

Derleme Makale

Müşteri Nezaketsizliği ve Örgütsel Verimlilik

Customer Incivility and Organizational Efficiency

Gülbahar TÜRKMEÑOĞLU

Doktora Öğrencisi, Kırıkkale Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Bölümü

gulbahar.turkmenoglu@outlook.com

<https://orcid.org/0000-0001-7541-5444>

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
02.01.2023	17.01.2023

Öz

Örgütlerde hayati bir öneme sahip müşteri nezaketsizliği hizmet sektörü bakımından eski ancak yerli literatürde tam anlamıyla yer bulamamış, yeni bir konudur. İşyeri nezaketsizliği bağlamında çalışandan bir diğer çalışana, yöneticiden personele yönelik kaba davranışların konu edildiği çalışmalara rastlanmakta, örgütlerde yaygın olarak uygulanan müşteri kötü muamelesi hususunda yerli yazında eksiklik olduğu görülmektedir. Çalışmanın amacı, müşteri nezaketsizliğinin hizmet personeli üzerindeki etkilerini kavramsal bir bakış açısıyla değerlendirmek ve literatürdeki ilgili araştırmalar ışığında çalışan, müşteri ve örgütler üzerindeki olası sonuçları tespit etmektir. Müşteri nezaketsizliği kavramının teorik bir şekilde incelendiği çalışmada, sonuçların yanı sıra müşteri nezaketsizliğini mümkün kılan sektörel faktörlere değinilmekte, müşteri nezaketsizliği ile mücadele etmenin önemi vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda, çalışma yerli literatürdeki bir eksikliği giderme; hizmet örgütleri için ise müşteri nezaketsizliğinin olumsuz ve zararlı etkileri ile olası örgütsel sonuçlarına yer vermesi bakımından katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Nezaketsizlik, Müşteri Nezaketsizliği, Kaynakları Koruma Teorisi, Hizmet Sektörü, Hizmet personeli

Abstract

Customer incivility has a vital importance in organizational life. Although it is an old issue for the service sector, it has not been fully covered in the local literature. There are studies on rude behavior from one employee to another, from manager to staff, in the context of workplace incivility. However, it can be observed that there is a lack of studies on customer incivility in the local literature. The study aims to theoretically evaluate the impact of customer incivility on the service sector employee and determine the possible consequences on employees, customers, and organizations in light of relevant research in the literature. Moreover, the sectoral factors that make customer incivility possible are mentioned in the study. Lastly, the importance of dealing with customer incivility is emphasized. In this context, the study aims to fill a gap in the local literature, and for service organizations, it reveals the harmful effects of customer incivility and its possible organizational consequences.

Keywords: Incivility, Customer incivility, Conservation Of Resources Theory (COR), Service Sector, Service Employee.

1.Giriş

Günümüzde rekabetin artarak yaşandığı tüm sektörlerde örgütlerin yaşamını sürdürebilmeleri önem arz etmektedir. Ancak işletmeler bakımından üstünlük sağlayan bu husus önemli olduğu kadar da zorlu bir hedeftir. Hizmet sektöründe başarılı olmak için, üstün standartlarda üretmiş olmak yetmemekte, soyut ürünü nitelikli bir hizmet sunumuyla müşterinin takdirine arz etmek de gerekmektedir. Hizmet sunumu

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Türkmenoğlu, G., 2023. Müşteri Nezaketsizliği ve Örgütsel Verimlilik, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(1), 118-133

müşterinin kalite algısını belirleyen bir süreç olarak ürün ya da hizmeti deneyimlemekten çok, çalışanın yaşattığı yoğun etkileşim içeren bir deneyimdir. (Pantouvakis ve Bouranta 2013, s.48)

Sektördeki örgütlerin başarı kriterleri içinde neredeyse en önemlisi müşteri ile yakın temaslı çalışan personeldir. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesinde belirleyici güç olma işlevine sahip çalışanlar, müşteri mutluluğu ve memnuniyetinde önemli bir kaynaktır. (Vilares ve Coelho 2003, s.1703). Çalışanlar hizmet karşılaşmalarının zorluklarına rağmen kendilerinden beklendiği şekilde bir performans sergilemekte ve örgütlerini rakiplerinden bir adım öteye taşıyabilmektedirler. Ancak örgütlerin rekabet üstünlüğü hayali, hizmet işletmelerinde yaygın bir sorun olan müşteri nezaketsizliği, bu hayalin gerçekleşmesinin önünde engel teşkil etmektedir. Müşteri tarafından çalışana yöneltilen küçük düşürme, alay etme, sözlü taciz, hakaret etme, aşağılama ve bu minvalde yapılan beden hareketleri gibi bir dizi davranış, (Hodgins, MacCurtain ve Mannix-McNamara 2014, s.54) doğal bir şekilde başlayan hizmet karşılaşmasının gidişatını değiştirebilmektedir (Groth ve Grandey 2012, s.209)

Hizmet işletmelerinde kanıksanan “müşteri her daim haklıdır”, “müşteri kraldır” anlayışının da desteğiyle (Doe ve Essiaw 2021, s.6) işletmeden, üründen ya da hizmetten memnun olmayan müşteri kızgınlığını kötü bir üslupla hizmet çalışanına iletir. Personel bir taraftan müşteri davranışının üzerinde yarattığı etkiyi sindirmeye çalışırken, diğer taraftan ise aslında kendisi için olumsuz geçen hizmet karşılaşmasını müşteri tatmini için telafi etmeye (Ku, Kuo ve Chen 2013, s.439) uğraşır. Sonuç olarak yoğun emekle sağlanan, müşterinin kötü muamelesiyle bozulan, yine aynı kaba müşterinin memnuniyeti için kurtarmaya çalıştığı bu etkileşim çalışan için fazlasıyla zorlayıcıdır.

Son durumda duyguları üzerinde etkili sorunla mücadele etmek üzere, bir takım başa çıkma stratejilerine başvuran çalışan bu doğrultuda savunma ya da kaçmaya yönelir. Böylelikle hem müşteri tarafından kırılan gururunu tamir edebilmekte, hem de maruz kaldığı durumun etkisinden uzaklaşabilmektedir. Dolayısıyla seçimi kaçıştan yana olan çalışanlar geri çekilme, devamsızlık, işten ayrılma veya içe kapanma gibi durumlarla kabalığın olumsuz etkilerinden uzaklaşmış olmaktadır. Müşteri nezaketsizliğinin yarattığı etkiden kurtulabilmek için çözümü savunmada gören çalışanlar ise müşteriye yönelik öfke, nefret hisleriyle intikam alma, misilleme yapma, sözlü karşılık verme, hizmeti sabote etme gibi eylemlerde bulunabilmektedir.

Özetle, müşteri nezaketsizliği olumsuz anlamda örgütsel sonuçlara yol açan, hem çalışan hem müşteri hem de işletme adına zararlı etkileri olan bir konudur. Çalışma, yerli yazında sınırlı sayıda araştırma olan müşteri nezaketsizliğine ilişkin tasarlanacak çalışmalar için bir fikir oluşturmaları; hizmet işletmeleri için ise müşteri nezaketsizliği ile mücadele eden çalışanların, nasıl etkilendiği ve bu etkinin örgütsel düzeyde gizli seyreden sonuçlarına ilişkin bir aydınlanma sağlama çabası yönünden önemlidir.

2.Müşteri nezaketsizliği kavramı

Bireyler gündelik yaşamda kendilerine yöneltilen davranış biçiminin saygı çerçevesi içinde düzenlenmesini bekler. (Torres, Niekerk ve Orlowski 2017, s.48) Toplumsal hayatın bir gereği olan bu beklenti yazılı olmayan saygı kurallarına ve birtakım yaşamsal normlara dayanmaktadır. İnsanlar bu görünmez kuralların varlığını kabul ederek ilişkilerini buna göre düzenlemekte, iletişim şeklini de o yönde seçmektedir. Dolayısıyla nazik ve saygılı ya da nezaketsiz yaklaşımdan yana yapılacak seçim, diyalogun seyrini ona göre belirlemektedir.

Standart bir forma bağlanmamış saygı kuralları sosyal hayatta olduğu kadar iş yaşamında da önemlidir. Özellikle hizmet sektörünün insan etkileşimine dayanan doğası düşünüldüğünde, söz konusu normların varlığına olan ihtiyaç daha da belirginleşmekte hatta bir bakıma zorunlu olmaktadır. Zira nezaketsiz her bir davranış karşılıklı iletişimi zorlaştırmaktan öte, negatif sonuçlara yol açmakta, iş ortamını olumsuz etkilemektedir.

