

Otel Çalışanlarının Farklı Yönetim Seviyelerine İlişkin Güven Duygularının Sadakat Üzerine Etkisi: Fethiye Örneği (The Effect of Hotel Employees' Trust in Managers Working in Different Management Levels on Employee Loyalty: The Case of Fethiye)

*Erhan BOĞAN^a , Doğan ÇAPRAK^b 

^a Adıyaman University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Guidance, Adıyaman/Turkey

^b Muğla Sıtkı Koçman University, Fethiye Faculty of Business, Department of Tourism Management, Muğla/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi:17.06.2020

Kabul Tarihi:31.08.2020

Anahtar Kelimeler

Yönetime güven
Bilişsel güven
Duygusal güven
Çalışan sadakati
Otel işletmeleri

Öz

Bu çalışmanın amacı, otel çalışanlarının farklı yönetim kademelerinde çalışan amirlere olan güven düzeylerinin sadakatlerine olan etkisini ortaya koymaktır. Çalışmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Çalışmanın verileri, Türkiye'nin önemli kıyı turizm destinasyonlarından biri olan Fethiye'de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 325 kişiden toplanmıştır. Çalışma kapsamında kurulan model, yapısal eşitlik modellemesinin kısmi en küçük kareler yöntemi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular, çalışanların departman müdürlerine ve şeflerine olan bilişsel güven düzeylerinin sadakatleri üzerine anlamlı pozitif bir etki oluşturduğunu göstermiştir. Ancak, departman müdürlerine ve şeflere olan duygusal güvenin çalışan sadakati üzerine anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Son olarak, şefe olan bilişsel güvenin departman müdürüne olan bilişsel güvene göre çalışan sadakati üzerinde daha etkili olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular tartışılmış, bulguların literatüre sağladığı katkı sunulmuştur. Son olarak bulgular doğrultusunda uygulamacılara öneriler geliştirilmiştir.

Keywords

Trust in management
Cognitive-based trust
Affect-based trust
Employee loyalty
Hotel companies

Abstract

This paper aims to investigate the effect of hotel employees' trust in supervisors working in different management levels on their loyalty. Questionnaire is used as data collection technique. Data is collected from 325 employees working in four and five star hotels in Fethiye which is one of most important coastal tourism destinations in Turkey. The research model is tested using the partial least squares method of structural equation modeling. The findings indicated that employees' cognitive trust in supervisor and department manager have a significant positive effect on employee loyalty. However, it is indicated that employees' affective trust in supervisor and department manager have no significant effect on employee loyalty. Lastly, employees' cognitive trust in supervisor is more effective on employee loyalty than cognitive trust in department manager. The findings are discussed and the contribution of the findings to the literature is presented. Finally, some implications were developed to the practitioners.

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

* Sorumlu Yazar

E-posta: ebogan@adiyaman.edu.tr (E. Boğan)

DOI: 10.21325/jotags.2020.635

GİRİŞ

Bireyler arası ilişkilerde ve grup davranışlarında güven kavramının oluşturduğu etkinin bir başka kavram tarafından oluşturulması mümkün değildir (Hosmer, 1995). Çok sayıda bireyin ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya geldiği örgüt ortamında, belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi şüphesiz iş birliği ya da ekip çalışmasını gerekli kılmaktadır. Bu iş birliği ve ekip çalışmasının inşa edilmesinde güven bağlayıcılık rolünü üstlenmektedir (Tan & Tan, 2000). Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, çalışan bireyler için güven ortamının oluşturulması ve sürdürülmesi yüksek performansı doğrudan etkileyen bir husustur. Örgüt ortamında uygulanmak istenen değişimin kolayca uygulanmasında, çalışanların örgüt içi yeniliklere açık olmasında, verimliliği yükseltme ve daha fazla kar elde etme olanağı sağlayacak fikir ve önerilerin geliştirilmesinde, yüksek seviyede karşılıklı güven duygusunun oluşturulması son derece etkilidir (Costigan, Iiter & Berman, 1998). Ağırlama sektöründe çalışanların yönetime olan güven duygusu onların iş ve örgütle alakalı tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışanların güven düzeyleri iş tatmini (Boğan & Dedeoğlu, 2017), işe gömülme (Afsar, Shahjehan & Shah, 2018), çalışan memnuniyeti (Chathoth, Mak, Jauhari & Manaktola, 2007), işten ayrılma niyeti (Akgündüz & Cin, 2015), örgütsel bağlılık (Demir, 2011), işe adanmışlık (Hsieh & Wang, 2015) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Qiu, Alizadeh, Dooley & Zhang, 2019) gibi turizm ve ağırlama sektöründe kritik öneme sahip kavramlar üzerine etkilidir.

Çalışanların yönetime olan güven duygusu her ne kadar belirtilen kritik kavramlar üzerine etkili olduğu ortaya konulmuş olsa da güvenin çalışan sadakati üzerine etkisine dair çok kısıtlı sayıda çalışma mevcuttur. Turizm ve ağırlama sektöründe tutum ve davranışla alakalı boyutlardan oluşan sadakat kavramı çoğunlukla müşteri kapsamında incelenmiştir (Yao, Qiu & Wei, 2019; Dedeoğlu, 2019). Ancak çalışanlar iç müşteri olarak değerlendirildiğinde, yüksek işgücü devir oranının olduğu ağırlama sektöründe (Brown, Thomas & Bosselman, 2015) çalışanların örgüte olan sadakat düzeylerinin belirlenmesi oldukça önemli sonuçlar ortaya koyacaktır (Yao vd., 2019). Mevcut çalışmada yönetime güven ve çalışan sadakati ilişkisi sosyal mübadele teorisine (Blau, 1964) temellendirilmiştir. Bir diğer önemli husus, otel işletmelerinde farklı yönetim kademeleri yer almasından dolayı, çalışanların amir ya da yönetici olarak değerlendirdiği kişinin araştırmalarda belirtilmesi elzemdir (Dirks & Ferrin, 2002; Mayer & Gavin, 2005; Fulmer & Gelfand, 2012; Boğan & Dedeoğlu, 2017). Bir resepsiyon görevlisinin yönetici olarak değerlendirebileceği şefi (alt kademe yönetici), departman müdürü (orta kademe yönetici), genel müdür (üst kademe yönetici) gibi taraflar vardır. Çalışanların farklı yönetim seviyelerinde yer alan taraflara olan güven duygusu birbirinden farklılık gösterecektir (Dirks & Ferrin, 2002). Mevcut çalışmada yönetim kademesi olarak, çalışanların günlük mesailerinde daha fazla etkileşim halinde oldukları şef ve departman müdürü ele alınmıştır. Bu doğrultuda, bu çalışmanın amacı yöneticilere olan güven duygusunun (bilişsel ve duygusal güven) çalışan sadakati üzerine etkisini ortaya koymaktır.

