



**T.C.**

**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**İÇSEL PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN İŞGÖREN  
YETKİNLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ: NEVŞEHİR'DEKİ OTEL  
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Gökhan ONAT

Danışman

Doç. Dr. Duygu EREN

Nevşehir

HAZİRAN, 2017

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmada yer alan tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.



**Tezi Hazırlayan**

Gökhan ONAT

## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İş Gören Yetkinliği Üzerine Etkisi: Nevşehir’deki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.



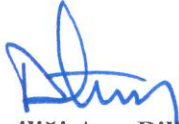
**Tezi Hazırlayan**

Gökhan ONAT



**Danışman**

Doç. Dr. Duygu EREN



**Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı**

Doç. Dr. Duygu EREN

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Duygu EREN danışmanlığında Gökhan Onat tarafından hazırlanan “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İş Gören Yetkinliği Üzerine Etkisi: Nevşehir’deki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

16.06.2017

### JÜRİ

Danışman : Doç. Dr. Duygu EREN  
Üye : Doç. Dr. Emrah ÖZKUL  
Üye : Yrd. Doç. Dr. Eda ÖZGÜL KATLAV

### İMZA

.....  
.....  
.....

### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 11.07.2017 tarih ve 2017:31.486 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

11.07.2017  
Yrd. Doç. Dr. Vedat AKTEPE  
Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

İlk olarak “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İş Gören Yetkinliği Üzerine Etkisi: Nevşehir’deki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı tezimin başlangıcından bitimine kadar tecrübesi ve bilgi birikimiyle bana yol gösteren, her türlü desteği veren, sabırla ve özveriyle sürekli yanımda olan ve yardımını bir an olsun esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Duygu EREN hocama ve ayrıca tezin incelenmesinde emeği geçen jüri üyeleri Doç. Dr. Emrah ÖZKUL ve Yrd. Doç. Dr. Eda ÖZGÜLKATLAV hocalarıma çok teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca gerek maddi yönden gerekse manevi yönden desteklerini esirgemeyen canım annem Asiye ONAT ve canım babam Savaş ONAT’a sonsuz minnettirim, iyi ki varsınız size ne kadar teşekkür etsem bilirim yeterli olmayacak ama yine de sonsuz kez teşekkür ederim.

Tezimi yazmam da, gerekli araştırmaları ve analizleri yapmamda bana yardımcı olan saygı değer hocalarım Doç. Dr. Ebru GÜNEREN ÖZDEMİR, Arş. Gör. Koray ÇAMLICA, Arş. Gör. Yusuf KARAKUŞ, Arş. Gör. Gamze ÇOBAN ve Arş. Gör. Onur Şevket YILDIZ’a teşekkürü bir borç bilirim. Adlarını sayamadığım ama tezimin yazım aşamasında, öncesinde ve sonrasında yanımda olan ve benden yardımlarını esirgemeyen diğer bütün arkadaşlarıma ve hocalarıma çok teşekkür ederim.

**İÇSEL PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN İŞ GÖREN YETKİNLİĞİ  
ÜZERİNE ETKİSİ: NEVŞEHİR'DEKİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR  
UYGULAMA**

**Gökhan ONAT**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Mayıs 2017  
Danışman: Doç. Dr. Duygu EREN**

**ÖZET**

Bu çalışmanın amacı, Nevşehir' deki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki içsel pazarlama faaliyetlerinin işgören yetkinliği üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu amaçla, içsel pazarlama faaliyetlerinin boyutlarının işgören yetkinliği üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir model önerilmiş ve bu model çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir.

Otel işletmelerindeki içsel pazarlama faaliyetlerini ölçmek için daha önce geliştirilen bir ölçek kullanılmıştır. Otel işletmelerinde işgören yetkinliğini ölçmek için önceden geliştirilmiş bir ölçek bulunmaması nedeniyle bu çalışma için bir işgören yetkinliği ölçeği oluşturulmuştur. Örneklem yöntemi olarak yargısal örneklem tercih edilmiş ve araştırmanın kapsamına Nevşehir'deki üç, dört ve beş yıldızlı otellerdeki işgörenler dahil edilmiştir. Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır.

Araştırma sonucunda içsel pazarlama faaliyetlerinin işgören yetkinliğini pozitif ve anlamlı yönde etkilediği görülmüştür. Vizyon geliştirme işgören yetkinliğini negatif ve anlamsız bir şekilde etkilemektedir. Buna karşılık kişisel gelişim ve ödüllendirme boyutlarının yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda işgören yetkinliğini pozitif ve anlamlı yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İçsel Pazarlama, İşgören Yetkinliği, Otel İşletmeciliği

# **THE IMPACT OF INTERNAL MARKETING ACTIVITIES ON EMPLOYEE COMPETENCE: A CASE OF IN THE HOTEL BUSINESSES IN NEVSEHIR**

**Gökhan ONAT**

**Nevsehir Hacı Bektas Veli University, Institute of Social Sciences, Department  
of Tourism Management, Master of Science, May 2017  
Supervisor: Associate Prof. Dr. Duygu EREN**

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to examine the impact of three, four, and five-star hotel businesses' internal marketing activities on employee competence. With this end in view, a model for determining the impact of dimensions of internal marketing on employee competence was proposed and this model was tested through multiple regression analysis.

A previously developed scale was used in order to measure internal marketing activities in hotel businesses. Since no scale to measure employee competence was found in hotel businesses, employee competence scale was developed for this study. As sampling method, judgmental sampling was preferred and employees of three, four, and five-star hotels in Nevsehir were included in the study. Data were collected via questionnaires.

In the result of the research, it was discovered that internal marketing activities had a positive and significant impact on employee competence. Vision development affected employee competence negatively and insignificantly. On the other hand, in the result of multiple regression analysis done, it was discovered that personal development and reward dimensions affected employee competence positively and significantly.

**Keywords:** Internal marketing, Employee competence, Hotel management

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....	i
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK .....	ii
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
<b>GİRİŞ</b> .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE İÇSEL PAZARLAMA

1.1. İçsel Pazarlama Kavramının Tanımı .....	4
1.2. İçsel Pazarlamanın Tarihçesi.....	6
1.2.1. Çalışan Tatmini Aşaması .....	7
1.2.2. Müşteri Odaklılık Aşaması .....	8
1.2.3. Strateji Uygulama ve Değişim Yönetimi Aşaması .....	9
1.3. İçsel Pazarlamanın Unsurları .....	10
1.4. İçsel Pazarlamanın Amaçları.....	16
1.5. İçsel Pazarlamanın Yaraları .....	17
1.6. İçsel Pazarlama Modelleri.....	18
1.7. İçsel Pazarlama Stratejileri.....	21
1.7.1. Pazar Bölümlendirme.....	22
1.7.2. İçsel Pazarlama Karması Geliştirme .....	24
1.7.3. Pazar Araştırması .....	30
1.8. İçsel Pazarlama Süreci .....	31



1.8.1. Hizmet Kültürünün Oluşturulması.....	31
1.8.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uyarlamalarının İçsel Pazarlamaya Uyarlanması .....	33
1.8.3. Ödül ve Takdir Sistemleri .....	34
1.8.4. Pazarlama Bilgisinin Çalışanlara Yayılması.....	36

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ GÖREN YETKİNLİĞİ

2.1. İşgören Yetkinliği.....	38
2.2. Yetkinlik Modeli .....	46
2.3. Yetkinlik Türleri.....	47
2.3.1. Temel Yetkinlikler .....	47
2.3.2. Fonksiyonel Yetkinlikler.....	48
2.3.3. Yönetimsel Yetkinlikler .....	48
2.4. Yetkinliğin Boyutları .....	50
2.5. Yetkinliğin Özellikleri .....	53
2.6. Yetkinliğin Faydaları .....	56
2.7. Yetkinliklerin Geliştirilmesi .....	58
2.7.1. Yetkinliklerin Geliştirilmesinde Bireylerin Sorumlulukları .....	61
2.7.2. Yetkinliklerin Geliştirilmesinde İşletmelerin Sorumlulukları .....	64
2.8. Otel işletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamaları ve İşgören Yetkinliği Arasındaki İlişki .....	66

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İÇSEL PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN İŞ GÖREN YETKİNLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ: NEVŞEHİR'DEKİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....	70
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	71

3.2.1. Araştırmanın Değişkenleri .....	71
3.2.2. Evren ve Örneklem .....	73
3.2.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı .....	74
3.2.4. Verilerin Analizi.....	75
3.3. Araştırmanın Bulguları.....	75
3.3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri ve Geçerlilikleri .....	76
3.3.2. Araştırmada kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi .....	77
3.3.3. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Özellikleri.....	77
3.3.4. İçsel Pazarlama Uygulamaları ve İşgören Yetkinliğine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi .....	79
3.3.5. İçsel Pazarlama Uygulamalarının ve İşgören Yetkinliği Arasındaki İlişki .....	80
<b>SONUÇ</b> .....	84
<b>KAYNAKÇA</b> .....	88
<b>EKLER</b> .....	98
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	107

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Yetkinlik Örneği (Ennis, 2006) .....	45
<b>Tablo 2:</b> Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Kat Sayıları .....	76
<b>Tablo 3:</b> Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Özellikleri .....	78
<b>Tablo 4:</b> Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçeklerle İlgili Bazı Tanımlayıcı İstatistikler.....	80
<b>Tablo 5:</b> İşsel pazarlama ve işgören yetkinliği Arasındaki Korelasyon Kat Sayıları (Pearson) .....	81
<b>Tablo 6:</b> İşsel pazarlamanın işgören yetkinliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	82



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İçsel Pazarlama Modeli .....	19
Şekil 2: İçsel Pazarlama Modeli .....	20
Şekil 3: Spencer ve Spencer'ın Buzdağı Modeli .....	41
Şekil 4: Spencer ve Spencer'ın Yüzey ve Temel Yetkinlikleri .....	40
Şekil 5: İçsel Pazarlama Uygulamaları ve İşgören Yetkinliği İlişkisi.....	71



## GİRİŞ

Turizm sektöründeki hızlı büyümeyle birlikte işletmelerin sayısında büyük bir artış görülmektedir. Turizm alanında faaliyet gösteren bu işletmelerin sayısının büyük bir şekilde artış göstermesinin bir sonucu olarak işletmeler arasındaki rekabetin üst seviyelere çıktığı gözlenmektedir. Bu turizm işletmeleri rekabet üstünlüğü sağlamak için hizmet sunumunun ve kalitesinin dikkate alınması gerektiğini fark etmiş ve bu noktada insan kaynaklarının önem kazandığı görülmüştür (Biçer ve Düztepe, 2003). Değişim içindeki zaman ve değerlerin etkisiyle, farklı oluşum kazanan turizm dünyası farklı bir müşteri çeşidiyle karşı karşıya kalmıştır. Satın almanın son aşamasının, benimseme aşaması olduğu ve ihtiyacın karşılanması halinde, satın almada bulunan kişinin o ürünün sürekli müşterisi olacağı dikkate alındığı zaman, günümüzde işletmeler, ‘ne üretirsem satarım anlayışı yerine alıcıyı memnun edersem satarım’ düşüncesi ile faaliyet göstermek zorunda kalmışlardır. Özellikle, insan faktörünün ön plana çıktığı hizmet sektöründe bu şekildeki bir düşüncenin uygulamaya dönüşmesi ise işgörenin (iç müşteri) ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap vermek, onların rahat, sağlıklı ve güvenilir ortamda çalışmalarını sağlamak, maddi ve manevi açıdan onları tatmin etmekle sağlanabilmektedir. Başka bir deyişle müşterilerin (dış müşteri) memnuniyeti öncelikle işletme çalışanlarının memnuniyeti ile ilişkilidir. Çünkü işletme süreçlerinde karşılaşılabilecek bir aksaklık, sunulan ürünlere yansıtılabileceğinden, dış müşteri memnuniyetini sağlamak için bir işletmede yer alan bütün bölümlerin göz önüne alınarak işletme stratejilerini belirlemek daha yararlı olacaktır.

