, 611-623.

Kenar, G. ve Değirmencioğlu, M. Öğrenen örgüt olma yolunda yerel yönetimler: Kavramsal bir çerçeve. *Innovation and Global Issues in Multidisciplinary Sciences IV*, Antalya, 22-24 November 2018, 897-913.

Kitap Bölümleri

Kenar G. ve Murat, Y. (2022). Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli. İçinde Kalite Yönetimi (Ed. Muharrem TUNA ve Oğuz DİKER), 153-169, Detay Yayıncılık: Ankara.

Projeler

“Pandemi Sürecinde Kent: ‘Kentsel Bağışıklık’ Sağlanmasında Beklenti-Kapasite Yönünden Bir Araştırma (Göller Bölgesi Örneği)”, Proje No: 120K642, 1001 TUBİTAK Projesi, Bursiyer.