Nezaketsizliğin kolay uygulanabilir olması, anlaşılması zor ve herkesçe kabul edilmiş resmi bir tanımı olmamasına bağlanabilmektedir. Farklı şekillerde uygulanan kaba davranışlar örgüt içinde sinsi bir şekilde seyretmekte (Rahim ve Cosby 2016, s.1257), diğer insanların duygu ve davranışlarına yansyarak işlevselliğe zarar verebilmektedir. (Fullerton ve Punj 2004, s.1239)

İşyeri nezaketsizliği kavramı, “işyeri normlarına ve saygı kurallarına aykırı, düşük yoğunluklu normal dışı davranış biçimi” (Andersson ve Pearson 1999, s. 457) olarak tanımlanmıştır. Belirsiz bir niyetle, sosyal normların ihlal edildiği davranış biçimi olan nezaketsizlik, bazen yönetici-çalışan ya da iki ayrı

çalışan arasında yaşanmakta, hizmet işletmelerinde yaygın olduğu üzere müşteriden çalışana yönelik uygulanabilmektedir. (Sliter, Jex, Wolford ve McInnerney 2010, s.468). Bu konudaki araştırma bulguları, müşterilerle yakın temaslı çalışan personelin müşteri nezaketsizliği ile sıklıkla karşılaşabildiğini göstermektedir (Cheng, Guo, Tian, ve Shaalan 2020, s.1739). Grandey'in (2004, s.411) çalışmasında benzer bulgulara ulaşılmış, katılımcılar gün içinde ortalama on defa müşteri sözlü saldırganlığına maruz kaldıklarını beyan etmiştir.

Dormann ve Zapf (2004, s.75) müşteriyle ilgili stres faktörlerini araştırdıkları çalışmalarında orantısız müşteri beklentileri, müşteri sözlü saldırganlığı, sevilmeyen müşteriler ve belirsiz müşteri beklentileri olmak üzere dört kategori tespit etmişlerdir. Özellikle sözlü saldırganlığı içeren ve direk çalışana yöneltilen müşteri nezaketsizliği, role ilişkin beklentilerin olması gereken davranıştan farklı geliştiği bir ihlali yansıtmakta (Mostafa, 2022, s.2), hizmet çalışanını psikolojik olarak etkilemektedir (Rawat, Bhattacharjee ve Ganesh 2020, s.307). Bu konuda otel personeline yönelik bir çalışma yapan Baker ve Kim (2021, s.4486) kaba davranışların çalışanlarda hayal kırıklığı, öfke, engellenme, üzüntü gibi sorunlara neden olduğunu tespit etmişlerdir.

Müşteri nezaketsizliği, müşterilerin çalışanlara zarar vermek suretiyle uyguladıkları anormal davranışlar (Liu, Washburn ve Qua 2019, s. 170) olarak tanımlanmaktadır. İş yeri nezaketsizliğinde olduğu gibi sosyal ve saygı kurallarının ihlal edildiği (Zhu, Lam ve Lai 2019, s. 66) müşteri nezaketsizliği, çalışanın hedef, müşterinin de kaba muamele uygulayıcısı olduğu bir şekilde yaşanmaktadır. (Frey-Cordes, Eilert ve Büttgen 2020, s.940). Müşteri tarafından çalışanlara yönelik uygulanan ve sözlü saldırganlığı içeren normal dışı davranışlar olarak da tanımlanan kavram (Hur, Moon ve Lee 2021, s.892) müşterinin tahammülsüz, nezaketsiz, saygısız ve aşırı talepkar davranmasıyla çalışanı rahatsız etmesi (Li ve Zhou'dan aktaran Yeh 2015, s. 878) şeklinde de ifade edilmektedir.

Müşteri nezaketsizliği genellikle hizmet esnasında ya da sonunda müşterinin beklediği ve bulduğu arasında karşılaştırma yapması ile ortaya çıkmaktadır. Müşteri, hizmete, ürüne, işletmeye ilişkin hüsrani, tatminsizliği ve kızgınlığını, çalışana kaba davranarak aktarmakta (Doe ve Essiaw 2021, s.5) ve bu durum hizmet deneyiminin bir parçası olarak görülebilmektedir. Nezaketsiz davranışlar bazen çalışanı aşağılamak suretiyle, bazen de hakaret ve kişisel sataşmalarla (Irum, Ghosh ve Pandey 2020, s.958) uygulanmaktadır. Konuyla ilgili Akbari'nin (2018, s.25) çalışmasında otel personeli, müşteri nezaketsizliğinin sözlü saldırganlık, tehdit, aşağılayan tavırlar, alay etme, sesi yükseltme gibi çeşitli şekillerde uygulandığını bildirmiştir. Ancak her zaman bu kadar açık sergilenmemekte bazı durumlarda ise mimiklerle, ima ve bakışlarla gerçekleştirilmektedir. Kabahğin görünürlüğü ve fark edilirliğini sadece maruz kalan personelin algısıyla sınırlayan bu yöntem (Loi, Loh ve Hine 2015, s.170), çalışanı kabahğin etkisiyle baş başa bırakmakta, kişi ispat edemediği muamelenin ağırlığını daha yoğun hissedebilmektedir.

Bu aşamada hizmet çalışanı aynı anda birçok zorlukla da mücadele etmektedir. Kaba davranışın aynı ya da farklı müşterilerce tekrar etmesi, sektörün doğal olarak müşteri odaklı katı yapısı, işletme veya yönetimin birtakım kaygılarla kaba müşterilere sessiz kalması ve bu koşullarda hizmete ilişkin neredeyse tüm sorumluluğun çalışana yüklenmesi, kaynakların yitirmeye başladığı sürece gitmektedir.

Müşteri nezaketsizliğinin dayanağı "Kaynakları koruma teorisi"dir. Teoriye göre çalışanlar, kaynaklarıyla ilgili bir tehdit fark ettiklerinde yoğun bir şekilde stres yaşamakta ve var olan kaynaklarını korumak, kaybettiklerini ise telafi etmek için çaba göstermektedirler. Hizmet mesaisi boyunca birçok müşteri ile iletişime giren çalışan üst üste stresli karşılaşmalara maruz kalmakta, stres düzeyi (Cheng, Jiang, Xie ve Liu 2022, s.4) hizmeti kurtarma çabasıyla artabilmektedir (Pu, Ji ve Sang 2022, s.2). Bu aşamada, yoğun stresin kaynakları için risk yarattığını anlayan çalışan, yaptığı işten duygusal olarak uzaklaşarak kaynak tasarrufu için çözümler aramaktadır. (Jang, Jo ve Kim 2020, s.816) Bu durumda çalışan dolayısıyla da örgüt için iki sonuç vardır.

Bunlardan ilki tüm kaynakların henüz tükenmediği durumdur. Var olan kaynakların, yeni kaynak temin edebilme gücü sayesinde çalışan, hizmete kendisinden beklediği şekilde devam edebilir. Teoriye göre de kaynakları henüz tükenmemiş bireyler kaynak artırımını daha kolay gerçekleştirerek (Sok, Bin ve Sok 2022, s.510), kayıplara karşı daha kontrollü ve güçlü davranabilmekte (Guan, Liu, Nie ve Cheng Huan 2022, s.231) hatta kaynaklarını yenileme konusunda daha yeterli ve yetkin (Shin ve Hur 2019, s.2) olmaktadır.

İkinci durum ise kaynaklarının tamamen tükenmiş olmasıdır. Bu sonuç çalışanın fazlaca çaba sarf edip yeni kaynaklar temin edemediğinde ortaya çıkar (Huang ve Kwok 2021, s.3382). Bu durumda çalışanlar, kayıp ve ihtiyaçları kadar kaynağa erişememeleri sonucunda, sorumlu oldukları işe zarar verebilecek davranışlarda bulunmakta (Peng, Guan ve Huan 2021, s.977), olması gereken kalitede hizmeti sunmayabilmektedirler (Im ve Cho 2022, s.645). Dolayısıyla işinden kopan ve kaynaklarına yönelen çalışan için ikinci durum, çalışanın zorlu hizmet etkileşimlerinde müşteri nezaketsizliğine gösterdiği reaksiyondur.

3.Müşteri nezaketsizliğine zemin hazırlayan faktörler

Literatür incelendiğinde müşteri nezaketsizliğine sektörel açıdan mahal veren iki unsur dikkat çekmektedir. Müşterinin hizmet sektöründeki değeri ve konumu ile buna bağlı olarak çalışanla müşteri arasındaki güç farkı bu unsurlardan ilkidir.

Hizmet sektöründe ürünün üretimi, kalitesi, sunumu üzerinde baskın unsur müşteridir. Müşteri memnuniyeti, müşterinin beğenisi, müşteri tatmini gibi kavram ve hususlar müşteri egemenliğini daha görünür hale getirmekte ve işletmeleri bu doğrultuda hizmet vermeye zorlamaktadır (Norkus, 2003, s.10)

Bu koşul hizmet karşılaşmaları için de geçerlidir. Bir karşılaşmada karar merci müşteridir. Müşterinin; aldığı hizmetin, işletmenin, hizmet sunumunun akıbetini belirleyen taraf olması (O'Neill, 2005, s.132) “müşteri her daim haklıdır” sloganını doğrulamakta, sektörün kabalığı mazur görmesini açıklamaktadır. Dolayısıyla hizmet işletmelerini müşteri taraflı davranmaya mecbur bırakan sistem, kötü muamele içeren davranışlara zemin hazırlamakta, hizmet kültürünün bir parçası olarak kanıksanmasına katkı (Fullerton ve Punj 2004, s.1243-1244) sağlamaktadır.