Yukarıda belirtilen hususlar göz önüne alındığında mevcut çalışmanın turizm ve ağırlama literatürüne birkaç noktada katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İlk olarak, çalışanların yönetime olan duygusunu her ne kadar farklı pozitif çalışan tutum ve davranışları ile ilişkilendirilmiş olsa da turizme ve ağırlama sektöründe yönetime güvenin çalışan sadakati üzerine etkisini inceleyen çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Mevcut çalışmanın bu boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. İkinci olarak, yapılan ampirik çalışmalar incelendiğinde yönetime güvenin çoğunlukla tek boyutlu ölçüldüğü görülmektedir. Mevcut çalışma yönetime güven kavramını bilişsel ve duygusal boyutlarda ele alarak bu boyutların çalışan sadakatine üzerine etkisini araştırması nedeniyle daha derin bulgular ortaya koymaktadır.

Son olarak, otel işletmelerinde farklı yönetim kademeleri mevcuttur. Mevcut çalışma, çalışanların daha fazla etkileşim halinde olduğu şef ve departman müdürlerine olan bilişsel ve duygusal güven düzeylerinin çalışan sadakati üzerine etkisini araştırarak daha net bulgular ortaya koymaktadır.

Literatür Taraması ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Yöneticiye Güven

Güven kavramının farklı bilim dallarında kişilerarası ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesinde önemli rol oynadığı belirtilmektedir. Ancak güven ele alındığı alt bilim dalına göre farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin sosyologlar güveni toplumsal bağlamda, psikologlar kişilerarası ilişki bağlamında, ekonomistler ise güveni kurumsal olarak ele almışlardır (Lewicki & Bunker, 1996). Hosmer (1995, s. 380) güven kavramını, “bir kişinin bir başka kişiye veya bir grubun bir başka gruba yönelik karşılıklı ilişkilerinde ahlaki anlamda uygun davranış beklentisi” şeklinde tanımlamıştır. Başka bir tanımda ise güven, kişilerin başkaları adına beslediği olumlu duyguya sahip olması ve bu duygu çerçevesinde atacağı adımlarda hassas davranması olarak ifade edilmiştir. (Wech, 2002, s. 354).

Örgütsel güven ise güvene paralel bir şekilde literatürde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Buna göre Mishra (1996, s. 5) örgütsel güveni “kişilerarası etkileşimde bir kişinin karşı taraf hakkında yetkili, açık, inanılır olduğu inancına göre savunmasız olma durumu” şeklinde tanımlamıştır. Bir diğer tanımda, çalışanların örgütte dayanışmaları, ilişkileri, rolleri hakkında niyetlerinin olumlu beklenti içinde olmasıdır (Shockley-Zalabak, Ellis & Winograd, 2000, s. 37). Başka bir tanımda ise, yöneticinin ve işletme sahibinin dürüst ve inanılır olacağına ve daha önceden belirttikleri şekilde davranılacağına çalışanlarının güvenme eğilimidir (Gilbert & Tang, 1998, s. 321). Örgüt çerçevesinde güven, görev duygusu ile hareket eden tüm çalışanların sorumlu ve istekli şekilde risk alma beklentisi olarak tanımlanmaktadır (Lewis & Weigert, 1985).

İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel güven kavramının çok boyutlu olduğu görülmektedir. Örneğin, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven (Tan & Tan, 2000; Tan & Lim, 2009). Bunun yanında Fox (1974) örgütsel güven kavramını yatay ve dikey güven olarak boyutlandırılmıştır. Yatay güven, aynı kademede olan ya da aynı görevi üstlenen çalışanlar arasında olan güvendir. Buna karşın dikey güven ise çalışanların şefine, müdürüne ya da örgüte olan güvenidir (McCauley & Kuhnert, 1992; Costigan vd., 1998). Lewis ve Weigert (1985) kişilerarası güven kavramını bilişsel ve duygusal olarak iki boyutta incelemiştir. İnsanlar kime saygı duyacağını ve hangi şartlar altında bu kişilere güven duyacağını belirlerken makul nedenler ortaya koymaktadır. Kişinin sahip olduğu bilgi, tecrübe ve beceri düzeyi bilişsel güven için temel teşkil etmektedir. Duygusal güvende ise, taraflar arasında duygusal bağlar yer almaktadır. Bu bağların güçlü bir yapıda olması duygusal güvenin kurulması için oldukça etkilidir (McAllister, 1995). Mevcut çalışmada yönetime güven kavramı, bilişsel ve duygusal boyutlarda ele alınmıştır.

Örgütsel Sadakat

Çalışan sadakati örgüt başarısı için kritik öneme sahiptir (Reichheld, 1996). Bu çerçevede çalışan sadakatini artırmayı teşvik eden kuruluşlar için yüksek niteliklere ve üst düzey performansa sahip çalışanları çekmek ve tutmak çok önemlidir (Matzler & Renzl, 2006). Sadakat kavramı, birisine veya bir şeye tam ve sürekli destek vermek olarak tanımlanmaktadır. Genel anlamda sadakat, samimi, kalıcı dostluk, bağlılık, duygularda güç ve doğruluk anlamındadır (Koç, 2009). Başka bir tanımlamada ise, kişinin bir ilişkinin her iki tarafının da görev yükümlülükleri ile yüklenen

alternatifler karşısında özveri içeren iki taraf arasındaki kalıcı bağlılığı gösteren karşılıklı beklentileri yerine getirdiği algısı olarak ifade edilmektedir (Hart & Thompson, 2007). Örgütsel sadakat, çalışanın kendi çıkarlarına ters düşse dahi işletmede kalma ve gereken özveriyi sağlama ile alakalı bir kavramdır (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990). Çalışan sadakati çalışanın işletmeye, kuruluş amaçlarına, hedeflere ve değerlere bağlılığıyla ilgilidir (Chen, Chen, Tsui & Chiang, 2016). Bu çerçevede örgütsel sadakat, kişinin kendi çıkarlarından ziyade bağlı olduğu örgütün çıkarlarını arttırmayı ve aidiyet göstermeyi gerektiren davranışlar olarak ifade edilmektedir (Uygur & Koç, 2010).

Çalışan sadakati ile örgütsel bağlılık kavramları birbirleri ile yüksek ilişki içerisinde olan ancak kapsam itibariyle farklı kavramlardır. Yang, Wan ve Fu (2012)'ye göre, işyerine olan bağlılık kavramı çalışan sadakatinden önce gelen bir kavramdır. Bir diğer ifadeyle, işyerine bağlılık duygusu yüksek olmayan bir çalışandan sadakati yansıtan tutum ve davranışlar beklemek pek de olası değildir. Dolayısıyla bağlılık, sadakatin temel belirleyicilerindedir (Yao vd., 2019). Çalışan sadakati ile yakın ilişki içerisinde olan bir diğer kavram örgütsel özdeşleşmedir. Örgütsel özdeşleşme, bir çalışanın örgütle algıladığı bir ya da aynı olma durumunu ifade eder. Örgütle yüksek özdeşleşen çalışanlar, örgütün başarısını ya da başarısızlığını kendisininmiş gibi düşünür (Riketta, 2005). Sadakat bunu bir adım öteye taşıyıp, bu başarıyı pekiştirme ya da başarısızlığı ortadan kaldırma için çaba sarf etmeyi gerekli kılar. Çalışan sadakati kavramında işyerine yönelik pozitif bir tutum ya da davranış söz konusudur. Ancak çalışanın kendi kimliği ile işyeri kimliği birbirinden bağımsızdır (Ashforth, Harrison & Corley, 2008).