South West Hava Kurumu yönetim başkanı 1996 yılında, şirketin 25. Kuruluş yıl dönümünde yapmış olduğu konuşmada, içsel pazarlamanın önemini şöyle ifade etmiştir: “İşletmeler için kim önce gelir müşteriler mi, çalışanlar mı yoksa hissedarlar mı? Bu sorunun cevabı konusunda asla bir tereddüdüm yoktur. Çalışanlar önce gelir. Eğer onlar mutlu, tatminkâr, kendilerini işine vermiş ve enerjikseler, tüketiciler için

ellerinden gelenin en iyisini yapacaklar ve dolayısıyla müşteriler tekrar gelecekler; bu da hissedarları mutlu edecektir” (Bansal vd., 2001:62). İçsel pazarlamanın önemini çok net bir şekilde ifade eden bu görüş sonrasında içsel pazarlamanın önemi günümüzde giderek artmıştır. İşgörenler bir müşteri gibi görülerek öncelikle işgörenlerin istek ve ihtiyaçları giderilmeye çalışılmış ve bu dolaylı olarak müşteri memnuniyeti olarak geri dönüt sağlamıştır.

İşletmelerin günümüzdeki en önemli sorunlarından birisi, doğru işe doğru ve iyi eğitilmiş işgörenleri istihdam etmektir. Günümüzde işgörenlerin bir işletmede ömür boyu çalışarak, örgütsel basamaklar boyu yükselmesi önemini yitirmiştir. Örgütlerin günümüzdeki en önemli özellikleri arasında bilgi, esneklik ve hız yer almaktadır. Bu sebeple örgütlerin işgörenlerden beklentileri, buna bağlı örgütsel yapıları değişmiş ve dolayısıyla hem örgütlerin hem de işgörenlerin kariyere bakış şekillerinde esneklik, sınırsızlık ve uzmanlık ön plana gelmiştir. İnsan kaynakları, farklılıklara bilgi, beceri, yetenek ve tutumlara sahip çalışanlara, kendini bir kuruma aday olan çalışanlardan daha fazla önem vermektedir. Bu nedenle bağlılık ve sadakat yerini, bir işte üstün performans sergilemeyi sağlayan bilgi, tutum, beceri gibi gözlemlenebilir davranışların hepsine yani yetkinliklere bırakmıştır (Kordon, 2006).

İçsel pazarlama uygulamalarının sonrasında işgörenlerde bir takım gelişmeler gözlenmektedir bu gelişmelerden birkaçını şu şekilde özetleyebiliriz: işgören iş uyumu artmaktadır, işgören motivasyonu artmaktadır, örgütsel bağlılığı artmaktadır, işgörenlerin işi hakkındaki bilgi ve becerileri artmaktadır, işgören verimliliği artmaktadır ve işgören kazaları azalmaktadır. İçsel pazarlama sonrasında gözlenen bu gibi gelişmeler işgören yetkinliğini etkilemektedir. Bu nedenle içsel pazarlama sonrasında gözlenen bu gibi gelişmeler işgören yetkinliğinin odak noktasını oluşturmaktadır (Demir, Usta ve Okan, 2008).

Bu çalışmanın amacı, Nevşehir ilindeki üç, dört ve beş yıldızlı otellerin içsel pazarlamayı uygulama düzeylerini ve söz konusu otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yetkinlik düzeylerini belirlemek ve içsel pazarlama uygulamalarının işgören yetkinliği üzerindeki etkisini model aracılığı ile test etmektir. İçsel pazarlama faaliyetlerinin işgören yetkinliği üzerindeki etkisini belirlemek hizmet işletmelerinin

başarısı ve karlılığı açısından önem arz etmektedir. İnsan kaynağına verilen önem ve insanın yetenekleri başarının önemli belirleyicilerindedir. Birçok araştırma, içsel pazarlamada işgörenlerin bir müşteri gibi görülerek önce işgörenin istek ve ihtiyaçlarının iyi bir şekilde karşılanması üzerinde durmaktadır. Bu nedenle işgörenler gerekli bilgi ve beceriyle donatılmaktadır. İçsel pazarlama faaliyetleri uygulandıkça işgören yetenekleri artmaktadır. İçsel pazarlama faaliyetleri sonucunda işgören yetkinliğinin hangi düzeyde değiştiğini ortaya koymak işletmeler açısından önem arz etmektedir. Bu araştırmanın sonucunda içsel pazarlama faaliyetleri ve işgören yetkinliği arasındaki ilişkisi ortaya konulmakta ve hizmetin kalitesinin artırılmasında yetkinliklerin önemi açıklanmaktadır. Çalışmanın otel işletmelerinde içsel pazarlamayı kullanarak otel çalışanlarının yetkinliklerini geliştirmek ve artırmak isteyen otel işletmeleri yöneticilerine yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda araştırmanın bağımlı (işgören yetkinliği) ve bağımsız (içsel pazarlama) değişkenlerini, demografik ve diğer özelliklerini içeren bir anket formu oluşturulmuştur. Veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren tüm üç, dört ve beş yıldızlı otel çalışanları araştırmanın kapsamına dahil edilmiştir. Elden bırakma yöntemi ile uygulanan anket sonunda elde edilen veriler bilgisayar programında analiz edilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde otel işletmelerinde içsel pazarlama ele alınmış, ikinci bölümünde ise işgören yetkinliği kavramı incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise içsel pazarlama faaliyetlerinin işgören yetkinliği üzerindeki etkisinin Nevşehir bölgesindeki otel çalışanları üzerinde test edildiği uygulama sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışma sonuç ve öneriler ile son bulmuştur.

Türkçe ve yabancı yazında içsel pazarlama faaliyetleri ve işgören yetkinliği arasındaki ilişkiyi ele alan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple bu çalışmanın içsel pazarlama faaliyetleri ve işgören yetkinliği arasındaki ilişkiyi ele alan ilk çalışma örneği olması bakımından literatüre katkı sağlaması öngörülmektedir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **OTEL İŞLETMELERİNDE İÇSEL PAZARLAMA**

Bu bölümde öncelikle içsel pazarlamanın tanımına ve tarihçesi incelenmiş, içsel pazarlamanın odaklandığı noktalar olan çalışan tatmini aşaması, müşteri odaklılık aşaması ve stratejik uygulama ve değişim yönetimi aşaması ele alınmıştır. Daha sonra içsel pazarlamanın unsurları, yararları, önemi ve içsel pazarlama modellerine değinilmiştir.

#### **1.1. İçsel Pazarlama Kavramının Tanımı**

İçsel pazarlama kavramı hakkında birçok tanım yapılmıştır. Bu çalışmada birkaç tanıma yer verilmektedir. Bunlar:

İçsel pazarlama, “insan ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayacak iş ürünleri aracılığıyla, nitelikli işgörenlerin örgüte çekilmesi, motive edilmesi, geliştirilmesi ve örgütte kalmalarının sağlanması” durumudur. Ayrıca içsel pazarlama, “çalışanlara müşteri gibi davranılan bir felsefe ve iş ürünlerini, insan ihtiyaçlarına uyum sağlayacak şekilde biçimlendiren bir strateji” olarak da ifade edilmektedir (Rafiq ve Pervaiz, 1993: 220).

İşletme faaliyetlerinde iç ve dış müşterilerin tatminini sağlayacak şekilde organize etmek, sonuçta ulaşılmak istenen işletme misyonuna ulaşmak için yetenekli, personeli istihdamını sağlamak ve muhafaza etmek, işletmenin tüm işgörenlerine içsel iletişimi ve motive edici diğer unsurları kullanarak dış müşteri tatminini sağlamaya yönelmektir (Yapraklı ve Özer, 2001).

Günümüzde rekabet alanında üstünlük sağlamaya çalışan işletmeleri yönlendiren en önemli kavramlardan birisi müşteri memnuniyeti veya tatminidir. Bu nedenle bir işletmenin standart hedefi, stratejisinin kalbine müşterisini yerleştirerek, kritik başarı



faktörü olarak müşteri ihtiyaçlarını önceden tahmin edip, bu ihtiyaçları en düşük maliyetle karşılamak olmalıdır. Artık işletmeleri yönlendiren müşteri istekleri kavramı, kalite, etkinlik ve verimlilik yolu da rekabet üstünlüğü kadar, işgören (iç müşteri) tatminini de kapsamaktadır. Çünkü rekabet üstünlüğü sağlamanın önemli araçlarından olan Toplam Kalite Yönetimi'nin tanımlarından birisi de, çalışan ve müşteri memnuniyeti yaratılabilmesi, toplam olumlu etkileşimin sağlanabilmesi ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların kaynak ve süreçlerine uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir. Yani, ürün kalitesinin daha iyi bir hale getirebilmesi için işgücü dâhil bütün üretim faktörlerinin (girdi) ve iş süreçlerinin üst yönetim tarafından koordine edilmesi ve aynı zamanda yönlendirilmesi gerekmektedir (Naktiyok ve Küçük, 2003).

Farklı bir tanıma göre içsel pazarlama; “müşteri yönlü ve motive edilmiş işgörenler yaratma süreci vasıtasıyla, müşteri tatmini sağlayarak farklı bölümlerdeki işgörenlerin, şirket ve bölüm stratejilerini daha etkin uygulamak doğrultusunda motive edilmesi, koordinasyonlarının sağlanması, bütünleştirilmesi ve değişime dirençlerinin kırılması için pazarlama benzeri bir yaklaşımı benimseyen planlı bir çaba” olarak tanımlanmaktadır (Kalyoncu, 2007: 64).