Müşterinin konum olarak kendisine göre daha güçsüz ve zayıf olan çalışana yönelik davranışını destekleyici husus da buna dayanmaktadır. Hizmet etkileşiminde değerlendiren müşteri, değerlendirilen ise personel ve hizmeti içeren ürün adına yine personeldir. Kontrolün müşterinin elinde olduğu bu durum zaten başlı başına bir güç dengesizliği yaratmakta (Sliter ve ark., 2010, s.469) ve böylece üstünlüğü doğrulanmış müşteri, hizmet karşılaşmasında özgürce (Doe ve Essiaw 2021, s.6) davranabilmektedir.

Müşteri nezaketsizliğini kolaylaştıran ikinci unsur ise personelin müşteriyle yakın temaslı çalışması ve müşterinin hizmetin her aşamasıyla ilgili muhatabının çalışan olmasıdır. Hizmetin aksine diğer sektörlerde ürünü üretenle yüz yüze gelemeyen müşteri, ürüne ilişkin deneyimini ilgili kişilere aktaramadığı gibi tatmin durumu da zaman içinde ortaya çıkmaktadır. Hizmet işletmelerinde ise durum tam tersidir. Müşteri genellikle ürünü yani hizmeti üretenle karşı karşıya (Burke, Graham ve Smith 2005, s.85) olmakta, sistem hizmeti sunanla müşteriyi bu şekilde (Ishar ve Roslin 2016, s.960) konumlandırmaktadır.

Dolayısıyla somut bir nesnenin üretiminden farklı olarak, üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleştiği karşılaşmada müşteri, hizmetle ilgili olumlu-olumsuz tüm duygularını hizmet personeline aktarmaktadır (Ishar ve Roslin 2016, s.960). Müşteriyle temaslı, müşteri talebinin iletildiği ilk kişiler olarak hizmet çalışanları, sergilemek zorunda oldukları üstün performansla (Cheng, Jiang, Xie ve Liu 2022, s.4) hizmeti oluşturan ürünün sorumluluğunu yüklenmektedir. Böylelikle kızgın, üzgün, mutsuz ve hayal kırıklığına uğramış müşterinin tüm öfkesinin muhatabı çalışan olmakta, maruz kaldığı müşteri nezaketsizliği bu koşullarda oluşmaktadır.

4.Müşteri nezaketsizliğinin çalışan üzerindeki sonuçları

Emek yoğun hizmet ortamı, müşteriyle yakın temaslı çalışma özelliğinden dolayı çalışan için oldukça zorlayıcıdır. İşletmeler bir taraftan çalışana başarı faktörü olarak bakarken diğer taraftan müşteriye karşı fazladan bir uyum beklemektedir. Müşteriye ekstra bir özgürlük alanı açıldığı (Doe ve Essiaw 2021, s.7) bu durumda çalışan, genellikle ondan beklendiği gibi davranmakta, hizmet deneyiminin bir parçası olarak kanıksanan kaba davranışlara (Fullerton ve Punj 2004, s.1239) katlanabilmektedir.

Çalışan söz konusu muameleye tahammül sürecinde kendi içinde acı çekerken, dışa vurduğu yüzeysel davranışlarda bulunmaktadır. Müşterinin olumsuz etkilediği duygularını kontrol etmekte, bastırmakta ve aslında hissettiğinden farklı davranarak müşteriyle iletişim kurmaktadır (Wu ve Shi 2017, s.57). Bu duygu ayarlaması ve kendi kendini kontrol yorgunluğu, devam eden sorunlu karşılaşmalarla

birleştğinde olumsuz bir yöne gitmekte, stresle başlayan süreç, çalışanın tükenmesi ile son bulabilmektedir.

Literatürde müşteri kabalığının yaygın olumsuz sonuçlarından biri de tükenmişliktir. Düzenli olarak kötü muameleye maruz kalan çalışan, çaresizlik duyguları, umutsuzluk, duygusal olarak yıpranma ve yorgunlukla birlikte tükenme ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu konudaki çalışmalardan biri Han, Bonn ve Cho (2016, s.102) tarafından 228 restoran çalışanına yönelik yapılan araştırmadır. Çalışmada müşteri nezaketsizliği, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiş, müşteri nezaketsizliğinin tükenmişlik ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Psikolojik ve fiziksel olarak hatta örgütsel düzeyde etkili olan tükenmişlik hali, çalışanı her birinde bir öncekinden daha fazla olumsuzluğa götüren şevk ve coşku, durgunlaşma, engellenme ve umursamazlık olmak üzere dört evrede (Gündüz, 2017, s.59) yaşanmaktadır:

Şevk ve coşku Yoğun bir enerji ve mutluluğun hüküm sürdüğü, çalışma koşullarının her türlü zorluğuna büyük bir coşkuyla tahammül edildiği evredir.

Durgunlaşma evresi Çalışanda işe karşı hüsranın yaşandığı ve coşkunun azaldığı, tatminsizliğin başladığı, işte birçok şeyin önemsizleştiği, daha önce katlanılan birçok olumsuzluğa karşı duyarlı olduğu evredir. Kişi işine karşı hevesini ve heyecanını yitirmiş, sorumlu olduğu görevleri yerine (Weber, Bradley ve Sparks 2017, s.2850) getirememektedir.

Engellenme evresi Kişi kısıtlanmış hisseder. Koşulların değişebileceği yönündeki tüm ümitlerini kaybedip vazgeçer. Yapılan işin anlamsızlaştığı, tükenmişliğin yoğun hissedildiği, sınırlandırılmış olma duygusunun yaşandığı (Sliter ve ark., 2010, s.470) evredir.

Umursamazlık evresi Çalışan işini sadece mekanik bağlamda yapar. Yoğun bir mutsuzluk ve enerjisizlikle sorumluluğu kapsamındaki görevi tatmin olmadan, görevi kendinden bir şey katmadan yerine getirir. Çalışanın duygusal ve zihinsel olarak uzaklaştığı işe yönelik devamsız, disiplinsiz davranışlarının, rötari gelme eylemlerinin yaşandığı evredir. Çalışanın sahip olduğu manevi koşullar işin ağırlığını kaldırmaya uygun değildir ve bu durum coşkusunun, ayrıca işine karşı olumlu hislerinin azalmasına neden (Weber ve ark., 2017, s.2850) olmaktadır.

Özetle, nezaketsiz müşteri davranışının çalışanın duygusal ve zihinsel işlevlerine zarar vermesi muhtemeldir. (Rafaeli, Erez, Ravid, Derfler-Rozin, Treister ve Scheyer 2012, s.933). Başlangıçta hizmet personeli üzerinde etkili olan bu olumsuz sonuçlar, çalışan üzerinden örgütü etkilemekte, işletme nezdinde yaşanacak olumsuzluklara yol açmaktadır. Müşteri nezaketsizliğinin çalışanda yarattığı duygusal sonuçlar, davranışsal sonuçlara ve olumsuz yöndeki eylemselliğe neden olabilmektedir.

5.Müşteri nezaketsizliğinin işletme açısından sonuçları

Hizmet sektöründe başarı faktörlerinden en önemlisi insan unsurudur. Müşteri taleplerini karşılayan, müşteri memnuniyeti için çabalayan, müşteriyle işletme arasında aracılık yapan çalışan, işletmenin amaçlarına ulaşmasında bir anahtar rol üstlenmiştir (Vilares ve Coelho 2003, s.1707). Ancak hizmet karşılaşmasında sergilenen bu rolün gereğini yerine getirmek her zaman kolay değildir. Kontrol edilmesi güç olan hizmet deneyimi kaba bir müşteri tarafından bozulabilmekte (O'Neill, 2005, s.132), payı görmezden gelinen müşterinin mutsuzluğu hizmetin başarısız addedilmesiyle sonuçlanabilmektedir. İşletmelerin istemediği bu durum, telafi için bir sorumlu bulmayı gerektirir ki, bu da sıklıkla deneyimin sorumlusu olarak hizmeti sunan personeldir. Halihazırda kabul gören "Müşteri her koşulda haklıdır" anlayışı, sorunlu bir hizmet karşılaşmasının faturasını çalışana kesmekte, olası bir sorunda kimin haklı olduğunu önceden tayin etmektedir (Norkus, 2003, s.10).