Örgütsel sadakat, örgüt bireylerinin ve yöneticilerin örgüt için duygusal durumlarının bir bütünlük sağlayacak şekilde bağlılığı olarak görülmektedir. Sadakate çalışan bireyler diğerlerini teşvik etmekte ve örgüt yararına olan işlerde ekstra gayret göstermektedirler (Acar, 2006). Çalışan sadakati, kişinin çalıştığı işletmeden gurur duyması, işletmeye karşı yapılan olumsuz değerlendirmeler konusunda işletmeyi savunmaya geçmesini ve işletmeden bir bütün olarak şikayetçi olmamayı kapsamaktadır (Niehoff, Moorman, Blakely & Fuller, 2001). Kişi sadakat duyduğu organizasyonun ilkelerine şartsız inanmakta ve bu inanç gereği sorgulama yapmadan aidiyet duymaktadır. Bu bağlamda örgütsel sadakat aidiyet ve güven duygularını içermektedir (Ceylan & Özbal, 2008). Son olarak, çalışan sadakati müşterilere yüksek kalitede hizmet sunumunu sağlamakta ve bu durum uzun dönemde karlılık ve başarıyı getirecek müşteri sadakatinin sağlanmasında kritik öneme sahiptir (Silvestro, 2002).

Yöneticiye Güvenin Örgütsel Sadakat Üzerine Etkisi

Yönetime güven ile çalışan sadakati arasındaki ilişki sosyal mübadele teorisine temellendirilebilir (Blau, 1964). Bu teorinin en temel ilkelerinden birisi mütakabiliyettir. Buna göre, bir taraf diğer bir taraftan fayda elde etmesi ya da fayda elde edeceğini düşünmesi halinde karşı tarafa elde ettiği ya da edeceği faydaya karşılık olarak olumlu geri dönüş sağlar (Molm, Collett, & Schaefer, 2007). Güven kavramının temelinde, bireyin başka bir birey ya da gruptan fayda elde edeceğine ya da zarar görmeyeceğine dair pozitif beklentisi yer almaktadır (Rotter, 1967). Bunun yanında karşılıklı güveni sürdürme ya da sosyal mübadeleyi devam ettirme adına tarafların pozitif anlamda birbirlerine yatırım yapmaları gerekmektedir (Yuen, Wang, Wong & Zhou, 2018). Bu bağlamda, mevcut çalışmada çalışanların yöneticiye güven duyması halinde işyerine olan sadakat düzeyinin artacağını söylemek mümkündür. Bu kuramsal temellerin yanında Becker (1992) yönetime olan bağlılık ve çalışma gruplarına olan bağlılığı iş tatmini ve çalışan sadakatinin önemli öncülleri olarak kabul etmektedir. Ineson ve Berechet (2011) çalışanların yönetime olan saygı duygusu ve işletmeden gurur duymalarının çalışanların işletmede kalmalarını etkileyen önemli faktörler olduğunu ortaya koymuşlardır. Yao ve arkadaşları (2019) güven duygusunun örgütsel bağlılığı arttırdığını ve örgütsel bağlılığın

çalışanların tutum ve davranışsal anlamda sadakat düzeylerini pozitif etkilediğini belirlemiştir. Matzler ve Renzl (2006) yönetime olan güvenin çalışan memnuniyetini pozitif etkilediği, çalışan memnuniyetinin ise çalışan sadakatini pozitif bir şekilde etkilediğini belirlemişlerdir. Yapılan araştırmalar neticesinde, güven ve çalışan sadakati arasındaki doğrudan ilişkiyi inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak ağırlama sektöründe müşteri güveni ve müşteri sadakati arasındaki ilişki yapılan ampirik çalışmalarca desteklenmiştir (Martínez & del Bosque, 2013; Martínez, 2015; Jin, Line & Merkebu, 2016; Rather & Hollebeek, 2019). Mevcut çalışmada, yönetime güven kavramı bilişsel ve duygusal olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Daha önceden çalışmanın giriş bölümünde belirtildiği gibi, otel işletmelerinde farklı yönetim kademeleri yer almasından dolayı çalışanların yönetici olarak değerlendirebileceği farklı yöneticiler vardır. Bu çalışmada çalışanların en fazla iletişim halinde olduğu şefleri ve departman yöneticilerine olan güven duyguları incelenmiştir. Çalışanların departman müdürlerine kıyasla şefleri ile daha yoğun iletişimde olmaları nedeniyle, çalışanların şeflerine olan güven duygularının sadakat üzerinde daha güçlü bir etki oluşturması beklenmektedir. Bu noktada aşağıda yer alan hipotezler kurulabilir.

H_{1ab}: Çalışanların departman müdürlerine olan bilişsel (a) ve duygusal (b) güven duygusunun sadakat üzerine pozitif bir etkisi vardır.

H_{2ab}: Çalışanların şeflerine olan bilişsel (a) ve duygusal (b) güven duygusunun sadakat üzerine pozitif bir etkisi vardır.

H₃: Çalışanların şeflerine olan güven duygusu departman müdürlerine olan güven duygusuna göre sadakat üzerinde daha güçlü bir etki oluşturmaktadır.

Yöntem

Veri Toplama Aracı

Çalışmanın verileri anket yardımıyla toplanmıştır. Anket, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcılara araştırmanın amacı, elde edilen verilerin bilimsel amaçlı kullanılacağı ve katılımcıların isimlerine yer verilmeyeceği ve sorular arasında doğru ve yanlış cevabın olmadığına dair ifadeler yer almaktadır. Bu bilgilerin verilmesinin temel nedeni, katılımcıların ifadelere cevap verirken herhangi bir kaygı içerisinde olmamasını sağlamaktır. Podsakoff, MacKenzie ve Podsakoff (2012)'e göre, bu bilgilendirmelerin yapılması katılımcıların cevaplarında yanlılığı azaltmak için oldukça etkilidir. Anketin ikinci bölümünde, şefe yönelik bilişsel (6 ifade) ve duygusal (5 ifade) güveni ölçen ifadeler yer verilmiştir. Anketin üçüncü bölümünde ise, departman müdürüne yönelik bilişsel ve duygusal güven ifadeleri yer almaktadır. Çalışanların amirlerine olan güven düzeyini ölçmek için McAllister (1995) tarafından geliştirilen 11 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Çalışan sadakatini ölçmek için Matzler ve Renzl (2006)'ın çalışmasında kullandığı 5 ifadeli ölçüm aracından yararlanılmıştır. Bu ifadelere ek olarak, sadakatin önemli bir boyutu oluşturan tavsiye kavramını içeren “çevremdeki insanlara bu otelde çalışmalarını tavsiye ederim” ifadesi eklenmiştir. Katılımcılar, güven ve sadakat kavramlarını ölçen ifadelere 5’li likert tarzı ölçekle cevap vermiştir (1.kesinlikle katılmıyorum-5.kesinlikle katılıyorum). Son olarak anketin dördüncü bölümünde ise, katılımcıları betimleyen cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışılan departman gibi sorulara yer verilmiştir.

Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Çalışmanın verileri, Türkiye'nin önemli kıyı turizm destinasyonlarından olan Fethiye’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarından toplanmıştır. Bölgede faaliyet gösteren 4 yıldızlı otel sayısı 22 iken, 5 yıldızlı otel sayısı

10'dur. Verileri, çalışmanın yazarlarından birisi toplamıştır. Bölgedeki oteller tek tek ziyaret edilmiş ve insan kaynakları yöneticileri ile görüşülüp ankete katılımları konusunda destek istenmiştir. Çalışmanın verileri yoğun sezonda (2019 yılı Temmuz-Ağustos ayları) toplandığı için, otellerin büyük bir kısmı çalışmaya katılma noktasında tereddüt etmiştir. Dolayısıyla veriler çalışmayı katılmayı isteyen 4 tane 4 yıldızlı 2 tane 5 yıldızlı otelin çalışanlarından toplanmıştır. Çalışmada örnekleme tekniği olarak, kolayda örnekleme tekniği uygulanmıştır. Veriler alt kademe (yönetsel olmayan) çalışanlardan toplanmıştır. Departman kapsamında herhangi bir ayırma tabi tutulmadan, anketler tüm çalışanlara uygulanmıştır. Her bir otele 75 anket bırakılmış ve bir hafta sonra insan kaynakları yöneticisinden teslim alınmıştır. Toplanan anket sayısı 352'dir. Anketlerin geri dönüş oranı 78.2%'dir. Toplanan anketlerden bazılarının çok sayıda eksik veri (15 adet) içermesi, bazılarının ise tek-düze yanıtlar (12 adet) içermesinden dolayı analize dahil edilen anket sayısı 325'tir.

Veri Analizi

Toplanan verilerle kurulan model test etmek için yapısal eşitlik modellemesinin kısmı en küçük (KEKK-YEM) kareler yöntemi kullanılmıştır. Bunun için SmartPLS paket programı kullanılmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerini ortaya koymak için SPSS paket programı kullanılmıştır. Normal dağılım şartının aranmaması (Fornell, Johnson, Anderson, Cha & Bryant, 1996) ve turizm ve ağırlama sektöründe uygulanan ampirik çalışmalarda oldukça popüler bir yöntem olması (bkz. Boğan, 2020; Boğan, Dedeoğlu, Batman & Yıldırğan, 2020; Gursoy, Boğan, Dedeoğlu & Çalışkan, 2019; Boğan & Dedeoğlu, 2019) sebebiyle KEKK-YEM yöntemi uygulanmıştır.

Bulgular

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri incelediğinde (Tablo 1), erkeklerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu bekar, 21-30 yaş grubunda yer almaktadır. 5 yıldızlı otellerde çalışanlar katılımcıların büyük bir kısmını oluşturmuştur. Katılımcıların çok büyük bir kısmının oteldeki çalışma süresi bir yıldan azdır. Eğitim düzeyi lisans olan katılımcılar büyük bir kısmı oluşturmaktadır. Katılımcıların büyük bir kısmı 2000 liranın altında kazanç düzeyine sahiptir. Son olarak, departmanlara dağılımları incelediğinde, en fazla katılımcının yiyecek-içecek departmanında olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

Özellikler	Gruplar	N	%	Özellikler	Gruplar	N	%	
Cinsiyet	Erkek	184	56.6	Eğitim Düzeyi	İlkokul	34	10.5	
	Kadın	140	43.1		Lise	49	15.1	
	Toplam	324	99.7		Önlisans	97	29.8	
Medeni Durum	Evli	55	16.9		Lisans	144	44.3	
	Bekâr	265	81.5		Toplam	324	99.8	
	Toplam	320	98.4		Aylık Kazanç	2000 TL ve altı	265	82
Yaş	18-20	73	22.5			2001 TL ve üstü	58	17.9
	21-30	206	63.4			Toplam	323	99.9
	31-40	33	10.2		Departman	Önbüro	65	20
	41 ve üstü	12	3.7	Kat Hizmetleri		37	11.4	
	Toplam	324	99.8					

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri (devamı)

Otelin niteliği	4 yıldızlı	91	27,9		Yiyecek-İçecek	149	45,8
	5 yıldızlı	229	70,5		Mutfak	45	13,8
	Toplam	320	98,4		Güvenlik	5	1,5
Oteldeki çalışma süresi	1 yıldan az	185	56,9		Muhasebe	4	1,2
	1-2 yıl arası	53	16,3		İnsan Kaynakları	9	2,8
	2 yıl ve üstü	81	24,9		Teknik Servis	6	1,8
	Toplam	319	98,2		Satın alma	3	0,9
					Toplam	323	99,4

Ölçüm Modeli

Ölçüm modelini test etmek için yapısal eşitlik modellemesinin kısmi en küçük kareler yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda modeli oluşturan yapıların güvenilirlik ve geçerlikleri test edilmiştir. Güvenirlik için hem Cronbach alpha hem de birleşik yapı güvenilirliği (BYG) esas alınmıştır. Her iki ölçüt katsayısının .70 üzerinde olması yapının güvenilir olduğunun göstergesidir (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017). Tablo 2 incelendiğinde, her bir değişkenin BYG değeri 0.891-0.921, Cronbach alpha değerleri ise 0.837-0.890 arasında değiştiği için kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir. Geçerlik için ise, yakınsama geçerliliği ve ayırt edici geçerlik kullanılmıştır. Yakınsama geçerliliği, aynı yapı içerisinde yer alan iki ifadenin ilişki derecesini değerlendirir. Bu ifadeler arasında yüksek ilişkinin olması yakınsama geçerliliği için oldukça önemlidir (Hair, Black, Babin & Anderson, 2014). Yakınsama geçerliliği sağlamanın en güçlü ölçütlerinden biri, her bir yapının ortalama açıklanan varyans değerinin 0.50 ve üzerinde olmasıdır (Hair et al., 2017). Tablo 2 incelendiğinde, her bir yapının OAV değeri 0.50'den yüksek olması nedeniyle yakınsama geçerliğin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 2. Ölçüm modeli sonuçları