İçsel pazarlama, işletmelerin işgörenlerine müşteri gibi davranması gerektiğini öngören bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, sadakatin sağlanması amacıyla işgören gereksinimlerini karşılayacak nitelikte ürün veya görevin sunulmasını amaçlayan bir gelişim felsefesi durumundadır (Usta, 2009: 242).

İçsel pazarlama, “yüksek kalitede hizmet üreten işgörenlerin örgüte çekilmesi, kazandırılması ve sadık bir örgüt çalışanı haline getirilmesine ağırlık veren bir yönetim felsefesidir”. Çalışanlar arasında, işletmelerin sunduğu hizmete ilgi ve yönelimi artırmak amacıyla örgütün bütün düzeylerdeki içsel ilişkilerini barındıran, uygulayan süreçler ve faaliyetler bütünüdür (İnal vd., 2008: 163).

İçsel pazarlama literatürü son 30 yılda ayrıntılı bir şekilde ele alınmış ve araştırılmıştır. Bu çalışmaların temelinde ise, Berry tarafından 1988 yılında yapılmış olan çalışmada

yer almaktadır. Berry yapmış olduğu bu çalışmada, hizmet işletmelerini incelemiş ve işletme personelinin iç müşteri olarak ifade etmiştir. Literatürde ise içsel pazarlama kavramı ile ilgili birçok tanım yapılmış olmasına karşın, Berry ve Parasuraman'ın 1991 yılında yapmış olduğu tanım temel alınmıştır. Bu tanıma göre ihtiyaçları tatmin olan personelin iş yerine olan motivasyonu ve bağlılığı pozitif yönde artmaktadır. İşgörenlerin moral ve motivasyonlarının en üst düzeye olmasında ise, ödüllendirmenin önemli bir rolü vardır. İşgörenlerin ödüllendirilmeleri özellikle işyerindeki morali yüksek tutmak ve coşku yaratmak açısından da farklı bir önemi sahiptir (Toksarı, 2012).

İçsel pazarlama ile ilgili yapılan çalışmalar ve açıklamalar neticesinde müşteri odaklı ve motive edilmiş çalışanlar yaratma süreci vasıtasıyla, müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla farklı departmanlardaki çalışanların, işletme ve bölüm stratejilerini daha verimli uygulamak doğrultusunda yönlendirilmesi, bütünleştirilmesi, koordinasyonlarının sağlanması ve değişime karşı dirençlerinin kırılması nedeniyle pazarlama benzeri bir yaklaşımı benimseyen planlı çabalar olarak tanımlanabilir.

## **1.2. İçsel Pazarlamanın Tarihçesi**

İçsel pazarlama kavramı olarak ilk kez Berry vd. (1976) tarafından sürekli yüksek hizmet kalitesi nasıl oluşturulabilir sorusuna çözüm olarak geliştirilmiştir. Bununla birlikte, “içsel pazarlama kavramı ile ilgili sürekli artan araştırmalara rağmen, bu kavram ile tam olarak neyin anlatıldığı konusunda belirlenmiş sadece bir kavram olmadığı için”, uygulama alanı kısıtlı kalmıştır (Rafiq ve Ahmed, 2000: 449). Bu nedenle literatürde yer alan bütün araştırmalar kavramın farklı noktalara ve alanlara yönelmesine neden olmuştur.

İşletmeler tarafından içsel pazarlama, son zamanlarda uygulanan konular arasındadır. Günümüzde birçok işletme içsel pazarlama kavramının ne olduğu, nasıl uygulanması gerektiği konusunu tam olarak bilmemektedir. Bunun başlıca sebebi ise bu konuyla ilgili çalışmaların yetersiz ve sınırlı olmasıdır. Öte yandan, bu konuyla ilgili yapılmış olan çalışmalarda farklı görüşlerin ortaya çıkmış olması ve bir fikir birliğine

varılmamış olması diğer bir problemi oluşturmaktadır. İşsel pazarlamanın ilk kullanılmaya başladığı zamanlar üzerinde çok fazla durulmayan bir kavram olan işsel pazarlama anlayışı, müşteri tatminini sağlamak isteyen işletmeler tarafından bugün en fazla üzerinde durulan ve çaba harcanan konu haline gelmiştir (Karahana, 2013).

Rafiq ve Ahmed (2000)'e göre işsel pazarlama kavramı, literatürde uzun süredir irdelenmektedir. İşsel pazarlama kavramıyla ilgili yayınların hızlı artışına rağmen, çok az sayıda işletme, uygulamada bu kavramdan yararlanmaktadır. İşsel pazarlamanın kavramsal gelişimi ele alındığında, birbiriyle i içe ama aslında ayrı sayılabilecek 3 aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar (Rafiq ve Ahmed, 2000: 453):

- ✓ Değişim Yönetimi ve Strateji Uygulama Aşaması,
- ✓ İşgören Tatmini Aşaması,
- ✓ Müşteri Yönlülük Aşamasıdır.

### **1.2.1. alışan Tatmini Aşaması**

İşsel pazarlamanın altında yatan temel anahtar varsayım “hem tatmin olmuş müşteri hem de tatmin olmuş işgören”dir. Sasser ve Arbeit (1976) bu tartışmayı bir adım daha taşıyarak, bir hizmet işletmesinin en önemli pazarının işgören olduğunu savunur. İşgören alanındaki pazarlama tekniklerinin gelişimi, Sasser ve Arbeit (1976: 64) tarafından da “müşteri olarak işgören” ve “rn olarak işin” tanımlaması olarak belirtilmiştir. işgörenlerini müşteri ve ürünlerini iş teklifleri olarak görmek yöneticileri, hizmet satın alınana kadar kendi işgörenlerini de önemsemeye zorlar. İlk zamanlarda işsel pazarlamayla alakalı çalışmaların büyük kısmı çalışan motivasyonu ve memnuniyeti üzerine ve sonuç olarak hizmet kalitesini iyileştirme gayretlerine odaklanmıştır. Kişilerin hizmet sağlamadaki performanslarının farklılıklar göstermesi, verilen hizmetin kalitesinde değişikliğe yol açmıştır. Müşteri memnuniyeti kadar çalışan memnuniyetinin önemli olduğunun anlaşılmasıyla çalışanlara odaklanılmış ve onların iş memnuniyetleri için işletme yönetimi işsel pazarlama yaklaşımını önermiştir. Bu aşamada kişinin işe duyduğu olumlu yaklaşım, iş memnuniyeti ve çalışanların tatmininde etkili olan konular araştırılmıştır (Rafiq ve Ahmed, 2000: 450).

İçsel pazarlamanın ilk aşamasının ana varsayımı, işletmenin memnun edilmiş müşterilere sahip olabilmesi için memnun olmuş işgörenlere sahip olması gerekliliğidir (Ay ve Kartal, 2003). Müşteri tatminine giden bu yolda işletmelerin ilk önce dikkat etmesi gereken hususun işgörenler olduğu önemle vurgulanmaktadır. Böylelikle hedeflerine ulaşmak isteyen işletmelere hangi faaliyetlerde bulunmaları gerektiği konusunda bugüne kadar önerilmemiş farklı bir yol sunmuşlardır (Türköz, 2006: 150).

“Müşteri olarak işgören” felsefesinin itirazına rağmen, ilk aşamada içsel pazarlamanın kavramsallaştırması ile birçok olası sorunlar ortaya çıkmıştır. İlk olarak, dış pazarlama durumunun aksine, işgörenlerin sattığı ürünün aslında onlar tarafından istenmeyen hatta olumsuz etkiye sahip olabilmesidir. İkinci olarak, dışsal pazarlama durumunun aksine, işgörenler “ürün seçebilme” şansına sahip olamayabilirler. Üçüncü olarak, istihdam sözleşme doğası nedeniyle, işgörenler nihai analizde istemedikleri “ürünlerin” kabulü için “zorlanabilirler”. Dördüncü olarak, tatmin olmuş işgörene sahip olmanın maliyeti büyük olabilecektir. Ve son olarak “müşteri olarak işgören” kavramı, dış müşteri ihtiyaçlarının işgörenler üzerindeki üstünlüğünün olup olmayacağı sorusunu ortaya çıkarmaktadır. Örneğin; işgörenin bir hizmet işletmesinin en önemli pazarı olduğu düşüncesi önceliği işgören pazarına vererek dış müşterileri ikinci plana atabilir. Bu, pazarlamanın en temel görüşü olan; “dış müşteriler her zaman önceliklidir” düşüncesine terstir. Bu da ikinci aşamaya geçiş sebebidir (Rafiq ve Ahmed, 2000).

### **1.2.2. Müşteri Odaklılık Aşaması**

İçsel pazarlamanın ikinci aşaması müşteri odaklılık aşamasıdır. Bu aşamada müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilen, müşteri odaklı işgörenlere sahip olmak ve bu işgörenleri işletme bünyesinde tutabilmek önem kazanmıştır. İşgörenlerin motive edilmesi ve satış hedeflerinin olması daha yüksek performansın ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Kaliteli hizmet, işgörenler ve destek kadrolar arasında etkili koordinasyon gerektirir (Varey, 1994). İşgörenler dış müşteri odaklı davranabilmeleri için ilk olarak pazarlamaya yönelik faaliyetler ile motive edilmelidir (Varey ve Lewis, 2000).

Müşteri odaklılık konusundaki ifadeler, “uygunluk ve uygulanabilirlik” açısından üst yönetim tarafından ayrıntılı olarak incelenmelidir. Müşteri odağı bir niyet ifadesidir. Organizasyonun durağanlığa karşı çıktığı, yeni yönetim disiplini ve kavramlarını kucaklamaya hazır olduğu anlamındadır. Ayrıca müşterilere en iyi hizmeti vermeyi ve işleri ilk seferde doğru yapmayı sağlayacak yeni sistem ve süreçler yaratma anlamına gelir. Müşteri odaklılık, devrimsel değil evrimsel bir süreçtir. Çok fazla özen, gayret ve sabır ister. Son olarak müşteri odaklılık, uygun performans ve yüksek başarıya ulaşmaya yönelik bir yaklaşım, bir düşünce şeklidir (Ay ve Kartal, 2003:75).

Bu düzeyde müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilen, müşteri yaklaşımı çalışanlara sahip olmak önem kazanmıştır. Çalışanlar müşteri yönlü davranabilmeleri için öncelikle pazarlama benzeri eylemlerle motive edilmesi gerekmektedir (Ay ve Kartal, 2003:75). İçsel pazarlama konusu, bu aşamada modern pazarlama konusuna göre işletmelerin en temel görevi olan müşteri odaklı çalışmanın işyerinde uygulanabilmesi konusunda işgörenleri tatmin etmek için gereken çabaların neler olduğu ile ilgilenmektedir.