Negatif hislere neden olan bu ve benzeri sonuçlar, müşteri ve hizmete dair gayretinin gereksizliğini düşünen personelin çabasını azaltmasına (Jang ve ark., 2020,s.814) buna bağlı olarak da performansın da düşmesine yol açmaktadır. Bu yöndeki bir bulgu Frey-Cordes ve ark. (2020, s.942-946) tarafından yapılan çalışma sonunda elde edilmiştir. Hizmet personelinin nezaketsiz müşteri davranışlarına karşılık verip vermediğinin araştırıldığı çalışmada, katılımcıların kaba müşterilere daha düşük seviyelerde hizmet sunduğu tespit edilmiştir.

Çalışanlar, hizmet esansında kaba davranışlara karşı susmak zorunda olmakla kalmayıp, ayrıca olumsuz geçen hizmet deneyiminde sorumlu tutulmaktadır. Böylece müşteriyle arasında güç dengesizliği algılamakta, eşitliği sağlama motivasyonu ile çeşitli duygular yaşamaktadır. Nezaketsiz davranışlara maruz kalan çalışanlar müşterilerin yanı sıra, stres yaratan bu durumdan işletmeyi ve yönetimi de sorumlu tutmaktadır. Örgüte ve müşteriye karşı intikam hissiyle birlikte hizmeti sabote etmekte (Junaedi ve Wulanis 2021, s.494) duygusal olarak iş ve örgütten uzaklaşan çalışanlar görevi ihmal, performansı düşürme, iş değiştirmeye kalkışabilmektedir (Özgüven, 2003, s.240). Bu konuda Sliter, Sliter ve Jex (2012, s.129) tarafından banka personeline yönelik yapılan araştırmada, müşteri nezaketsizliği ile satış performansı arasında anlamlı ilişki bulunmuş ayrıca müşteri nezaketsizliği ve çalışan devamsızlığı arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere müşteri nezaketsizliğinin etkisi aynı çalışan üzerinde iki ayrı örgütsel sonuca neden olabilmektedir.

Nezaketsizliğin başka bir örgütsel sonucu da çalışanın kaba müşteriye karşılık vermesidir. Adil olmadıklarını düşündükleri müşteriye kızgınlık ve öfke duyan çalışanlar, duydukları acıyı bastırabilmek için olumsuz duygularını müşteriye aktarmakta (Fan, Zhou, Ren, Ma, Yang ve Shao 2022, s.2708), davranışlarını kontrol edemeyerek cevap verebilmektedir. (Markova, 2018, s.71). Dahling (2017, s.176-179) yaptığı çalışmada müşteri kabalığına maruz kalan çalışan tepkilerini incelemiş, müşterinin haksız davranışının ve zihinsel yorgunluğun, negatif duygusal deneyimler aracılığıyla, müşterilere uygun olmayan duyguların yöneltmesine teşvik edebileceğine ulaşmıştır.

Müşteri nezaketsizliğinin işletme üzerindeki olumsuz sonuçları, önce çalışan duygularını; duyguların hizmet başarısını, olası başarısızlıkların ise müşteriyi dolayısıyla da örgütü etkilemesi ile meydana gelmektedir. Örneğin kötü muamele anından bir an önce kurtulmak isteyen çalışan stresli anı bitirebilmek için, oldukça özensiz hareket ederek, hizmeti daha düşük bir kalitede sunabilmektedir (Sliter ve ark., 2010, s.470). Ya da kaba müşteriye cevaben özellikle düşük seviyelerde hizmet vermekte ve hatta müşterinin fark edip etmeyeceğine aldırmayarak misillemeye yönelmektedir (Frey-Cordes, 2020, s. 940). Konuyla ilgili bir araştırma yapan Agnihotri ve Bhattacharya (2022, s.452), müşteri nezaketsizliği ile çalışan misillemesi arasındaki ilişkiyi incelenmiş ve çalışma sonunda müşteri nezaketsizliğinin çalışanların müşteriye karşı misilleme eylemini olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Anlaşıldığı üzere müşteri nezaketsizliğinin yaşandığı hizmet karşılaşması nedeniyle çalışanda zamanla gelişen stres, kaygı, yorgunluk, tükenmişlik gibi sorunlar örgütsel bağlılığı ve iş tatmini azaltırken, işten ayrılma niyeti, intikam eylemleri, sabotaj gibi sonuçlara yol açmakta, örgütü fazladan maliyet, azalan verim ve performans ile tehdit etmektedir. Ayrıca karşılıklı olumsuz davranışlara, işyerinde huzursuzluğa, müşteri şikayetlerine neden olan bu sonuçların her biri üretkenliği de negatif yönde (Lilly, 2020, s.9) etkileyebilmektedir.

6.Müşteri nezaketsizliği ile mücadele etmenin önemi

Müşteri nezaketsizliğinin personel, dolayısıyla da örgüt üzerindeki sonuçları bakımından bu konuda mücadele vermek hizmet işletmeleri için kritik bir öneme sahiptir. Gelişim süreci nedeniyle sorun sadece personeli değil, personel aracılığıyla örgütü ve müşteriyi de etkilemekte hatta müşteri-çalışan arasında karşılıklı bir nezaketsizlik davranışına neden olabilmektedir. Müşteri kabalığına maruz kalan çalışan, mutsuz müşteriye, mutsuz müşteri örgütsel açıdan kayıplara yol açmaktadır. Birbirini tetikleyen bu değişkenler müşterinin çalışana yönelik olumsuz davranışlarıyla başlamaktadır.

Çalışan, kaba müşteriye hizmet etmenin yarattığı olumsuz duygularla mücadele edebilmek için çeşitli yollara başvurur. Bu yollardan bazıları çalışanın duygularını ve kendini kontrol etmeye çalışmak yönünde iken bazıları ise müşteriye yönelik çeşitli eylemlere niyetlenme ve kalkışma olmaktadır (Welbourne, Gangadharan ve Esparza 2016, s.721). Müşterinin hizmete ilişkin algısı genellikle hizmet deneyimine bağlı olduğundan, çalışanın bu yöndeki bir girişimi, hizmeti başarısızlığa uğratacaktır. Kaldı ki müşteri, doğal bir hizmet etkileşimi sırasında bile hizmet çalışanın mimikleri, ses tonu, sunum şeklinden dolayı kolay tatmin olmamakta (Malhotra ve Mukherjee 2004, s.164) bu duygusunu kötü bir üslupla çalışana aktarmaktadır.

Hizmet endüstrisi müşteriden gelen nezaketsiz davranışlarla sık ve düzenli karşılaştığı, personelinin ise emek yoğun çalıştığı bir sektördür. Dolayısıyla, hizmet performansları müşteri tarafından itibarsızlaştırılan çalışanlar, müşterilere karşı olumsuz duygu ve eğilimler içine girerek (Weber ve ark.,

2017, s.2851) müşteriye yönelik karşı atağa geçebilmektedir. Sözlü olarak karşılık verme, hizmeti geciktirme, müşteriye yanlış bilgilendirme gibi birçok zararlı davranışta bulunan çalışan bilinçli bir şekilde hizmeti sabote etmektedir. Konuya ilişkin yaptıkları çalışmada nezaketsiz müşteri davranışının sonuçlarını araştıran Gaucher ve Chebat (2019, s.5) bu davranışlara maruz kalan çalışanların, öfkelerini gizlediklerini ancak duygusal tükenme ile birlikte sorumlu oldukları hizmeti içeren sapkın eylemlerde bulunduklarını tespit etmişlerdir.

Bilinçli davranışın aksine bazen ise müşterinin yarattığı derin üzüntü, stres, agresyon gibi durumların yoğun etkisi altında bulunan çalışan, iradesi dışında, kontrol edemediği bir şekilde olumsuz davranabilmektedir. Bu çalışanlar maruz kaldıkları muameleye fazlaca yoğunlaştıklarından hizmet sunumu ile pek ilgilenmeyebilirler. Kimi çalışanlar özensiz davrandığının farkına varmazken, yaptığının bilincinde olan bazı çalışanlar zarar verici davranışlarda bulunmadığını düşünebilmektedir. Bazı çalışanlar ise nasıl sonuçlanacağını bilmelerine rağmen olumsuz davranışlarında ısrarcı (Markova, 2018, s.70) olabilmektedir.

Bu noktada önemli olan çalışanın o eşiğe ulaşmadan müdahale edilebilmesidir. Birçok zaman müşterinin çalışan üzerindeki stresli etkisi işletme yönetimi tarafından kolay tespit edilememekte, stresin neden olabileceği sonuçlara kontrol dışında kalmaktadır. (Everton, Jolton ve Mastrangelo 2007, s.118) Nezaketsiz muamelenin yarattığı olumsuz duyguları bastırma, gizleme ve çalışanın susturulması nedeniyle müşteri nezaketsizliğinin çalışan üzerindeki etkisi sessiz ilerlemekte, sonucu da müşteriye ve örgüte eylemsel bir yanıt olarak gerçekleşmektedir.