Boyutlar	İfadeler	Std. Yol Katsayıları	Cronbach α	BYG	OAV
Şefe yönelik bilişsel güven	Yöneticim işine profesyonelce ve özverili bir şekilde yaklaşır.	0,775	0.872	0.904	0.611
	Yöneticimin performansını göz önüne aldığımında, onun bu iş için yeterliliği konusunda olumsuz herhangi bir şüphem yoktur.	0,791			
	Yöneticimin umursamazlıkla işimi zorlaştırmayacağına güvenebilirim.	0,775			
	Çoğu insan, yakın arkadaşı olmasa bile, yöneticime çalışma arkadaşı olarak güvenir ve ona saygı duyar.	0,787			
	İş gereği yöneticimle zorunlu etkileşim içerisinde olan diğer iş arkadaşlarım, yöneticimin güvenilir olduğunu düşünür.	0,830			
	Eğer insanlar yöneticim ve onun geçmişi hakkında daha çok şey bilseler, ona daha fazla ilgi gösterir ve onun performansını daha yakından takip ederler.	0,729			
Şefe yönelik duygusal güven	Yöneticimle samimi bir ilişkimiz var. Fikirlerimizi, düşüncelerimizi serbest bir şekilde birbirimizle paylaşıyoruz.	0.845	0.837	0.891	0.672
	İş yerinde karşılaştığım zorlukları rahat bir şekilde yöneticimle paylaşırım ve bu konu hakkında yöneticimin beni dinlemek isteyeceğini biliyorum.	0.847			
	Eğer ikimizden birisi işten ayrılrsa ya da birlikte çalışma ortamımız olmasa, ikimizde bunun kendimiz için bir kayıp olacağını düşünürüz.	0.787			
	Yöneticimle iş ilişkimizde birbirimize karşılıklı olarak ciddi manada duygusal yatırım yaparız.	0.800			

Tablo 2. Ölçüm modeli sonuçları (Devamı)

Departman müdürüne yönelik bilişsel güven	Yöneticim işine profesyonelce ve özverili bir şekilde yaklaşır.	0.784	0.880	0.909	0.626
	Yöneticimin performansını göz önüne aldığımda, onun bu iş için yeterliliği konusunda olumsuz herhangi bir şüphem yoktur.	0.800			
	Yöneticimin umursamazlıkla işimi zorlaştırmayacağına güvenebilirim.	0.781			
	Çoğu insan, yakın arkadaşı olmasa bile, yöneticime çalışma arkadaşı olarak güvenir ve ona saygı duyar.	0.822			
	İş gereği yöneticimle zorunlu etkileşim içerisinde olan diğer iş arkadaşlarım, yöneticimin güvenilir olduğunu düşünür.	0.832			
	Eğer insanlar yöneticim ve onun geçmişi hakkında daha çok şey bilseler, ona daha fazla ilgi gösterir ve onun performansını daha yakından takip ederler.	0.724			
Departman müdürüne yönelik duygusal güven	Yöneticimle samimi bir ilişkimiz var. Fikirlerimizi, düşüncelerimizi serbest bir şekilde birbirimizle paylaşıyoruz.	0.844	0.867	0.904	0.653
	İş yerinde karşılaştığım zorlukları rahat bir şekilde yöneticimle paylaşırım ve bu konu hakkında yöneticimin beni dinlemek isteyeceğini biliyorum.	0.814			
	Eğer ikimizden birisi işten ayrılrsa ya da birlikte çalışma ortamımız olmasa, ikimizde bunun kendimiz için bir kayıp olacağını düşünürüz.	0.752			
	Yöneticimle ne zaman bir problemimi paylaşırsam, onun beni dikkate alacağını ve bana yapıcı bir şekilde yardımcı olacağını biliyorum.	0.823			
	Yöneticimle iş ilişkimizde birbirimize karşılıklı olarak ciddi manada duygusal yatırım yaparız.	0.803			
Çalışan sadakati	Misafirlerle konuşurken çalıştığım otel hakkında olumlu şeyler söylerim.	0.687	0.896	0.921	0.662
	Gelecekte de bu otelde çalışmak isterim.	0.840			
	Başkalarına otelimin ürün ve hizmetlerini tavsiye ederim.	0.845			
	Ailem ya da arkadaşlarımla konuşurken çalıştığım otel hakkında olumlu şeyler söylerim.	0.852			
	Başka bir yerden bir iş teklifi alsam dahi, bu otelden ayrılmaya hemen karar vermem	0.771			
	Çevremdeki insanlara bu otelde çalışmalarını tavsiye ederim	0.869			

Yapı geçerliliği için kullanılan bir diğer geçerlilik türü ise, ayırt edici geçerliktir. Ayırt edici geçerlik, kavramsal olarak benzer iki yapının farklı olma derecesidir. Bu geçerlikte yakınsama geçerliğin aksine yapılar arasında yüksek korelasyon olmaması beklenmektedir (Hair et al., 2014). Ayırt edici geçerlilik için ise, Fornell ve Larcker (1981) kriteri ve HTMT ölçütleri (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015) esas alınmıştır. Fornell ve Larcker kriterine göre, ölçüm modelindeki her bir yapının ortalama açıklanan varyans değerinin karekökünün, yapı ile ilişkili diğer yapılarla arasındaki korelasyonu geçmesi ayırt edici geçerliğin sağlandığını göstermektedir. Tablo 3 incelediğinde, her bir yapının OAV değerinin karekökü yapının diğer yapılarla olan korelasyonunu geçmesi nedeniyle ayırt edici geçerliğin sağlandığı söylenebilir. Bunun yanında, ayırt edici geçerlik için HTMT değerinin .90 üzerinde olmaması beklenmektedir (Henseler vd., 2015). Tablo 3 incelendiğinde, HTMT değerlerinin de .90 geçmemesi nedeniyle ayırt edici geçerliliğin sağlandığı söylenebilir. Ölçüm modelini bir bütün olarak değerlendirdiğimizde, ölçüm modelinin güvenilir ve geçerliğinin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 3: Ayırt edici geçerlik sonuçları