Pazarlama anlayışı, işletmenin temel görevinin hedef pazarın ihtiyaç ve isteklerini belirleyip, bütünsel pazarlama araçlarından yararlanıp, tüketicileri tatmin ederek kâr sağlama ve diğer örgütsel amaçlara ulaşma temeline dayanır. Bu nedenle pazarlama yaklaşımı müşterilere yönelik pazarlama yaklaşımı olarak tanımlanabilmektedir (Tuncer ve Ergunda, 2004).

### **1.2.3. Strateji Uygulama ve Değişim Yönetimi Aşaması**

İşgörelere işi pazarlama fikri yeni ortaya çıkan bir kavram değildir. Değişen demografik koşullar gelecekteki işgücü yetersizliğinin hizmet merkezli çalışanları ortaya çıkaracağını göstermiştir. Ortaya çıkan hizmet kalitesi pazarlama ve insan kaynakları yönetimi arasındaki bağlantının daha da fazla vurgulanmasını sağlamıştır. Yönetim desteği, ödüllendirme, iş dizaynı vb. hizmet kalite yönetimindeki genel konular olmuştur (Varey, 1995: 50). İçsel pazarlamanın bu aşamasında bu konulara ağırlık verilmesi işgörelerin işyerindeki önemi vurgulanmış, nitelikli işgörelere çalışmanın ve bu işgörelere elde tutmanın gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Rafiq ve Ahmed (2000), bu aşamada içsel pazarlama faaliyetlerinin rolünün: kurumsal amaçlar doğrultusunda işgörenleri birleştirme, eğitme, motive etme ve personelin sadece örgütün değerini değil aynı zamanda onun içerisindeki yerini anlayıp fark edebildiği bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Bu aşamada içsel pazarlamanın bir uygulama aracı olarak rolü ve konumu daha açık ve anlaşılır bir hale getirilmiştir. Başlangıç olarak bu bakış açısı hizmetlerin pazarlanmasında ortaya çıkmıştır. Daha sonra ürünlerin pazarlanmasında da uygulanabilecek pazarlama stratejisi olarak genelleştirilmiştir. Bu aşama içsel pazarlamanın, çalışanların müşteri odaklı çalışabilmeleri için motive edilmesinden çok daha geniş bir süreç olduğunu göstermektedir (Rafiq ve Ahmed, 2000).

21. yüzyılda içsel pazarlama hakkında birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen halen kavramın tanımı ve içeriği hususunda belirsizlikler devam etmektedir. Kavramla ilgili olarak üzerinde tam olarak görüş birliği sağlanamayan ilk ve en önemli konu iç ve dış müşteri tatmini arasındaki ilişkinin yapısıdır. Hizmet işletmeleri için ortaya atılan içsel pazarlama kavramı, zamanla teorik gelişmesine paralel olarak uygulama alanını da genişletmiş ve İnsan Kaynakları Yönetimi ile iç içe geçerek daha karmaşık bir yapıya bürünmüştür. Ayrıca kavram son dönemlerdeki araştırmalarla netliğe kavuşmaya başlamış olmasına rağmen uygulayan işletme sayısının günümüzde hala çok sınırlı olması kavramın daha belirgin hale gelmesini engellemektedir. Bu konuda özellikle toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları yönetimine dahil olması sadece içsel pazarlama çalışmalarının belirginliğini azaltmaktadır (Ay ve Kartal, 2003: 80).

## **1.2. İçsel Pazarlama'nın Unsurları**

İçsel pazarlama vizyon geliştirme, kişisel gelişim ve ödüllendirme olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu kavramların ayrıntılı tanımları şu şekildedir (Foreman ve Money, 1995).:

**Vizyon Geliştirme**, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, kurum için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktır. Başarılı işletmelerin en önemli

özelliklerinden biriside, işletme adına, işgörenlerin inandığı ve paylaştığı bir vizyona sahip olmalarıdır (Foreman ve Money, 1995).

Vizyon; arzu edilen durum, geleceğin yaşayan bir resmi olarak nitelendirilebilir. Vizyon kavramının yaşadığı söylenebilir, çünkü o sadece dokümanlarda değil, insanların eylem ve düşüncelerinde mevcuttur. O bir resimdir, çünkü sadece soyutlamalardan ibaret değil imajları da kapsamaktadır. Zira imajlar soyut tanımlamalardan daha anlamlıdır ve bir düşünce içeriğine, duygusal bir değere sahiptir. Vizyon, bütün bu boyutlarla birlikte oluşturulduğundan dolayı bütünleştiricidir (Durna, 2002: 186). Vizyon geleceğin nasıl olabileceği ve nasıl olması gerektiğini gösteren bir resim gibi, mevcut gerçeklerin, umutların, hayallerin, tehlikelerin ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan geleceğin tanımlanması için gerekli zihni bir bakış açısıdır (Karaman, 2005: 19)

Mirze ve Ülgen (2010)'a göre ise vizyon, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan işletmenin üst yönetimi için bir referans ve dönüm noktasıdır. Vizyon, insanları bir arada tutup geleceği yönlendirerek motive etmekle, ayrıca bir yol haritası görevi görmektedir.

Vizyon; geleceğe yönelik olmalı ve işletmeler için sağlam bir temel görevi görerek işgörelere dayanak sağlamalıdır. Vizyon, işletmelerde yer alan amaçlar ve hedefler gibi yıldan yıla dalgalanmalar göstermez; aksine kalıcı bir söz niteliğindedir. Başarılı bir vizyon örgütler için canlı ve parlak bir resim çizer ve geleceğe yönelik olmasına rağmen, şu anda fark edilmiş gibi şimdiki zamanda yer alır (Erdoğan vd., 2012: 47).

Vizyon: gelecekte ulaşmak istediğimiz durumu tanımlar ve uzun vadeli. Bugünü yaşarken veya yakın geleceği plânlarken uzun dönemli amaçlarımızı dikkate almak ve bugünden hazırlık yapmak gerektiğini imâ eder. Hiçbir şey yapmadan, yaşamın bizi yönlendirmesine izin vermek ulaşacağımız durumu tanımlamaz. Vizyon gelecekle ilgili “tahminler yapmak değil, kararlar almaktır”. Bundan dolayı vizyon, içinde bulunduğumuz koşullarla uzun vadeli amaçlarımızı birleştirerek yapabileceğimizin en iyisini yapmamızı sağlar (Özden, 2002: 27).

Vizyon geliştirme, ileriye görebilmek, geleceğe ait tahminler yapmak ve bu tahminlere göre ana hedefleri ve stratejileri belirlemektir. Vizyon geliştirmek bir anlamda; sorunlara uzun vadeli, çok geniş açıdan bakarak hem mevcut durumu hem de gelecekte olabilecekleri kavramak; dolayısıyla bu gelişmelerin bizi nasıl etkilediğini tayin ederek, buna uygun hedeflerimizi ve stratejilerimizi belirlemektir. Bu tahminler ne kadar tutarlı ve ne kadar gerçekçi ise vizyon geliştirilmesi, planlama ve strateji geliştirilmesi o kadar sağlıklı olabilmektedir (Çetin, 1997: 173-174).

**Kişisel Gelişim:** İş hayatında gerçekleşen sürekli ve ani gelişmeler, çalışanların bilgi ve yeteneklerinin de sürekli olarak geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri; işgörenin daha fazla bilgili olup yeterlilik kazanmasına ve yüksek beceri elde etmesine neden olur. Bunun sonucunda da; kişisel özgüven ve önem duygusunda artış, yüksek motivasyon, kendi kendini denetleme, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta artış, iş kazalarında azalma, verimlilik artışı gibi hem kişisel hem de örgütsel pek çok fayda sağlanır (Mucuk, 2003: 329).

İçsel pazarlamanın: işgörenlerin beklentilerini karşılamaya yardımcı olan, sadece bölümler arası değil, aynı zamanda yönetim ve işgörenler arasında içsel etkileşimi işler kılan bir süreçtir (Dündar ve Fırlar, 2006:132). Birbiriyle etkileşim içerisinde olan ve motivasyonu yüksek işgören kadrosu, işletme dinamizmini artıracaktır, bu da yüksek rekabet ortamında yeniliklere ve değişimlere hızlı adapte olmasını sağlayacaktır. İçyapıdaki olumlu ve pozitif yöndeki değişimler, içsel pazarlama anlayışındaki gelişmelerin sayesinde, işletme işgörenlerinin müşteri odaklı bakış açılarının gelişmelerini de kolaylaştıracaktır. İşgörenlerin pazarlama kültürünü olumlu bir şekilde etkileyecek içsel pazarlama anlayışının gelişimine yönelik bütün yapılanmalar ve çalışmalar, işletme içi tek bir kültürün gelişimine de yardımcı olmaktadır (Ene, 2013: 70).

Sosyalleşme ve bireysel gelişim konusunda çalışana sağlanan olanaklar, çalışanın kendisini geliştirmesinin, kendisini işletme için önemli olduğunu hissetmesine, çalışanın örgütsel bağlılığının ve iş memnuniyetinin artmasına katkıda bulunmaktadır (Varey ve Lewis, 2000: 187). İçsel pazarlama anlayışı, işletmedeki bölümler ve süreçler arasındaki iletişim kalitesinin ve sosyal olanakların, işgörenlerin



performansını artıracığı, bunun bir etkisi olarak da örgütün hedef müşteri kitlesi karşısındaki beğenisini yükselteceği düşüncesine dayanmaktadır (Varey ve Lewis, 2000: 193).

Kişisel gelişimin sözlük tanımı başkalarının yardımı olmadan kendine yardım ve kendini iyileştirme eylemidir. Psikoloji kitapları açısından ise kişisel gelişim profesyonel yardım almadan bir kimsenin kişisel ya da duygusal problemleri ile başa çıkmasıdır. Bu yüzden pratik amaca hizmet eden tüm kitaplar kişisel gelişim kitabı olarak kabul edilirler. Kişisel gelişim oldukça geniş bir kavramdır. Kavram, hem değişik formatları hem de geniş bir davranış alanını kapsar. Kişisel gelişim öyle bir alandır ki insanın varoluşuyla ilgili hemen hemen hiç kimse ve hiçbir şey bu olgunun dışında kalmaz (Prager, 2001). Kişisel gelişim, bireyin kendine karşı yerine getirmek zorunda olduğu bir görev, bireysel bir sorumluluktur. Birey, yaşamında karşılaştığı farklı durumlar boyunca bilgi edinme ihtiyacı içinde olan bir varlıktır ve kendinde bulunan kendini gerçekleştirme eğilimi doğrultusunda çabalamak ve bu sonuca ulaşmak için gayret etmek zorundadır. Her birey kendisi için gelecekte en iyi olanı şimdiden hazırlamak ve kendini bu yönde geliştirmek için gereken sorumluluğu almak zorundadır (Torun, 1996'dan aktaran: Çoruk, 2007: 10).