Hizmet müşteri deneyimlemeden önce kontrol ve tespit edilecek hataların önlenebileceği bir ürün değildir. Müşteri, algısını ve hizmet kalitesini belirleyen çalışandan ve yaşadığı hizmet karşılaşmasından etkilenmektedir. Yani tüm süreç etkileşim boyunca yaşanıp bitmektedir. Müşteri ya tatmin olmakta ya da memnuniyetsizliğini en eleştirel şekilde aktarıp işletmeyi terk etmektedir (Burke ve ark., 2005, s.85-86). Müşteriler ayrıca hizmetle ilgili görüşlerini diğer insanlarla paylaşarak potansiyel müşterilerin işletmeye dair algılarını yönlendirebilmekte, onların tutum ve davranışlarını belirleyebilmektedir. (Davis ve Heineke 1998, s.65)

Buraya kadar anlaşılmaktadır ki müşteri nezaketsizliği personelin stres, öfke, tükenme, iş doyumunda ve motivasyonda azalma ile başlayan; örgütlerin karşılaşmak istemediği misilleme, intikam, işten ayrılma, sabotaj, düşük performans ile sonuçlanan ve işletmede üretkenliği, verimliliği olumsuz anlamda etkileyen, personel ve gelir kayıplarına neden olan yıkıcı bir durumdur (Błoński, 2021, s.7).

7.Müşteri nezaketsizliği ile ilgili yapılmış çalışmalar

Mullen ve Kelloway (2013, s.122) çalışmalarında kötü muamele ile çalışanların misillemesi arasındaki ilişkiyi incelenmişler, çalışmada müşteriden çalışana yöneltilen kötü muamelenin, çalışanın müşteriye karşı misilleme davranışını tetiklediği tespit edilmiştir.

Junaedi ve Wulani (2021, s.498) hizmet personeline yönelik yaptıkları çalışmada, iş stresi ile sapkın davranışlar arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiş, müşterilerle yaşanan zorlu etkileşim kaynaklı stresin, çalışanda işletmeye ve müşterilere karşı anormal davranışlara neden olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Itzkovich (2016, s.312) iş güvencesizliği, nezaketsizlik ve çalışanların sapkınlığı arasındaki ilişkiyi incelemiş, çalışanın kabalık deneyimi ile anormal davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bulgusuna ulaşmıştır.

Kim ve Qu (2019, s.1424) tarafından 334 hizmet sektörü personeline yönelik yapılan çalışmada, çalışana yöneltilen kaba davranışlarla başlayan nezaketsizlik sarmalının nasıl gerçekleştiği incelenmiştir. Araştırma sonucunda müşteri nezaketsizliği ile müşterilere ve iş arkadaşlarına karşı yöneltilen nezaketsizlik arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmış, müşteri kabalığına maruz kalan çalışanın hem müşteriye hem de iş arkadaşına karşı kaba davranış eğiliminin ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Irwin, Hall ve Ellis (2021, s.7-9) yaptıkları çalışmada veteriner hekimlerin müşteri nezaketsizliğine ilişkin algılarını incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda, müşteri kabalığına maruz kalan katılımcılarda stres seviyesinde ve zihinsel sağlık sorunlarında artış tespit edilmiştir.

Rahim ve Cosby (2016, s.1261) 223 kişiye yönelik bir çalışma gerçekleştirmişler, nezaketsizliğe yoğun bir şekilde maruz kalan katılımcılar iş tükenmişliğini de aynı yoğunlukta yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca buna bağlı olarak katılımcılarda işten ayrılma niyetinde artış ve iş performans düzeyinde azalış tespit edilmiştir.

Pu ve ark.(2022, s.331) müşteri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenme, iş doyumu ve profesyonel kimliğin aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda duygusal tükenme, iş tatmini ve profesyonel kimliğin aracılık rolü tespit edilmiş ayrıca bu aracı değişkenler içinde en belirgin olarak duygusal tükenmişlik olduğu görülmüştür.

Ugwu, Onyishi, Anozie ve Ugwu (2022, s.521) tarafından 258 hizmet sektörü personeline yönelik gerçekleştirilen çalışmada müşteri nezaketsizliğinin çalışanın işe olan bağlılığı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonucunda, müşteri nezaketsizliği ile çalışanın işe bağlılığı arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Dalgıç (2022, s.313) müşteri ve çalışan nezaketsizliğinin duyarsızlaşma üzerindeki etkisini incelediği çalışmada ayrıca affetmenin olası etkiler üzerindeki aracılık rolünü de araştırmıştır. Çalışma sonunda, müşteri ve çalışan nezaketsizliğinin duyarsızlaşmayı artırdığı, affetmenin de söz konusu etkiye kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Kumar Madupalli ve Poddar (2014, s.250) tarafından çağrı merkezi çalışanlarına yönelik yapılan çalışmada müşterilerin sorunlu davranışlarının, çalışanların duygusal uyumsuzluğu ve tükenmişlikleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca artan duygusal uyumsuzluk ve tükenmişlikten etkilenen olumsuz duygusal tepkilerin, çalışanda misilleme niyetine neden olduğu belirlenmiştir.

Aksoy (2021, s.35) çalışmasında müşteri nezaketsizliği ile çalışanın işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Otel personeline yönelik yapılan araştırma sonucunda müşteri nezaketsizliği nedeniyle, çalışanın işten ayrılma niyetine yöneldiği sonucuna ulaşmıştır.

Başer Hüner (2019, s.66-69) müşteri nezaketsizliği ile personelin işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi ve söz konusu ilişkideki duygusal tükenmenin aracı rolünü; ayrıca, algılanan örgütsel destek ve beş büyük karakter özelliğinin, müşteri kabalığı ile personelin duygusal tükenmişlik seviyesi arasındaki ilişki üzerindeki aracı rolünü incelemiştir. Banka personeline yönelik yapılan çalışma sonunda, müşteri kabalığı ile personelin işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ilişki olduğu ve duygusal tükenmişliğin bu ilişki arasında aracı rol oynadığı tespit edilmiştir.

8.Tartışma ve sonuç

Olağan akışında ilerleyen hizmet karşılaşmaları konuyla ilgili araştırma verilerinden de anlaşıldığı üzere genellikle memnuniyetsiz müşterinin tepkisiyle kontrolden çıkmaktadır. Sektörden, buna bağlı olarak da işletmeden aldığı güçle çalışan üzerinde stres yaratan müşteri, bu karşılaşmalarda işletmeyi terk ile tehdit ederek, tüm mutsuzluğunu çalışan üzerinden iletmekte, bunu yaparken de çalışana saygısızca davranabilmektedir. (Sliter ve ark., 2010, s.469).

Halihazırda sektörde varlığını devam ettirme, ayakta kalma ve itibarını sürdürmeye dair kaygıları olan hizmet örgütleri, müşteri kaybı endişesiyle çalışandan daha fazlasını beklemektedir. Hizmet karşılaşmalarının sağlığı için ayrıca hassasiyet (Kashif ve Zarkada 2015, s.685), müşteri tatminine yönelik fazladan çaba (Demirel, 2007,s.86) ve müşterilerin bazı davranışlarına karşı çalışandan toleranslı olmasını istemektedirler. Bu beklentilerin dayanağı sözü edilen sektörel kaygıların yanı sıra aslında müşteri kabalığının örgütlerce hafife alınması ve nezaketsiz müşteri davranışının resmi bir formunun bulunmamasıdır (Doe ve Essiaw 2021, s.6) Böylece hangi davranışların kaba sayılabileceğine dair tespitin ve tanımlamanın zorluğu da (Alias, Ojo ve Ameruddin 2022, s.357) çalışanın bu davranışları alttan alması konusundaki beklentiyi güçlendirmekte, bu yolla da müşterilere davranış özgürlüğü tanınmaktadır. Dolayısıyla bir yandan müşterilerce uygulanan haksız muamelenin etkileri, diğer yandan ise müşterinin yanlış davranışlarının örgütçe meşru kılınması, çalışanı harekete geçirmekte, duygusal tepkiler eyleme dönüşebilmektedir.