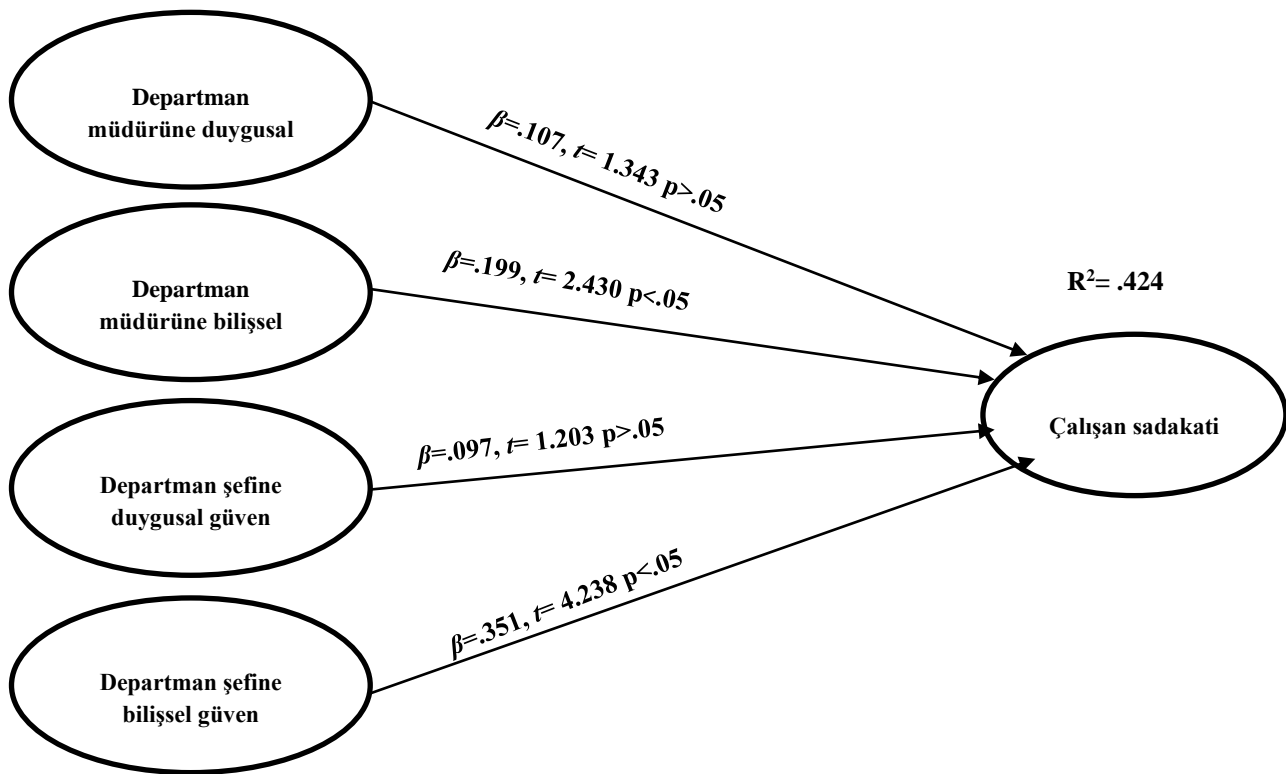
Fornell-Larcker	MD	MB	ÇS	ŞB	ŞD	HTMT	MD	MB	ÇS	ŞB	ŞD
MD	0,808					MD					
MB	0,777	0,791				MB	0,886				
ÇS	0,514	0,552	0,813			ÇS	0,579	0,619			
ŞB	0,551	0,635	0,612	0,782		ŞB	0,630	0,723	0,689		
ŞD	0,592	0,477	0,525	0,766	0,820	ŞD	0,699	0,555	0,604	0,895	

Not: MD: Departman müdürüne duygusal güven; MB: Departman müdürüne duygusal güven; ÇS: Çalışan sadakati; ŞB: Şefe bilişsel güven; ŞD: Şefe duygusal güven; Ortalama açıklanan varyans değerinin karekökü koyu olarak belirtilmiştir.

Yapısal Model

Yapısal modele ilişkin sonuçlar Şekil 1’de gösterilmiştir. Yapısal modeldeki yol katsayılarına ilişkin t değerlerinin belirlenmesi için bootstrap (önyükleme) yeniden örnekleme yöntemi kullanmış ve bu teknikteki altörneklem değeri önerildiği gibi (Hair vd., 2014; Henseler vd., 2009) 5000 olarak düzenlenmiştir.

Uygulanan analiz sonucunda departman müdürüne yönelik bilişsel güvenin çalışan sadakatini ($\beta=.199$, $t= 2.430$ $p<.05$) pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği görülürken, departman müdürüne ilişkin duygusal güvenin çalışan sadakatini anlamlı etkilemediği ($\beta=.107$, $t= 1.343$ $p>.05$) tespit edilmiştir. Buna göre, Buna göre H_{1a} desteklenirken H_{1b} desteklenmemiştir. Benzer şekilde, şefe yönelik bilişsel güvenin çalışan sadakatini ($\beta=.351$, $t= 4.238$ $p<.05$) pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği görülürken, şefe yönelik duygusal güvenin çalışan sadakatini anlamlı etkilemediği ($\beta=.097$, $t= 1.203$ $p>.05$) görülmüştür. Buna göre H_{2a} desteklenirken H_{2b} desteklenmemiştir. Son olarak, çalışanların şeflerine olan güven duygusunun, departman müdürlerine kıyasla sadakat üzerine daha etkili olduğu belirlenmiştir. Buna göre, H_3 desteklenmiştir. Bunun yanında çalışan sadakatinin %42,4’inin öncü değişkenler tarafından açıklandığı tespit edilmiştir.



Şekil 1. Yapısal Model Sonuçları

Sonuç ve Öneriler

Güven bütün bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkilerin temelinde yatan en önemli hususlardan biridir. Belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen kişilerin örgüt içi sebebini bilmediği birçok kararlara şüpheyle yaklaşması ya da bu kararlara olumsuz yüklemeler yapması güven eksikliğinin önemli bir sonucudur. Şüphenin ve olumsuz yüklemelerin olduğu bir iş ortamında çalışanların belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için özveri sarf etmesi oldukça zordur. Bu durum özellikle emek yoğun bir sektörde faaliyet gösteren otel işletmeleri için daha belirginleşmektedir. Çünkü bu sektörde belirtilen hedeflere ulaşmak yoğun bir ekip çalışmasını ve farklı

departmanlar arasında güçlü bir iletişim kurulmasını gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerinde örgüt içi güven ortamının oluşturulması, hedefe ulaşmada ilk temel basamak olarak kabul edilebilir.