Kendini geliştirme, bireyin fiziksel, ruhsal, zihinsel ve sosyal/ duygusal olmak üzere dört temel alanda dengeli bir şekilde yenilenmesini içerir. Yenilenmenin tüm boyutlarda akıllıca, düzenli ve dengeli bir biçimde olması gerekir. Çınar (1999) ise kendini geliştirmeyi bireyin değişimlere uyum sağlamak, başarıya ulaşmak, etkili, verimli ve anlamlı bir yaşam sürdürmek gibi amaçlarla sorumluluklarının bilincinde olarak fiziksel, ruhsal, zihinsel ve toplumsal yönlerden bilgi ve becerilerini yenilemeye, arttırmaya yönelik çabalar olarak tanımlamıştır (Çoruk, 2007: 11).

Şirin (2005)'e göre kişisel gelişim insanın içindeki sınırsız gücü fark edip, mevcut potansiyelinin içeriğini kavraması ve bunu kullanabilmesidir. Kişisel gelişimin amaçları ise kişinin potansiyel gücünün bileşenlerini kavraması ve karakterinde yer alan özelliklere göre harekete geçmesini sağlamaktır. Kişisel gelişimin ilgi ve faaliyet alanı içinde ise, hedef belirleme, duyguların kontrolü, davranışların yönetilmesi,

olumlu olma ve olumlu davranma, olumlu düşünme, hızlı okuma, öğrenme, güzel konuşma, hafıza teknikleri gibi konular yer almaktadır (Şirin, 2005:11).

Kişisel gelişim gönüllülük esasına dayanan bir eylemdir. Gelişimin gönüllü ve bireysel bir çaba /eylem olduğu farz edilir. Seçim, otonomi ve özgürlük gibi kavramlara dayanan kişisel gelişim, ayrıca bireysellik prensibiyle öz değişimi ve gelişimi gerektirir. Popüler psikolojinin bireye ilişkin tek yönlü vurgusu yanlışlıkla insanlarda insanların kendileri ve yaşamları üzerinde kontrol ve hâkimiyet sağlayabilecekleri görüşüne neden olabilir. Kişisel gelişim projeleri ayrıca uzman bilgisine, metinsel/yazılı otoritenin dışsal formlarına da ihtiyaç duyar. Benliği ya da onun içsel bir yönünü değiştirmek, geliştirmek ya da dönüştürmek için kişisel gelişim bireysel gönüllü bir teşebbüs, dışsal ve otoriter bir yardım gerektirir (Rimke, 2000: 62).

**Ödüllendirme:** Pitts (1995: 13) ödülü, bir görevi yapmak, bir hizmet vermek veya bir sorumluluğu yerine getirmek sonucu ortaya çıkan kazançlar olarak tanımlamaktadır. Pitts'e göre bu görevleri düzenli olarak yerine getirmesi amacıyla anlaşma yapılmış çalışanlar için başlıca ödül ücrettir. Bununla birlikte ödül, ücretin de içinde yer aldığı bir pakettir ve ikramiyeler, emeklilik, sağlık sigortası, kar paylaşımı vb. kazançları da içerir.

Bansal (2001: 68)'e göre işletmelerde önceden belirlenmiş standartların üzerinde başarı gösteren işgörenlere ödüllendirme yapılması bir işletme politikası olarak ele alınabilir. Bu politika; başarılı kişileri işletmeye çekmenin yanında, diğer çalışanlara örnek olma, işgören devir hızının düşük olması, örgütsel bağlılığı artırma, verimlilik ve karlılığı yükseltme, rekabet avantajı sağlama gibi pek çok yararlar sağlayabilir. Ödül denildiğinde yalnızca maddi unsurlar değil manevi unsurlarda akla gelmelidir.

Ödüllendirme sistemleri ile ilgili literatürde ödülün tanımına ve kapsamına ilişkin farklı görüşlerle karşılaşmaktadır. Bu farklılık özellikle ücretin ödül olarak kabul edilip edilmediği ile ilgilidir. Ücreti ödül olarak kabul eden yazarların (örneğin, Pitts; Lawler; Lundy ve Cowling) aksine burada, çalışanların kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı para şeklinde tanımlanan ücret, ödül olarak

ele alınmamaktadır. Buna göre ödül, çalışanın görev tanımının dışında yer alan herhangi bir çaba, performans ya da yetkinlik düzeyi v.b. için elde ettiği finansal ya da finansal olmayan kazanımlardır (Yürür, 2005: 3-4).

Ödül kavramı, hem direkt ücretleri hem de dolaylı çalışan kazanımlarını (employee benefits) içermektedir. Bunlar, işveren tarafından çalışanlarla yaptığı sözleşmeye göre, onların çabaları ve becerileri için yapılan ödemelerdir ve dışsal ödüller olarak adlandırılırlar. Ancak örgütsel ödüller statü, takdir tanıma, şirket üyeliği, güvenlik, kariyer, gelişim, bireye verilen değer hissi ve başarıma duygusu gibi içsel ödülleri de kapsamaktadırlar (Pitts, 1995).

Hizmet kalitesinin önemli öğelerinden biriside, işgörelere emeğinin karşılığını verme/ödüllendirme ve hizmet performansı arasındaki bağ olarak görülmektedir (Berry vd., 1994). Bu sebeple hizmet işletmelerinde çalışan işgörelerin daha iyi performans göstermeleri için ödüllendirme ve teşvik verilebilir (Zeithaml ve Bitner, 2003).

Ödüller; maddi olanlar (teşvik ve primler, kâr paylaşımı) ve maddi olmayan (akşam yemeği, tatil, sağlık sigortası, övgü ve takdir, terfi etme, plaket verme) ödüller olarak çeşitlilik ve değişiklik gösterebilir (Bartol ve Srivastava, 2002). Bu gibi ödüllerle doğru hizmet davranışlarının ödüllendirilmesi için, öncelikle işletmelerin iyi bir ödül sistemi tasarlamaları gerekir. Bu noktada ödüllendirme yapılırken adaletli davranılması gerekmektedir. Aksi takdirde ödüllendirme işgörelerin motivasyonunu ve işletme bağlılığını artırması yerine işletmeye duyulan güven sarsılabilmektedir. Ödül sistemlerinin etkili olabilmesi için, Zeithaml ve Bitner (2003) ödül sistemlerinin işletmenin vizyonuyla ve gerçekten önemli örgütsel sonuçlarla ilişkilendirilmesi gerektiğini söyler. Örneğin; müşteri memnuniyeti ve sadakati işletme açısından önemli sonuçlar olarak görülüyorsa, bu sonuçlara olumlu katkı sağlayacak olan hizmet davranışlarının fark edilmesi ve ödüllendirilmesi gerekir. Ayrıca, ödüller personelin hizmet performansı ve başarıyla orantılı olmalıdır (Jerris, 1999). Böylelikle işgörelere önceden belirlenen standartların üzerinde performans göstermek için çaba gösterirler.

İşletmelerde çoğunlukla karıştırılan iki kavram olan, teşvik ve ödül arasındaki farkı ortaya koymak gereklidir. Teşvikler, gelecekle ilgiliyken, ödüller geçmişe dönüktür. Finansal teşvikler çalışanları, amaçlarına ulaşmaları yolunda motive etmeyi, belirli hedeflere ya da önceliklere odaklanarak performanslarını geliştirmeleri ya da yetkinliklerini, becerilerini artırmalarını amaçlamaktadırlar. Buna karşın finansal ödüller ise, çalışanların performans hedeflerine ulaşma veya aşmaları durumundaki başarılarını ya da belirli düzeylerde yetkinlik veya beceri kazanmalarını finansal olarak ödüllendirmeyi sağlamaktadırlar. Finansal teşvikler doğrudan motivasyon sağlamak üzere oluşturulurlar. Finansal ödüller ise takdirin maddi bir yanısıdır ve bu nedenle dolaylı güdüleyici olarak hizmet ederler (Yürür, 2005: 3-4).

### **1.3. İçsel Pazarlamanın Amaçları**

İçsel pazarlamanın amacı, işgörenlerin müşterilere sunmuş oldukları ürünlerden mutlak olarak memnun kalmalarını sağlamaktır. İçsel pazarlama işgörenlere yönelik olarak en iyi şekilde hizmet bilinci oluşturmak ve sergilenen faaliyetlerde müşteri uyumlu faaliyet sergilemek, pazarlama odaklı çalışmak ve çeşitli faaliyetlerin içsel pazarlamaya yönelik olarak daha aktif kullanmak şeklinde tanımlanmaktadır. İçsel pazarlamada işletmede çalışan işgörenlere yönelik bir pazarlama amaçlanmaktadır (Kotler vd., 2010).

İçsel pazarlama kavramı, işgörenlere iç pazar olarak gördüğü için insan kaynakları ve pazarlama yönetimi bölümlerine de konu olmaktadır. İçsel pazarlama, işgörenlerin işletmenin mevcut ve gelecekte yapılması planlanan pazarlama uygulamaları hakkında ve bu uygulamalara başarılı bir şekilde nasıl katkı sağlayabilecekleri konularında bilgilendirilmelerini sağlamaktadır (Proctor, 2010: 257).

Varey ve Lewis (2000: 928) içsel pazarlamanın amaçlarını şu şekilde sıralamışlardır:

- ✓ Amaçları paylaşan, deneyim ve becerilerini geliştiren, ekonomik iyileşme için bireysel motivasyonu harekete geçiren yönetim takımı ile işbirliği yapmak,
- ✓ Araştırma ve değerlendirme, işgören geliştirme ve sorumluluğa dayalı açık bir strateji ile iletişimi yönetmek,

- ✓ Liderin, süreçlerin ve taahhütlerin gerektirdiği katılım sayesinde verimliliği artırmak,
- ✓ Hem tüketicileri hem de organizasyon üyeleri açısından çekici bir şirket markası oluşturmak,
- ✓ Organizasyondaki nitelikli işgörenlerin işletmeden ayrılmasını önleyerek tutmak; zayıflayan yönetim standartlarını yok ederek, şirket ve işgören politikalarında açıklığı benimseyerek yönetimde etkinlik sağlamak,
- ✓ Değişen ekonomik, politik ve teknolojik çevrede, rekabet edebilir hizmet dağıtımını için kaliteye yönelmek.