Nezaketsizliğe, sözlü sataşma ve bedensel davranışların çeşitli formlarını yaşayarak maruz kalan çalışanlar stres, motivasyon ve iş doyumunda eksiklik, tükenme ve kaynak kaybı, hatta kaynaklarını kaybetme nedeniyle tekrar stres yaşamakta, hem müşteriyi hem de örgütü cezalandırma yoluna

gidebilmektedir. Öfkeli, mutsuz ve tükenmiş çalışan hizmet deneyimi esnasında, öncesinde ya da sonrasında fırsat bulduğu an gördüğü muamelenin karşılığını vermekte ve telafi çabasına girmektedir. Bu konudaki bir bulguya Walker, Van Jaarsveld ve Skarlicki (2014, s.158-160) tarafından yapılan çalışmada rastlanmıştır. Hizmet sunumu sırasında meydana gelen müşteri-çalışan etkileşimlerinin incelendiği araştırmada müşteri nezaketsizliğinin çalışan kabalığını teşvik ettiği tespit edilmiştir. Hizmet işletmeleri varlıklarını sağlama ve geleceklerini garanti altına alma hususunda elbette müşterilere muhtaçtır. Ancak örgütsel başarı noktasında çalışanlar da en az müşteriler kadar belirleyicidir. Düzenli olarak müşteri nezaketsizliğine maruz kalarak motivasyonunu ve iş doyumunu kaybeden, duygusal tükenme, bitkinlik, depresyon yaşayan çalışanların işten ayrılması, düşük performansla çalışması, sorumlu olduğu hizmeti sabote etmesi gibi daha birçok eylem hizmet çalışanının önemini vurgulamaktadır. Konuyla ilgili araştırmada Kao, Cheng, Kuo ve Huang (2014, s.765,770) müşteriden kaynaklanan stres faktörlerinin hizmet sabotajıyla pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Müşteri nezaketsizliği, sonuçları bakımından hem maddi, hem itibar, hem de işgücü kayıplarına yol açan ve çok yönlü etkileri bulunan bir sorundur. Bu sonuçlardan ilki ve diğer sonuçların başlangıç noktasını oluşturan, çalışanın psikolojik ve duygu durumu üzerinde yarattığı etkidir. Kötü muamele, çalışanların algıları aracılığıyla davranışları üzerinde yönlendirici bir etkiye neden olarak, kişiyi zararlı faaliyetlere teşvik edebilmektedir.

Li, Zhan, Cheng ve Scott (2021, s.6-9) yaptıkları çalışmada müşteri nezaketsizliğinin çalışanda öfke duygusuna yol açtığını, öfkenin de misilleme niyeti ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. İntikam duygusu ve misilleme niyetiyle eyleme geçebilen öfkeli çalışan bazı durumlarda sorumluluğundaki hizmete, zaman zaman ise müşteriye zarar verebilmektedir. İşletmeye hizmet kusuruna ilişkin telafi maliyeti yükleyecek olan bu durum, ayrıca müşterinin görüşlerini potansiyel müşterilerle paylaşmasıyla birlikte itibar ve yeni müşteri kayıplarına neden olmaktadır. Bir diğer sonuç tecrübeli çalışanların işten ayrılması, örgüt bakımından başka bir sorun yani bir istihdam sıkıntısı yaratmaktadır. Yeni personelin alınması, eğitimi, işe alıştırılması birtakım maliyete neden olmakta ayrıca örgüt iklimi içinde değişikliklere yol açmaktadır.

Müşteri nezaketsizliği, hizmet sektöründe faaliyet yürüten örgüt yönetimleri tarafından fark edilmesi ve sonuçları bakımından tedbir alınması gereken bir husustur. Çalışana yönelik bu davranışların sonuçlarının sadece çalışanı bağladığı düşünülmemelidir, örgütü, çalışanı hatta yine müşteriyi kapsayacak şekilde etkilerinin olduğu bilinmelidir. Psikolojisi bozuk çalışanlar, örgüt iç düzeninde karmaşa, işgücü devri, müşteri kayıpları, örgüt bakımından mali ve itibar kaybı gibi daha birçok sorun örgütün ulaşmak istediği, hedeflediği yerden alıkoyacak örgütsel sonuçlardır.

Dolayısıyla işletmeler müşteri memnuniyetini merkeze alırken, iş ortamında uzun mesai saatleri (Baker ve Kim 2020, s.1) geçiren, insanlarla zor, yoğun etkileşimler yaşayan ve işini yaparken duygusal emek harcayan hizmet çalışanlarına da hassasiyetle yaklaşmalı, mutlu müşterinin kaynağının mutlu çalışan olduğunu (Malhotra ve Mukherjee 2004, s.163) unutmamalıdır.

Kaynaklar

- Agnihotri, A. & Bhattacharya, S. (2022). Customer Incivil Behavior And Employee Retaliation. *International Journal of Quality and Service Sciences*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2021-0137>
- Akbari, M. (2018). Developing A Typology Of Customer Misbehaviours (Case Study: Hotel Industry, Iran Five Stars' Hotels, Homa, Parsian Azadi, Esteghlal, Evin). *Int. J. Business Excellence*, 16(1), 19–34. Doi: [10.1504/IJBEX.2018.094569](https://doi.org/10.1504/IJBEX.2018.094569)
- Aksoy, M.T. (2021). *Müşteri Nezaketsizliğinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Palandöken Ve Sarıkamış Kayak Merkezi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Alias, M., Ojo, A.O. & Ameruddin, N.F.L. (2022), Workplace Incivility: The Impact On The Malaysian Public Service Department. *European Journal of Training and Development*, 46(3-4), 356-372. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0031>
- Andersson, L. & Pearson, C.M. (1999). Tit For Tat? The Spiraling Effect Of Incivility in The

- Workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. <https://doi.org/10.2307/259136>
- Baker, M. A., & Kim, K. (2020). Dealing With Customer Incivility: The Effects Of Managerial Support On Employee Psychological Well-Being And Quality-Of-Life. *International Journal of Hospitality Management*, 87, Article 102503. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102503>
- Baker, M.A. & Kim, K. (2021). Becoming Cynical And Depersonalized: How Incivility, Coworker Support And Service Rules Affect Employee Job Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33 (12), 4483-4504. Doi: [10.1108/IJCHM-01-2021-0105](https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2021-0105)
- Başer Hüner, B. (2019). *Customer Incivility And Turnover Intention Of Bank Employees: The Moderating Role Of Perceived Organizational Support And Big Five Personality Traits*. (Yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Błoński, K. (2021). Dysfunctional Customer Behavior—A Review Of Research Findings. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 20(2), 5-12. <https://doi.org/10.22630/ASPE.2021.20.2.10>
- Burke, R.J., Graham, J. & Smith, F.J. (2005). Putting The Customer Second. *The TQM Magazine*, 17(1), 85-91. [10.1108/09544780510573075](https://doi.org/10.1108/09544780510573075)
- Cheng, B., Guo, G., Tian, J. & Shaalan, A. (2020). Customer Incivility And Service Sabotage in The Hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1737-1754. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0545>
- Cheng, P., Jiang, J., Xie, S., & Liu, Z. (2022). Dysfunctional Customer Behavior Influences On Employees' Emotional Labor: The Moderating Roles Of Customer Orientation And Perceived Organizational Support. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.966845>
- Dahling, J.J. (2017). Exhausted, Mistreated, Or Indifferent? Explaining Deviance From Emotional Display Rules At Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26:2, 171-182. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1229307>
- Dalgıç, A. (2022). The Effects Of Customer Incivility And Employee Incivility On Depersonalization: The Mediation Effect Of Forgiveness. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 8 (3), 307-317. <https://doi.org/10.24289/ijsser.1108959>
- Davis, M.M. & Heineke, J. (1998). How Disconfirmation, Perception And Actual Waiting Times Impact Customer Satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 9(1), 64-73. <https://doi.org/10.1108/09564239810199950>
- Demirel, Y. (2007). *Müşteri ilişkileri yönetimi ve bilgi paylaşımı*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Doe, F. & Essiaw, M.N. (2021). When Being Hospitable Hurts (Staff Experiences Of Bullying From Hotel Guests). *International Hospitality Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: [10.1108/IHR-11-2021-0071](https://doi.org/10.1108/IHR-11-2021-0071)
- Dormann, C., & Zapf, D. (2004). Customer-Related Social Stressors and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61–82. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.61>
- Everton, W.J., Jolton, J.A. & Mastrangelo, P.M. (2007). Be Nice And Fair Or Else: Understanding Reasons For Employees' Deviant Behaviors. *Journal of Management Development*, 26(2), 117-131. <https://doi.org/10.1108/02621710710726035>
- Fan, L., Zhou, X., Ren, J., Ma, J., Yang, Y. & Shao, W. (2022). A Self-Regulatory Perspective On The Link Between Customer Mistreatment And Employees' Displaced Workplace Deviance: The Buffering Role Of Mindfulness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(7), 2704-2725. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2021-0875>