Mevcut çalışmada, çalışanların şeflerine ve departman müdürlerine olan güven duygularının sadakat düzeyleri üzerine etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, bilişsel ve duygusal boyutta ele alınan şefe ve departman müdürüne güven kavramının çalışan sadakatini önemli ölçüde açıkladığı belirlenmiştir. İncelenen iki boyut arasından sadece şefe ve departman müdürüne yönelik bilişsel güvenin çalışan sadakati üzerine olumlu anlamlı bir etki oluşturduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla duygusal güven kavramının sadakat üzerine anlamlı bir etki oluşturmadığı görülmüştür. Bunun yanında şefe olan bilişsel güvenin departman müdürüne olan bilişsel güvenden daha fazla sadakat üzerine etkili olduğu belirlenmiştir. Bu durumun, yönetsel düzeyde olmayan alt kademe çalışanların şefleriyle daha yoğun iletişim halinde olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Teknik anlamda yapılması gereken işleri çalışanlara aktaran, onlara çalışma deneyimlerinde koçluk yapan çoğunlukla alt kademe yönetici olarak değerlendirilen şeflerdir. Dolayısıyla çalışanların işle alakalı bilgi birikimi ya da yetkinliği çalışanların işletmeye olan sadakat düzeylerini belirlemede oldukça etkilidir. Çalışanların farklı yönetim kademelerine olan güven duygularının işletmeye olan sadakat düzeyini farklı düzeyde etkilediği ortaya konulmuştur. Duygusal güvenin çalışan sadakati üzerine anlamlı bir etki oluşturmamasının muhtemel bir nedeni, çalışanların gerek şefleri gerekse departman müdürleri ile duygusal anlamda güven oluşturacak çalışma süresine sahip olmamasıdır. Katılımcıların büyük bir kısmı, aynı otelde bir yıldan az çalışma süresine sahiptir. Otellerin sezonluk olduğu düşünüldüğünde, çalışanların sadece birkaç ay içerisinde otelde çalıştığı görülmektedir. Bu süre içerisinde çalışanların yöneticileri ile duygusal yatırım yapma ve samimi ilişkiler kurması pek de kolay değildir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda otel işletmelerine birtakım öneriler geliştirilebilir. Otel işletmeleri çalışanların sadakat düzeylerini kazanma ve arttırmada çalışanların şeflerine ve departman müdürlerine bilişsel anlamda güvenlerini kullanabilir. Bu noktada, özellikle şeflerin teknik anlamda bilgi düzeylerini arttıracak eğitim programlarına başvurulabilir. Şefler böylece iş yapma usullerinde yaşanan değişimler, yapılan işi daha verimli hale getirecek çözüm yolları ve müşterilerin hizmet kalite algısını yükseltecek uygulamalar hakkında bilgi edinerek işletme içi faaliyetlere aktarabilecektir. Diğer taraftan çalışmaya katılan kişilerin eğitim düzeyleri (önlisans ve lisans) göz önüne alındığında yeterli anlamda teorik derslerle bilgi düzeylerini arttıran çalışanlar, öğrendikleri bu bilgileri uygulamaya nasıl yansıdığını şefler ve departman müdürleri üzerinden öğrenecektir. Alınan teknik bilgilerin uygulamada yer aldığını gören çalışanlar, şeflerin ve müdürlerin sahip olduğu bu yetkinlikler sayesinde çalıştıkları otel işletmesine sadık hale gelebilmektedir. Bununla birlikte şef ve departman müdürü terfi ya da işe alım sürecinde liyakatin esas tutulması, yöneticilerin sektörle ilgili bilgiyle donanımlı olmasına neden olacaktır. Bu durum örgüte katılan yeni yöneticilere bilişsel güven duyulmasını sağlayacaktır. Şef ve departman müdürüne duyulan bilişsel güven ise çalışanların sadakatini güçlendirecektir. Bunun yanında, önemli olan bir diğer husus, şeflerin ve departman müdürlerinin sahip oldukları yetkinlikleri gösterebilecekleri bir iş ortamının oluşturulmasıdır. Özellikle alt kademe yöneticiler güçlendirilerek, yapılan işi daha verimli hale getirecek ve müşterileri daha fazla memnun edecek inisiyatifler almasına imkân sunmak gerekmektedir. Böylece yöneticiler sahip oldukları yetkinlikleri alt kademe çalışanlara daha rahat bir şekilde gösterebilecektir. Bu durum sonuç olarak çalışan sadakatini arttırıcı bir faktör olarak işletmeye fayda sağlayacaktır.

Mevcut çalışma tıpkı diğer çalışmalarda olduğu gibi birtakım kısıtlılıklara sahiptir. İlk olarak, çalışmanın verileri sadece dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarından elde edilmiştir. Dolayısıyla bulguların küçük ve orta ölçekli otel işletmelerine genellemesi mümkün değildir. İkinci olarak, veriler bırak-topla yöntemi ile toplanmıştır. Bu durum, katılımcıların sorulara yanlı cevap vermesine neden olmuş olabilir. Dolayısıyla sonraki çalışmalarda, ölçüm noktasında yanlılığı azaltacak Podsakoff ve arkadaşlarının (2012) önerileri dikkate alınabilir. Çalışmada sadece alt kademe ve orta kademe departman yöneticilere güven kavramı incelenmiştir. Sonraki çalışmalarda, üst kademe yöneticiler (örn. genel müdür) de modele dahil edilerek, alt kademeden üst kademelere gidildikçe güvenin çalışan sadakati ya da diğer çalışan tutum ve davranışları üzerine etkisi araştırılabilir. Böylece elde edilen bulguların geçerliliği farklı modellerle test edilmiş olur. Son olarak, araştırma modeli şehir otellerinde de test edilebilir. Çünkü bu otellerde, çalışanların aynı otelde daha uzun süre çalışma süresine sahip olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla elde edilen bulgular kıyaslanarak uygulamacılara daha etkili öneriler geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. I. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1436-1452.
- Akgündüz, Y., & Cin, F. M. (2015). Job embeddedness as a moderator of the effect of manager trust and distributive justice on turnover intentions. *Anatolia*, 26(4), 549-562.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boğan E. (2020). Otel çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısının işveren çekiciliği ve duygusal bağlılık üzerine etkisi: Kurumsal itibarın aracılık rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 4(2), 381-398.
- Boğan, E., & Dedeoğlu, B. B. (2017). The effects of perceived behavioral integrity of supervisors on employee outcomes: Moderating effects of tenure. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(5), 511-531.
- Boğan, E., & Dedeoğlu, B. B. (2019). The influence of corporate social responsibility in hospitality establishments on students' level of commitment and intention to recommend. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 25, 100205.
- Boğan, E., Dedeoğlu, B. B., Batman, O., & Yıldırğan, R. (2020). Exploring the predictors of prospective employees' job pursuit intention in Muslim-friendly hotels. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100663.

- Brown, E. A., Thomas, N. J., & Bosselman, R. H. (2015). Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for Generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 130-137.
- Ceylan, A. & Özbal, S. (2008). Özdeşleşme yoluyla sadakat oluşturma üzerine üniversite mezunları arasında yapılan bir çalışma, *C.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi*, 9(1), 81-110.
- Chathoth, P. K., Mak, B., Jauhari, V., & Manaktola, K. (2007). Employees' perceptions of organizational trust and service climate: A structural model combining their effects on employee satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3), 338-357.
- Chen, Y. C., Chen, H. I., Tsui, P. L., & Chiang, Y. C. (2016). Contributing causes of employee loyalty of service personnel in international hotels. *International Journal of Organizational Innovation*, 9(1), 107-118.
- Costigan, R. D., Iiter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303-317.
- Dedeoğlu, B. B. (2019). Shaping tourists' destination quality perception and loyalty through destination country image: The importance of involvement and perceived value. *Tourism Management Perspectives*, 29, 105-117.
- Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior. *Anatolia*, 22(2), 204-221.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*, London: Faber.
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230.
- Gilbert, J. A., Ve Tang, T. L. P. (1998). An Examination Of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Gursoy, D., Boğan, E., Dedeoğlu, B. B., & Çalışkan, C. (2019). Residents' perceptions of hotels' corporate social responsibility initiatives and its impact on residents' sentiments to community and support for additional tourism development. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 117-128.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th. ed.), Pearson Education Limited.