Kalyoncu (2007: 67) içsel pazarlamanın temel amacını dış müşteri tatminini sağlamak olduğunu savunur. Çünkü işletmelerin faaliyetlerinin temel noktası dış müşteridir. Bu memnuniyetin sağlanması yoluyla, müşteri sadakati ve işletmeyi tekrar tercih etme olasılığı artacak ve sonuçta işletme karlılığında ve pazar payında artışa neden olacaktır. Müşteri tatmini ise özellikle hizmet işletmelerinde işgörenler tarafından sağlanacaktır. Bunu sağlamanın yolu ise, yukarıda belirtilen prensipler dikkate alınarak, işgörenlerin tatmin oldukları etkin ve verimli bir süreç oluşturmaktan geçmektedir. Bu sebeple, müşteri odaklı bir örgüt kültürü oluşturarak, nitelikli işgörenleri işe alarak, eğiterek, işletme içinde etkin bir iletişim sistemi sağlayarak, motive ederek, dış müşteri tatmini artırabilmektedir.

### **1.5. İçsel Pazarlamanın Yaraları**

Başarılı bir şekilde uygulanan içsel pazarlama programlarının işletmelere sağladığı çeşitli yararlar vardır. Bu yararlar şöyle sıralanabilir (Arnett vd., 2010: 595)

- ✓ İş gören devir hızında azalma
- ✓ İş gören tatmininde artış
- ✓ Organizasyonda değişime tepkilerde azalış
- ✓ Hizmet kalitesinde artış

İçsel pazarlama ile çalışanların işletmeye bağlılığı artar ve işgücü devir hızı düşük olur, eğitim maliyetleri, işe alma, hatalı ürün sunumu vb. konularda tasarruf sağlanır. Yeni

çalışanların işe alınması ve eğitilmesi konusunda kullanılan kaynaklardan mevcut çalışanların becerileri geliştirmek gibi amaçlara ulaşmak için yararlanılabilir. Ayrıca, işten ayrılma oranındaki düşüş, mevcut çalışanlarda daha az strese yol açar (Kalyoncu, 2007).

Çalışan memnuniyeti doğal olarak dış müşteri memnuniyetini etkiler. İşletmenin müşteri potansiyelinin karlılığını olumlu yönde etkiler. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalarda müşteri bağlılığı ile çalışan bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Diğer bir deyişle, çalışan bağlılığı artıkça müşteri bağlılığı da artmaktadır (Kalyoncu, 2007: 67).

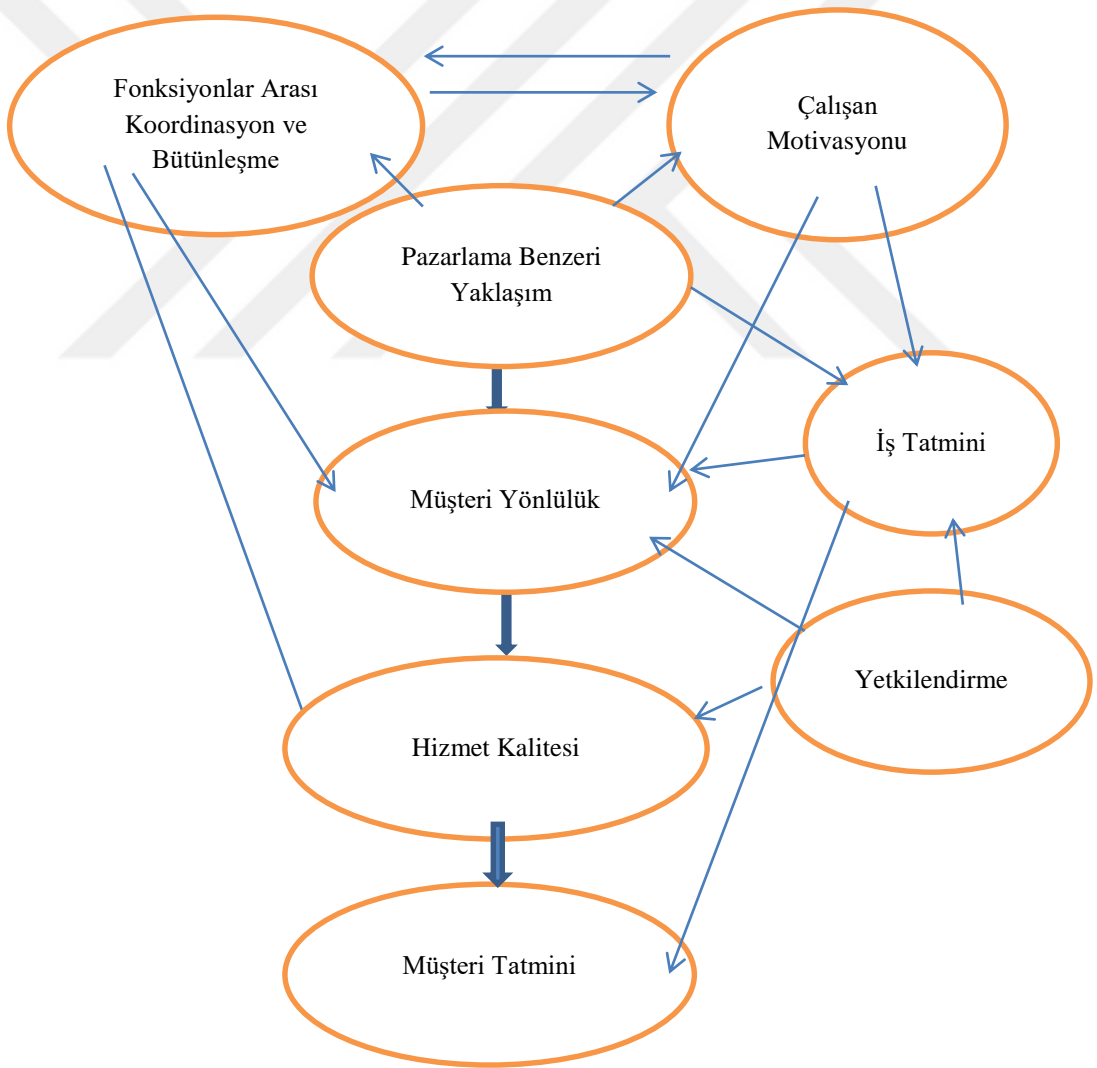
Örgütlerde yönetimin kritik konularından biri, değişimdir. Geçiş aşamasındaki örgütler için içsel pazarlama çok önemlidir. Böylece içsel pazarlama değişim ihtiyacının anlaşıldığı ve kabul edildiği bir örgüt kültürü oluşturmaya yardımcı olur (Kalyoncu, 2007: 69).

## **1.6. İçsel Pazarlama Modelleri**

Geliştirilmiş içsel pazarlama anlayışına göre, işletmelerin fonksiyonel stratejileri etkili uygulaması için doğru bir pazarlama yaklaşımı kullanılarak çalışanların değişime ve düzene karşı direnişlerini kırma, onları motive etme ve fonksiyonlar arası koordinasyon ve bütünleşmeyi sağlamaları gerekmektedir. Tanımın temel dayanakları, çalışan odaklılık ve motivasyonu, tüketici yönelimlilik ve tüketici tatmini, fonksiyonlar arası koordinasyon ve bütünleşme, pazarlama yaklaşımı ve işletme ve fonksiyonel stratejilerin uygulanmasıdır. Yapılan bu tanıma göre içsel pazarlamanın temel dayanak noktaları şu şekilde ele almak mümkündür (Rafiq ve Pervaiz, 2000):

- ✓ Pazarlama benzeri yaklaşım,
- ✓ Çalışan tatmini ve motivasyonu,
- ✓ İşletme stratejilerinin ve fonksiyonel stratejilerin uygulanması,
- ✓ Fonksiyonlar arası koordinasyon ve bütünleşme,
- ✓ Tüketici yönlülük, tüketici tatmini.

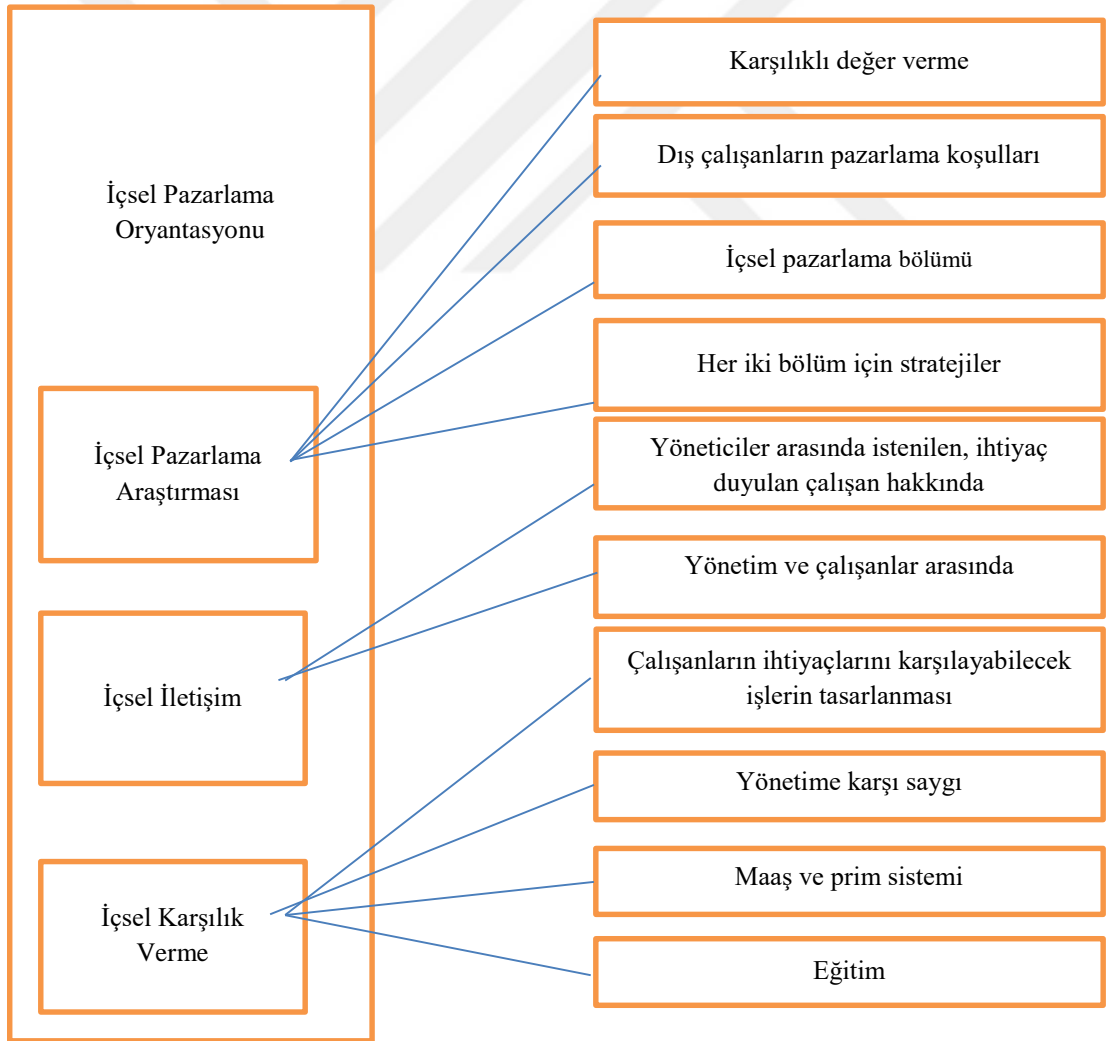
Hizmet işletmeleri için yukarıdaki unsurlardan yararlanılarak hazırlanmış olan model Şekil 1’de gösterilmektedir. Modelin merkezinde çalışanları motive eden, fonksiyonlar arası koordinasyonu sağlayan ve müşteri odaklılığa yönelik pazarlama yaklaşımı vardır. Müşteri odaklılık, işletme hedefleri ve müşteri tatmini için oldukça önemlidir ve tüm pazarlama çabaları bu çerçevede yürütülür. Fonksiyonlar arası koordinasyon, çalışan motivasyonunu ve dolayısıyla iş tatminini sağlamayı; çalışan motivasyonu, fonksiyonlar arası koordinasyonu ve iş tatminini; iş tatmini, müşteri tatminini; yetkilendirme ise interaktif ilişkilerin başarısını etkilemektedir. Dolayısıyla tüm süreçler, müşteri odaklılığı sağlamak üzere oluşturulmakta ve sonuç hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve müşteri tatmini olmaktadır. (Çoban, 2004: 92).