- Frey-Cordes, R., Eilert, M. & Büttgen, M. (2020). Eye For An Eye? Frontline Service Employee Reactions To Customer Incivility. *Journal of Services Marketing*, 34(7), 939-953. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2019-0270>
- Fullerton, R.A. & Punj, G.N. (2004). Repercussions Of Promoting An Ideology Of Consumption: Consumer Misbehaviour. *Journal of Business Research*, 57(11), 1239–1249. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00455-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00455-1)
- Gaucher, B., & Chebat, J. C. (2019). How Uncivil Customers Corrode The Relationship Between Frontline Employees And Retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 46, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.09.012>.
- Grandey, A.A., Dickter, D.N., & Sin, H. (2004). The Customer is Not Always Right: Customer Aggression And Emotion Regulation Of Service Employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 397-418. <https://doi.org/10.1002/job.252>
- Groth, M., & Grandey, A. (2012). From Bad To Worse: Negative Exchange Spirals in Employee–Customer Service Interactions. *Organizational Psychology Review*, 2(3), 208–233. <https://doi.org/10.1177/2041386612441735>
- Guan, X., Liu, Q., Nie, Z. & Huan, T.C. (2022). An Eye For An Eye? Exploring The Influence Of Tourist Mistreatment On Employee Service Rule Commitment . *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 229–237. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.03.013>.
- Gündüz, Ş.(2017). *İş yerinde yaşanan sendromlar*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Han,S.J., Bonn,M.A. & Cho,M.(2016). The Relationship Between Customer Incivility, Restaurant Frontline Service Employee Burnout And Turnover Intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97–106. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.002>
- Harris, L. C., & Reynolds, K. L. (2003). The consequences of dysfunctional customer behavior. *Journal of service research*, 6(2), 144-161.
- Harris,L.C. ve Ogbonna,E.(2002). Exploring Service Sabotage The Antecedents, Types and Consequences of Frontline, Deviant, Antiservice Behaviors. *Journal of Service Research*, 3, 163-183. DOI:[10.1177/1094670502004003001](https://doi.org/10.1177/1094670502004003001)
- Hodgins, M., MacCurtain, S. & Mannix-McNamara, P. (2014). Workplace Bullying And Incivility: A Systematic Review Of Interventions. *International Journal of Workplace Health Management*, 7(1), 54-72. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-08-2013-0030>
- Huang, Y.-K. & Kwok, L. (2021). Customer Mistreatment And Employee Customer-Focused Voice: The Bright And Dark Sides Of Felt Trust. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3379-3399. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2020-1497>
- Hur, W.-M., Moon, T.-W. & Lee, J.-H. (2021). The Effect Of Self-Efficacy On Job Performance Through Creativity: The Moderating Roles Of Customer Incivility And Service Scripts. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(3),888-905. <https://doi.org/10.1108/APJML-03-2019-0138>
- Im, A.Y. & Cho, S. (2022). Mediating Mechanisms in The Relationship Between Supervisor Incivility And Employee Service Delivery in The Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), 642-662. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2021-0814>
- Irum, A., Ghosh, K. & Pandey, A. (2020). Workplace Incivility And Knowledge Hiding: A Research Agenda. *Benchmarking: An International Journal*, 27(3), 958-980. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2019-0213>.

- Irwin A, Hall D. & Ellis H. (2021). Ruminating On Rudeness: Exploring Veterinarians' Experiences Of Client Incivility. *Vet Rec.*, 9:e1078. doi: 10.1002/vetr.1078.
- Ishar, N.I.M. & Roslin,R.M.R.(2016). Customer Retaliatory Complaining: An Extension of Customer Complaining Behaviour (CCB). *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 24(23),935 – 971 . Erişim adresi:
https://www.researchgate.net/publication/306886537_Customer_Retaliatory_Complaining_An_Extension_of_Customer_Complaining_Behaviour_CCB
- Itzkovich, Y. (2016). The Impact Of Employees' Status On Incivility, Deviant Behaviour And Job Insecurity. *EuroMed Journal of Business*, 11(2), 304-318. <https://doi.org/10.1108/EMJB-09-2015-0045>
- Jang,J. , Jo,W. & Kim,J.S. (2020). Can Employee Workplace Mindfulness Counteract The Indirect Effects Of Customer Incivility On Proactive Service Performance Through Work Engagement? A Moderated Mediation Model. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(7), 812-829. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1725954>
- Junaedi, M. & Wulani, F. (2021). The Moderating Effect Of Person–Organization Fit On The Relationship Between Job Stress And Deviant Behaviors Of Frontline Employees. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(5), 492-505. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-06-2020-0103>
- Kao, F. H., Cheng, B. S., Kuo, C. C. & Huang, M. P. (2014). Stressors, Withdrawal, and Sabotage in Frontline Employees: The Moderating Effects of Caring and Service Climates, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 755-780. [10.1111/joop.12073](https://doi.org/10.1111/joop.12073)
- Kashif, M. & Zarkada, A. (2015). Value Co-Destruction Between Customers And Frontline Employees: A Social System Perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 33(6), 672-691. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2014-0121>
- Kim, H. & Qu, H. (2019). Employees' Burnout And Emotional Intelligence As Mediator And Moderator in The Negative Spiral Of Incivility. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1412-1431. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2017-0794>
- Ku, H., Kuo, C. & Chen, M. (2013). Is Maximum Customer Service Always A Good Thing? Customer Satisfaction In Response To Over-Attentive Service. *Managing Service Quality: An International Journal*, 23(5), 437-452. <https://doi.org/10.1108/MSQ-10-2012-0142>
- Kumar Madupalli, R. & Poddar, A. (2014). Problematic Customers And Customer Service Employee Retaliation. *Journal of Services Marketing*, 28(3), 244-255. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2013-0040>
- Li, S., Zhan, J., Cheng, B., & Scott, N. (2021). Frontline Employee Anger in Response To Customer Incivility: Antecedents And Consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102985. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102985>
- Lilly, J. (2020). The Most Dangerous Employees in The Workplace: Those Who Feel Excluded And Disrespected. *Development and Learning in Organizations*, 34(4), 9-11. <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2019-0183>
- Liu,J., Washburn,I. & Qua,H.(2019). A Conceptual And Methodological Investigation Of A Multilevel Model Of Customer Incivility. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 168–178. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.011>
- Loi, N.M., Loh, J.M.I. & Hine, D.W. (2015). Don't Rock The Boat: The Moderating Role Of Gender in The Relationship Between Workplace Incivility And Work Withdrawal. *Journal of Management Development*, 34(2), 169-186. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2012-0152>
- Malhotra, N. & Mukherjee, A. (2004). The Relative Influence Of Organisational Commitment And Job Satisfaction On Service Quality Of Customer-Contact Employees in Banking Call

- Centres. *Journal of Services Marketing*, 18(3),162-174.
<https://doi.org/10.1108/08876040410536477>
- Markova, G. (2018). Not Bad, Just Unhappy: Diminished Well-Being As A Motive For Interpersonal Deviance. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1),66-81. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2015-0184>
- Mostafa, A. M. S. (2022). Customer Incivility, Work Engagement and Service-Oriented Citizenship Behaviours: Does Servant Leadership Make a Difference?. *Human Performance*, 35(1), 31-47. <https://doi.org/10.1080/08959285.2021.1998061>
- Mullen, J.E. & Kevin Kelloway, E. (2013). The Effects Of Interpersonal Customer Mistreatment On Employee Retaliation. *International Journal of Workplace Health Management*, 6(2), 118-128. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-07-2010-0020>
- Norkus, Z. (2003). Consumer Sovereignty: Theory And Praxis. *Problemos*, 64, 9-24. 10.15388/Problemos.2003.64.5351
- O'Neill, M. (2005). Employee Care, A Vital Antecedent To Customer Care in The Health Care Industry: An Exploratory Investigation Of The Employee Satisfaction Construct At North East Alabama Regional Medical Center. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 18(2), 131-151. <https://doi.org/10.1108/09526860510588160>
- Özgüven, İ.E.(2003). *Endüstri psikolojisi*, Ankara: Pdrem Yayınları.
- Pantouvakis, A. & Bouranta, N. (2013). The Link Between Organizational Learning Culture And Customer Satisfaction: Confirming Relationship And Exploring Moderating Effect. *The Learning Organization*, 20(1), 48-64. <https://doi.org/10.1108/09696471311288528>
- Peng, J.-M., Guan, X.-H. & Huan, T.-C. (2021). Not Always Co-Creating Brand: Effects Of Perceived Justice On Employee Brand Sabotage Behaviours in The Hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(3), 973-993. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2020-0991>
- Pu, B., Ji, S., & Sang, W. (2022). Customer Incivility And Employees' Turnover Intention in China's Hotel: A Chain Mediating Model. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 50(29), 327-336. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-823478/v1>
- Rafaeli, A., Erez, A., Ravid, S., Derfler-Rozin, R., Treister, D. E., & Scheyer, R. (2012). When Customers Exhibit Verbal Aggression, Employees Pay Cognitive Costs. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 931–950. <https://doi.org/10.1037/a0028559>
- Rahim, A. & Cosby, D.M. (2016). A Model Of Workplace Incivility, Job Burnout, Turnover Intentions, And Job Performance. *Journal of Management Development*, 35(10), 1255-1265. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0138>
- Rawat, P.S., Bhattacharjee, S.B. & Ganesh, V. (2020). Selective Incivility, Trust And General Well-Being: A Study Of Women At Workplace. *Journal of Indian Business Research*, 12(3), 303-326. <https://doi.org/10.1108/JIBR-04-2018-0107>
- Shin Y. & Hur W.,M.(2019). When Do Service Employees Suffer More from Job Insecurity? The Moderating Role of Coworker and Customer Incivility. *Int J Environ Res Public Health*. 11;16(7), 1298. [10.3390/ijerph16071298](https://doi.org/10.3390/ijerph16071298)
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., & McInnerney, J. (2010). How Rude! Emotional Labor As A Mediator Between Customer Incivility And Employee Outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468–481. [10.1037/a0020723](https://doi.org/10.1037/a0020723)
- Sliter,M., Sliter,K.& Jex,S.(2012). The Employee As A Punching Bag: The Effect Of Multiple Sources Of Incivility On Employee Withdrawal Behavior And Sales Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 121–139. <https://doi.org/10.1002/job.767>