- Hair, J. F., Hult, G. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.), SAGE Publications.
- Hart, D. W., & Thompson, J. A. (2007). Untangling employee loyalty: A psychological contract perspective. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 297-323.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics, & P. N. Ghauri (Eds.), *New challenges to international marketing advances in international marketing* (ss. 277-319). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Hsieh, C. C., & Wang, D. S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust?. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329-2348.
- Ineson, E. M., & Berechet, G. (2011). Employee loyalty in hotels: Romanian experiences. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(2), 129-149.
- Jin, N., Line, N. D., & Merkebu, J. (2016). The impact of brand prestige on trust, perceived risk, satisfaction, and loyalty in upscale restaurants. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(5), 523-546.
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Electronic Journal of Social Sciences*, 8(28), 200-211.
- Lewicki, R.J. & B.B. Bunker; (1996). Developing and maintaining trust in work relationships, İçinde R. M. Kramer ve R. T.Tyler (Ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (ss. 114-139), Sage Publications, London.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Martínez, P. (2015). Customer loyalty: exploring its antecedents from a green marketing perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 896-917.
- Martínez, P., & del Bosque, I. R. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89-99.
- Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(10), 1261-1271.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?. *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 265-284.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses To Crisis: The Centrality. Kramer, Mr, Tyler. Tr (Ed.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. London: Sage Publications.
- Molm, L. D., Collett, J. L., & Schaefer, D. R. (2007). Building solidarity through generalized exchange: A theory of reciprocity. *American Journal of Sociology*, 113(1), 205–242.
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, 26(1), 93-113.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 77-87.
- Rather, R. A., & Hollebeek, L. D. (2019). Exploring and validating social identification and social exchange-based drivers of hospitality customer loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1432-1451.
- Reichheld, F. (1996). The cost of loyalty lost. *HR Focus*, 73(6), 18–19.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651-665.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Silvestro, R. (2002). Dispelling the modern myth: Employee satisfaction and loyalty drive service profitability. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(1), 30–49.
- Tan, H. H., & Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Uygur, A., & Koç, H. (2010). Örgütsel sadakat ve örgütsel bağlılık: Siyasi partiler açısından bir analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 79-94.
- Wech, B. A. (2002). Trust context: Effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange. *Business and Society*, 41(3), 353-360.
- Yang, J. T., Wan, C. S., & Fu, Y. J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 837-848.

- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1-8.
- Yuen, K. F., Wang, X., Wong, Y. D., & Zhou, Q. (2018). The effect of sustainable shipping practices on shippers' loyalty: The mediating role of perceived value, trust and transaction cost. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 116, 123-135.

The Effect of Hotel Employees' Trust in Managers Working in Different Management Levels on Employee Loyalty: The Case of Fethiye

Erhan BOĞAN

Adıyaman University, Tourism Faculty, Adıyaman/Turkey

Doğan ÇAPRAK

Muğla Sıtkı Koçman University, Fethiye Faculty of Business, Muğla/Turkey

Extensive Summary

Research Aim

This paper aims to investigate the effect of hotel employees' trust in supervisors working in different management levels on their loyalty.

Literature Review

It is not possible to provide the effect created by the concept of trust in interpersonal relations and group behaviors by another concept. In the organizational environment, where many individuals come together to realize a common goal, achieving the specified goals and objectives undoubtedly requires cooperation or teamwork. Trust plays a binding role in building collaboration and teamwork. Especially in businesses operating in service industry, creating and maintaining an environment of trust for employees is a matter that directly affects high performance. Creating a high level of mutual trust is very effective in easily implementing the desired change in the organizational environment, being open to innovations within the organization, developing ideas and suggestions that will increase productivity and better economic performance. The sense of trust of the employees in the hospitality sector to management significantly affects their attitudes and behaviors related to job and organization.

Although employees' sense of trust in management has been shown to be effective on critical concepts, there are very limited studies on the effect of trust on employee loyalty. The concept of loyalty, which consists of dimensions related to attitude and behavior in the tourism and hospitality sector, is mostly examined within the context of the customers. Another important point is that, since the hotel management has different levels of management, it is essential to indicate the person whom the employees consider as supervisor or manager in the researches.

Research Method

Data Collection

The data were collected through questionnaire. The questionnaire consists of four parts. In the first part, there are some information to control common method variances such as informing about purpose of the research, some information about the names of the participants will not be included and there is no right and wrong answer between the questions. In the second part of the questionnaire, items measuring the cognitive (6 items) and affective (5 items) trust in supervisor are included. In the third part, items measuring the cognitive and affective trust in departmental management are included. To measure employee loyalty, we used five items. To measure trust and employee loyalty we used five-point Likert scale (from strongly disagree to strongly agree). Lastly, in the fourth part of the

questionnaire, participants' demographical attributes such as gender, age, marital status, education level, department worked are included.

Research Sample

The data collected from the 4- and 5-star hotels' employees in Fethiye which is one of most important coastal destinations in Turkey. While the number of 4-star hotels operating in the destination is 22, the number of 5-star hotels is 10. One of the authors of the study collected the data. We visited the hotels one by one, and human resources managers were contacted and asked for support for their participation in the survey. As the data of the study are collected during the peak season (July-August), most of the hotels hesitated to participate in the study. Therefore, the data are collected from the employees of four 4-star and two 5-star hotels that accepted to participate in the study. In the study, convenience sampling method is used. The data are collected from non-managerial employees. The questionnaires are applied to all employees without being subject to any discrimination within the department. Seventy-five questionnaires are distributed to each hotel and they are collected a week later from human resources manager. The number of questionnaires collected is 352. The return rate of the questionnaires is 78.2%. The number of questionnaires included in the analysis is 325 because some of the questionnaires collected contain a large number of missing data (15), while others contain single-level responses (12).

Data Analysis

In order to test the model proposed with the collected data, we used the method of partial least squares of structural equation modelling. For this, SmartPLS package program is used. In addition, SPSS package program is used to demonstrate the demographic characteristics of the participants. PLS-SEM is used to test the measurement model. In this context, the reliability and validity of the variables that make up the model are tested. Both cronbach alpha and composite reliability (CR) are taken as basis for reliability. The fact that both criteria coefficient is over .70 indicates that the construct is reliable.

Findings

The findings indicated that employees' cognitive trust in supervisor and department manager have a significant positive effect on employee loyalty. However, it is indicated that employees' affective trust in supervisor and department manager have no significant effect on employee loyalty. Lastly, employees' cognitive trust in supervisor is more effective on employee loyalty than cognitive trust in department manager.

Practical Implications

In line with the findings obtained, some suggestions can be developed for hotel companies.

- Hotels can use employees' cognitive trust in their employees' supervisor and department managers to gain and increase their loyalty levels. At this point, training programs that can increase the level of knowledge of supervisors in particular can be used. Thus, the supervisors will be able to learn about the changes in the way of doing business, the solutions that will make the work more efficient and the practices that will increase the service quality perception of the customers and transfer them to the internal activities.
- On the other hand, considering the education level of the participants (most of the are undergraduates), employees who increase their knowledge level with sufficient theoretical lessons will learn how this

information they have reflected on the application through the supervisors and department managers. Employees, who see that the received technical information are included in the application, can become loyal to the hotel business they work with thanks to these competencies of the supervisors and managers.

- A work environment should be created where supervisors and department managers can demonstrate their competencies. Especially by strengthening the lower level managers, it is necessary to provide the opportunity to take initiatives that will make the work more efficient and satisfy the customers more. Thus, managers will be able to show their competencies to lower level employees more easily. This will ultimately benefit the business as a factor that increases employee loyalty.