**Şekil 1: İçsel Pazarlama Modeli**

**Kaynak:** Rafiq ve Ahmed, 2000: 455.

İçsel pazarlama işgören ilişkileri bakımından analiz edildiğinde iki yöntem ortaya çıkmaktadır. Bunlar sırasıyla; müşteri ihtiyaçlarının kârlı bir biçimde tatmin edilmesinin hedeflendiği işlemsel pazarlama ve müşteriler ya da diğer paydaşlar arasında karşılıklı değer yaratmanın hedeflendiği ilişkiyel pazarlamadır. Bu iki pazarlama yöntemi de içe dönüktür. İşlemsel pazarlama yönteminde seçilmiş birkaç personelin bilgi iletişim teknolojileriyle desteklenerek yeni bilgiye ulaşılması, ulaşılan bilginin bir sisteme bağlanarak yeni ürün bilgisi, politikası ve prosedürü gibi bilgilerin duyurulması sağlanmaktadır. İlişkiyel pazarlama yönteminde ise yeni bilgi fonksiyonel proje grupları, yaratıcı girişimler, inovasyon merkezleri, kalite geliştirme takımları oluşturularak elde edilmekte, bilginin dönüşümü ise takım çalışmasına dayalı öğrenme grupları, uygulamalı çalışmalar ve geribildirim benzeri yöntemlerle sağlanmaktadır (Ballantyne, 2000: 277).



**Şekil 2: İçsel Pazarlama Modeli**

**Kaynak:** Lings, 2004: 150



Şekil 2’de gösterilen ve Lings (2004) tarafından geliştirilen içsel pazarlama modelinde ise, içsel pazar araştırması, içsel iletişim ve içsel karşılık verme süreçleri yer almaktadır. İçsel pazarlama araştırması sürecinde içsel pazarlama ile ilgili bilgiler, işin önemli niteliklerini, çalışanların çalışma koşulları ile ilgili tatminini, çalışanların tatminini etkileyen içsel ve dışsal faktörleri, aynı çalışan için rekabet eden işletmeler ve bu işletmelerin uygulamalarını, kanuni düzenlemeler gibi dışsal koşulları içermektedir. İçsel iletişim sürecinde içsel pazarlama programının bir parçası olarak etkili bir örgüt içi iletişime yani içsel iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetimle işgörenler arasındaki iletişim içsel pazarlama karmasının bir ögesidir ve bu kitle iletişimi yeni pazarlama stratejileri ile ilgili bilgi edinmeyi, haber bültenleri ve diğer kaynakların kullanımını kapsamaktadır. Öte yandan içsel pazarlama karmasının bir parçası olarak iletişimde, sunular ve raporların kullanımını ve resmi toplantıların düzenlenmesi önerilmektedir. İçsel karşılık verme sürecinde bundan farklı olarak içsel pazar hakkındaki bilgilere karşılık verme birkaç farklı şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir; finansal ödüller ve finansal olmayan idari ödüllerin kullanılması, işlerin tasarımına yönelik yerinde karşılıklar, yönetimin itibarını artırmaya yönelik beklenen sonuç, eğitim ve hedeflenen içsel iletişimdir (Lings, 2004).

### **1.7. İçsel Pazarlama Stratejileri**

İşletmede yer alan bütün çalışanların hedefi, son müşterilerin isteklerini ve beklentilerini karşılayacak mal ya da hizmeti üretebilmektir. Tepe yönetim kurulundan, en alt düzeyde işe yeni başlayan işgörenler dahil tüm işgörenler işletmedeki iş, görev ve sorumlulukları paylaşmaktadırlar. Bir işletmede birbirleriyle bağlantılı olan iş ve görevleri yerine getiren bu kişilere iç müşteri denilmektedir. Üretilen mal veya hizmetlerin sunulduğu pazarda dış müşteri ve onun memnun olması, kurum çalışanlarının faaliyetlerine bağlıdır. Dolayısıyla, bir işletme için iç müşterilerin memnuniyeti işletmenin hedefleri kadar önemlidir (Varey ve Lewis 2000: 181).

Hizmetler mallara göre soyut kavramlardır, bu da standardın oluşmasını ve hizmet kalitesi tanımını zorlaştırır. Hizmetlerin üretildiğinde tüketilmesi ve üretim sürecine

müşterinin bizzat katılımı söz konusudur. Bu özellikler hizmet kalitesinin belirlenmesinde hizmet sağlayıcıların etkisinin fazla olduğunu göstermektedir (Varey ve Lewis, 2000).

İçsel pazarlama genellikle, işletmelerde yer alan çalışan pazarına pazarlama ve benzeri faaliyetlerin uygulanması olarak düşünülmektedir. Dış pazarlarda olduğu gibi iç pazarda da müşteriye en iyi biçimde tatmin edebilmek için öncelikle iç pazar ile ilgili devamlı bilgi toplamak gereklidir. Söz konusu olan bilgiler, çalışma koşulları, işin nitelikleri, çalışan tatminini etkileyen iç ve dış faktörler, rakiplerin faaliyetleri gibi konuları kapsamaktadır (Lings, 2004).

İç müşterilerin etkin ve huzurlu çalışmasının artırılması ve böylelikle dış müşteri tatminini ve memnuniyetini artırmak, çalışanlar ile yönetim arasındaki iletişimin iyi olmasına bağlıdır. Ön saha hizmetinde çalışanlar olarak tanımlanan bu grup müşteri ile doğrudan etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Bu neden bu çalışanların tutum ve davranışları, müşterilerin algılayacağı hizmet kalitesi ile ilişkidir. Paylaşımçı, saygılı, gerçekçi, dürüst, yapıcı olmanın yanında iletişim becerileri yüksek olmak ve başarıyı takdir edip ödüllendiren bir anlayışın yöneticilerde olması gerekmektedir. Yöneticiler böylece çalışanlarıyla iletişim içinde, mükemmel müşteri hizmetleri ve memnuniyetini yaratmayı hedeflemelidirler (Varey ve Lewis, 2000).

### **1.7.1. Pazar Bölümlendirme**

İçsel pazar kavramı işletmelerin çalışanlarını kapsayan bir olgudur. Dış pazarlarda amaçlanan hedeflere ulaşabilmek için içsel pazarlama stratejilerinin adaptasyonu zorunlu hale gelmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlama ve karşılama, çalışanların ve müşterilerin tatmin ve memnuniyet seviyelerini arttırmaktadır. Dış pazarlarda gerçekleşen faaliyetler gibi iç pazarda da müşteriye en iyi şekilde tatmin edebilmek için öncelikle içsel pazarın bölümlendirilmesi gerekir. Bu ihtiyaçtan hareketle işletme içerisinde çalışanlar homojen gruplar halinde bölümlere ayrılmalıdır. Frost ve Kumar (2000) iç müşterileri; “ön hat personeli” ve “destek kadro” şeklinde iki gruba ayırarak bölümlendirmiştir. Ön hat personeli, direkt müşteri

ile ilişki kuran çalışanlardan; destek kadrosu ise bu grubun dışında kalan çalışanlardan oluşmaktadır (Yapraklı ve Özer, 2001: 60).

Pazar bölümlendirme, belirli istekleri olan alt grupları belirleyip bunların isteklerine uygun mallar ve/veya pazarlama karışımları geliştirilmesidir. Bir pazarın, her birine ayrı bir pazarlama karışımıyla ulaşılabilecek tekdüze alt alıcı gruplarına veya hedef pazarlara bölünmesi çalışmasıdır. Amacı, pazarlama yapılabilecek alıcıları seçmek, alıcılar arasındaki farklılıkları saptamak ve benzer karakteristikler taşıyanları gruplandırmaktır. Daha önce hiç tatmin edilmemiş veya iyi tatmin edilmemiş pazarlar bulunup, o pazarın bölümleri için mevcut pazara özgü mallar ve pazarlama karışımları geliştirilmeye çalışılır (Tek, 1997: 314).

Başka bir sınıflandırma şekli de örgütte yer alan çalışanların müşteri ile bağlantıları dikkate alınarak oluşturulmuştur. Bu sınıflandırmada müşteriler dört farklı gruba ayrılmıştır. Bu grupları şu şekilde sıralamak mümkündür (Yapraklı ve Özer, 2001: 60):

- ✓ Bağlantı kuranlar: Müşteriler ile sürekli veya periyodik zaman dilimlerinde bağlantı kuran işgörenler (otel işletmelerinde çalışan resepsiyon görevlileri örnek gösterilebilir).
- ✓ Etkileyiciler: Müşteriler ile doğrudan iletişim kurmazlar fakat müşteri ile bağlantı kurulması hususunda karar veren işgörenlerdir (üst düzey çalışanlar ya da otel işletmelerinde satış pazarlama departmanı örnek olabilir).
- ✓ Modifiye ediciler: Genel olarak müşterilerle yüz yüze gelmeden daha az sıklıkta doğrudan bağlantı kuran çalışanlar.
- ✓ Soyutlananlar: Müşterilerle hiçbir zaman bağlantısı olmayan işgörenlerdir (örnek olarak otel işletmelerinde çamaşırhane görevlileri verilebilir).