- Sok, K.M., Bin, D. & Sok, P. (2022). How And When Do The Ambidextrous Frontline Sales Employees Achieve Superior Sales Performance? *Journal of Service Theory and Practice*, 32(4), 505-520. <https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2021-0194>
- Torres, E.N., Niekerk, M.V. & Orlowski, M. (2017) Customer and Employee Incivility and Its Causal Effects in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(1), 48-66, <https://doi.org/10.1080/19368623.2016.1178620>
- Ugwu, F.O., Onyishi, E.I., Anozie, O.O. & Ugwu, L.E. (2022). Customer Incivility And Employee Work Engagement ,in The Hospitality Industry: Roles Of Supervisor Positive Gossip And Workplace Friendship Prevalence. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(3), 515-534. <https://doi.org/10.1108/JHTI-06-2020-0113>
- Vilares, M.J. & Coelho, P.S. (2003). The Employee-Customer Satisfaction Chain in The ECSI Model. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 11/12, pp. 1703-1722. <https://doi.org/10.1108/03090560310495429>
- Walker, D. D., van Jaarsveld, D. D., & Skarlicki, D. P. (2014). Exploring The Effects Of Individual Customer Incivility Encounters On Employee Incivility: The Moderating Roles Of Entity (In)Civility And Negative Affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 151–161. <https://doi.org/10.1037/a0034350>
- Weber, K., Bradley, G.L. & Sparks, B. (2017). Stressor Effects Of Negative Online Reviews On Anger And Burnout In The Restaurant Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(11), 2847-2866. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0560>
- Welbourne, J.L., Gangadharan, A. ve Esparza, C.A. (2016), "Coping style and gender effects on attitudinal responses to incivility", *Journal of Management Psychology*, Cilt. 31 No.3, s. 720-738. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2014-0340>
- Wu, X. & Shie, A.-J. (2017). The Relationship Between Customer Orientation, Emotional Labour And Job Burnout. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 8(2), 54-76. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-03-2017-0005>
- Yeh, C. (2015). Linking Customer Verbal Aggression And Service Sabotage. *Journal of Service Theory and Practice*, 6, 877-896. <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2014-0146>
- Zhu, J.N.Y., Lam, L.W. & Lai, J.Y.M. (2019). Returning Good For Evil: A Study Of Customer Incivility And Extra-Role Customer Service. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 65–72. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.004>

Review Article

Müşteri Nezaketsizliği ve Örgütsel Verimlilik

Customer Incivility and Organizational Efficiency

Gülbahar TÜRKMENOĞLU

Doktora Öğrencisi, Kırıkkale Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Bölümü

gulbahar.turkmenoglu@outlook.com

<https://orcid.org/0000-0001-7541-5444>

Extended Abstract

Businesses in the growing service sector struggle for competitive advantage and focus on customer satisfaction to succeed. Service businesses focus on doing better than other organizations. For this success, they condition all their assets, primarily human beings, to realize this goal. Businesses that strive to provide customers with a wide choice of products, fulfill almost unlimited customer expectations, meet variable customer demands, and ultimately finish these activities with an excellent service experience hope to provide and maintain customer satisfaction. However, no matter how well-crafted a product or how carefully designed a service is, the uncontrolled nature of service delivery can guide the service encounter. Businesses that are aware of this put great importance on the service experience and impose a great deal of responsibility on the employee who provides the service.

In the service interaction between the employee and the customer, the power is in the customer. The customer has the right to dislike the product, be dissatisfied with the service, complain, and expresses his/her reactions to this situation. The customer thinks the business has deceived her since there is an inconsistency between what s/he expects from the business and what s/he finds. As a result, s/he attacks the employee with the anger, anger, disappointment, and incivility s/he feels.

Customer incivility is commonly experienced in the service sector and is considered. In a study conducted on 106 service personnel on the subject (Harris and Reybold, 2003, p.148), it was determined that 82% of the employees in close contact with the customer were exposed to and/or witnessed customer incivility. Service workers face customers more than their managers and co-workers. Therefore, they may encounter the rude behaviors of an unhappy customer, dissatisfied with the business, product, or service. Customer incivility is the disrespectful, non-social, abnormal behavior that customers apply to employees. It can be in the form of verbal attack, humiliation, raising a voice, threatening or insulting, and sometimes it can be directed with negative innuendo, facial expressions, and body movements that only the employee can notice. Unfortunately, no regulation defines these behaviors in the service sector, and they are tolerated and become widespread by the industry, therefore, by the businesses.

The service sector is open to customer incivility by nature. The customer has power over the employee due to his/her position and uses her/his exaggerated right to report dissatisfaction, based on an understanding of "the customer is always right," with rude behavior. In service encounters based on customer satisfaction, the customer's first contact is the service personnel working in close contact with the customer. Even if there is no defect in the service, the customer transfers his/her disappointment, anger, and anger about the product or the organization to the employee who is in face-to-face communication with him/her.

Customer incivility has severe consequences for the personnel and the organization. First of all, stress, withdrawal, depersonalization, depression, burnout, and similar problems may occur in the employee

and lead to negative consequences such as leaving the job, absenteeism, indifference, retaliation, and sabotaging the service by triggering organizational problems in the future. This process begins with a stressful effect on the employee. Labor-intensive service personnel tries to reduce the negative impact by producing strategies and applying related methods to deal with stress. Accordingly, the employee may withdraw and act less attentively and devotedly in service encounters. Some employees behave indifferently to the customer; some behavioral examples are ignoring, not caring, and responding to the customer. These methods will cause customer complaints. Other employees who do not wish to cause customer complaints serve the compliant customers as expected by the organizational policies. The personnel, who try to suppress all their mental and emotional stresses, oscillates between his/her true feelings and the emotions they have to display. They get exhausted due to this emotional adjustment. This process, which leads to burnout, may result in attempts such as absenteeism or leaving the job. On the other hand, some employees take action to cope with customer incivility's negative impact. These actions may cause destructive results for the customer, the organization, and the employee.

The employee exposed to the customer's mistreatment may come out of the service encounter where s/he succumbed to the customer with anger and resentment. In the face of the unfair behavior of the customer, the employee who is motivated to equalize this situation can take action with the feeling of revenge and usually performs this action silently and secretly. Therefore, the employee can sabotage their services to punish the customer responsible for the unfair treatment and the management, who acts passively. The employee, who has many obstacles to defend himself against the rude customer, harms his service, thus taking his revenge on the customer and settling a reckoning with the customer. In a study on this subject, more than 85% of the participants used a sabotage method, while all indicated that they had witnessed sabotage actions before (Harris & Ogbonna, 2002). Sabotage is widely applied in service businesses and can be practiced by delaying, damaging, and refusing to provide service, giving false information about the product containing the service, and damaging the customer's belongings. These negatively affect the efficiency of the organization.

Service businesses need to fight against the listed consequences of customer incivility on personnel and the organization. The employee exposed to rude behavior in front of other customers and friends can respond to the customer similarly to save his pride. In this case, a discourteous dialogue develops between the counter-attacked customer and the employee, and the employee is exposed to new rude behavior. The employee is distressed by being humiliated in front of the people around him. He can sometimes silently respond to disrespectful behavior that no one but himself has witnessed and cannot prove. Incivil behaviors, the visibility of which is only possible by the personnel, may cause hidden negative behaviors of the employees in the same direction, and the business may encounter a problem that it cannot prevent. Customer incivility can cause the rudeness experience of the employee to affect the next ones, and the employee may approach the next customers with prejudice due to the previous customer's rude behaviors.

Customer incivility can lead to long-term organizational consequences by affecting the behavior of service sector employees. However, if service sector organizations take this problem seriously and are cautious about possible effects, they can prevent it. Therefore, this study is essential for businesses in the sector. It reveals the impact of incivility on employees, thus, raises awareness about the possible consequences. For future research, it is recommended to design further studies on customer incivility, its effects, and implications for different areas in the service sector.