İçsel pazarlama, iç müşteriler olarak işletmedeki tüm çalışanlar ve bölümlerle ilgilenmektedir. İşletme içindeki diğer çalışanları ve bölümleri içsel tedarikçi olarak incelemektedir (Lings, 2004: 405). Bu konuda, içsel tedarikçilerin ve içsel müşterilerin tanımlanması, içsel müşterilerin ihtiyaçlarının tanımlanması, tedarikçilerin gereken değişiklikleri yapması gerekmektedir. Bu konuda alınan geri bildirim işletme içi ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi için dikkate alınması gereken önemli bir faktördür.

### 1.7.2. İçsel Pazarlama Karması Geliştirme

Mccarthy'nin yaygınlaştırdığı ve günümüzde genel olarak kabul görmüş olan pazarlama karması elemanları “ürün, fiyat, iletişim/tutundurma ve dağıtım” dan oluşmaktadır. İçsel pazarlamada ürün genel olarak işin kendisidir. İş tatminini artırmak için işin gereklerine yoğunlaşmaktan çok çalışan beklentilerinin iş tasarımına aktarılmasına çalışılmalıdır. Bunun için ilk olarak bir işin öğeleri ile onun çeşitli etmenler bakımından içinde bulunduğu durumu ve diğer işlerden farklılığını ortaya çıkaran, teknik ve bilimsel bir çalışma olan iş analizi yapılması gerekmektedir. İş analizi sonucunda iş tanımları oluşturulmaktadır. İş tanımı, işgörenlerin yapmakla yükümlü oldukları işin özelliklerini tanımlamaktadır. Toplam kalite yönetiminde takım çalışmalarına gösterilen önem nedeniyle, yapılan iş takım odaklı çalışmalar olarak tanımlanmalıdır (Çoban, 2004).

Genel olarak, işgörenlerin de işletme kalitesinde paylarının olmasının sağlanması için iş tasarımında, işgören katılımına ve kontrolüne izin verilmelidir. Bu işler, işgörelere net bir anlam ifade edecek şekilde düzenlenmelidir (Aktaş, 2002). Buna ilişkin olarak işi rakiplerinkinden daha çekici hale getirmek ve içsel pazara değerli karşılıklar vermek için içsel değişim konusunda bilgileri toplama ve anlamaya çalışmak gerekmektedir (Lings, 2004: 410).

- ✓ **Ürün:** Bir pazara edinim, kullanım ya da tüketim amacıyla sunulabilecek ve bir istek ya da ihtiyacı giderecek herhangi bir fiziksel varlık olarak tanımlanmaktadır. Ürünler maddi mallardan fazlasını kapsar. Geniş olarak tanımlandığında mallar fiziksel objeleri, hizmetleri, kişileri, yerleri, işletmeleri, fikirleri ya da bu birimlerden meydana gelmiş karışımları kapsar. Hizmetler ise satışa sunulan, elle tutulup gözle görülemeyen ve mülk edinilmeyen faaliyetler, faydalar ya da memnuniyetlerden meydana gelen bir çeşit üründür. Bankacılık, turizm veya ev tadilat hizmetleri hizmet kavramına örnek verilebilmektedir (Armstrong ve Kotler, 1999: 219).

Tüketicinin gidermeyi duyduğu ihtiyacı karşılayabilecek veya çözmeye çalıştığı sorunu giderebilecek fiziksel ve psikolojik unsurlar bir bütün halinde

mal ya da hizmeti oluşturur. Mallar somut, duyu organlarıyla algılanabilen pazarlama bileşeni iken hizmetler genellikle duyu organlarınca algılanmayan, soyut ancak tüketiciler tarafından hissedilebilen pazarlama bileşeni olarak tanımlanabilir. Örnek olarak, bir gömlek tüketicisi tarafından deseni, kumaşı, markası, rengi, ambalajı gibi nitelikleriyle algılanabilir. Bunun yanında avukatlık ya da eğitim hizmeti ise tüketicisi tarafından somut olarak ele geçirilemez, ancak hissedilebilir. Tüketicilerin bazı ihtiyaçlarının giderilmesi veya problemlerinin çözümü ise mal ve hizmetin karışımını gerektirebilmektedir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2001: 129).

Turizm ürünü bir turist için seyahatinin başlangıcından bitimine kadar geçen zaman dönemi içerisinde gereksinimlerini karşılamak amacıyla elde ettiği, turizm arzını oluşturan faktörler tarafından sunulan nesnel ve öznel değerlerin bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (İçöz ve Kozak, 1998: 13).

İçsel pazarlamada ürün genel olarak işin kendisidir. Bununla beraber stratejik seviyede, uygulanan pazarlama stratejileri ürünü ifade edebilir. Taktiksel seviyede ise yeni performans ölçütleri ve müşteriye uygulanacak yeni davranış usulleri ve eğitim programları da ürün olarak sayılabilir (Ay ve Kartal, 2003: 17).

- ✓ **Fiyat:** Fiyat dar anlamda, bir mal ya da hizmete ödenen parasal bedeldir. Geniş anlamda ise, tüketicilerin bir mal ya da hizmeti kullanmak ya da ona sahip olmanın faydaları karşılığında ödedikleri değerler toplamıdır. Tarihsel olarak fiyat tüketicinin satın alma kararını etkileyen en önemli faktördür. Bu durum fakir uluslar için halen geçerli olmakla birlikte, günümüzde fiyat dışı faktörler satın alma kararı üzerinde daha etkili hale gelmişlerdir (Armstrong ve Kotler, 1999: 289-290). Bunun yanı sıra ücret faktörü de, çalışan tatmin olması konusunda temel etkenlerden biridir (Ay ve Kartal, 2003).

Pazarlama karması elemanları arasında tek gelir üreten öge fiyattır. Diğer unsurlar giderleri temsil etmektedirler. Ürün özellikleri ve dağıtım kanalı taahhütlerinin aksine fiyat kolaylıkla değiştirilebilmektedir. Fiyat aynı

zamanda pazarlama karmasının en esnek üyesidir. Fiyatlandırma ve fiyat rekabeti pek çok pazarlamacının karşılaştığı sorunların başında gelmektedir. Yine de fiyatlandırma konusunu gerekli ciddiyetle ele almayan işletmelerin sayısı az değildir. Sıklıkla yapılan hatalar arasında; gereğinden fazla maliyet odaklı fiyatlandırma yapmak, pazar koşullarında meydana gelen değişiklikler doğrultusunda fiyat revizyonları yapmamak, farklı ürünlere, pazar bölümlerine ve satın alma davranışlarına uygun fiyatlandırma yapmamak sayılabilir (Armstrong ve Kotler, 1999).

Fiyat turizm sektöründeki yoğun rekabet ortamında işletmelerin başarısını belirlemede oldukça kritik bir öneme sahiptir. Mal ve hizmetlere olan talebe ilişkin değişikliklerin yansımaları olan günlük fiyat dalgalanmaları pek çok işletmenin karşılaştığı bir durumdur. Turizm işletmeleri pazar paylarını arttırmak ya da mevcut durumlarını korumak için rakiplerinin fiyata ilişkin taktiklerine cevap vermek, aynı zamanda maliyetlerini de kontrol altında tutmak durumundadırlar. Diğer pazarlama karması elemanlarına kıyasla fiyatlandırmaya ilişkin kararlar, turizm ürününün dayanıksız yapısı ve turizm talebindeki dalgalanmalar nedeniyle alınması daha zor kararlardır (Youell, 1998: 211-212).

Ürüne yönelik pazarlama anlayışında müşterinin işletmeler için çok önemi yoktu. Yönetim kararlarında müşteri ciddi olarak yer almazdı. Dünya tek kelimeyle bir arz cennetiydi. Ne üreteceğine, nasıl satacağına, fiyatın ne olacağına işletmeler karar veriyor ve hatta müşterileri kimi zaman paralarını önceden alarak, mal kuyruğunda aylarca bekletiyorlardı. Bugün ise ortam tam bir alıcı cennetine dönüşmüştür. Rakiplerin sayısı küreselleşmeyle birlikte artmıştır. Her yıl çalışılan alana yeni yeni rakipler girmektedir. Alıcıların önlerindeki alternatifler arttıkça, fiyata karşı giderek daha duyarlı hale gelmektedirler. Ürünleri ya da hizmetleri farklılaştırma gittikçe önem kazanmaktadır. Müşteri odaklı düşünme, bu noktada ortaya çıkmakta ve koşulsuz müşteri tatmini anlamına gelmektedir. Müşteriyi hem satış öncesinde hem satış sırasında hem de satış sonrasında, maliyeti ne olursa olsun, hoş tutmayı içermektedir. Bu yolla müşterinin sadakatini sağlamak, maliyetleri

fazlasıyla karşılayacaktır ve içsel pazarlama uygulamaları müşterilerin fiyat konusundaki hassasiyetini kırarak ürünlerin tercih edilmesini sağlayacaktır (Tuncer ve Ergunda, 2004: 1).

- ✓ **Tutundurma/İletişim:** Bir kişi, topluluk veya kurum tarafından uygun yöntem, teknik ve iletişim araçlarından yararlanılarak; hedef grupları, üretimi yapılan turistik ürünler hakkında aydınlatmak, inandırmak ve sonuçta istenen yönde tutumların oluşmasını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen iletişim süreci olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz, 1995: 42).

Pazarlamanın talep yaratma işlevi, mal ve hizmetler ile tüketimi özendirmeye ilişkin mesajların uygun kanallarla hedef tüketicilere iletilmesi ile yerine getirilir. Bunu sağlayan pazarlama işlevi ise tutundurmadır. Tutundurma; bir işletmenin, bir kurumun, bir kişinin kendine ya da ürettiklerine ilişkin bilgileri işletmelere, kitlelere, hedef gruplara ya da bireylere arzulan biçimde ulaştıran birçok elemandan oluşan bir haberleşme sürecidir. Günümüzde geniş halk kitleleri ile haberleşme tüm kurum ve kuruluşlar için büyük önem taşımaktadır (İslamoğlu, 2000: 444).

Tutundurma bir iletişim sürecidir. Bu sürecin etkinliği iletişim karmaşı elemanları olan reklâm, kişisel satış, tanıtım ve halkla ilişkiler ve reklâm faaliyetleri ile ilgili uygun stratejilerin belirlenmesine bağlıdır. Turizm işletmeleri tutundurma stratejilerini belirlerken çeşitli tutundurma faaliyetlerini bir arada kullanabilmektedirler. Reklâm en sık kullanılan tutundurma ögesi iken; kişisel satış, halkla ilişkiler ve tanıtım ile satışta özendirme de kullanılan diğer yöntemlerdir (Youell, 1998).

İçsel pazarlamada, tutundurma ile insan kaynakları yöneticilerinin işgörenleri iletişim kurabilmek için kullandıkları çeşitli tekniklerden ve medyadan bahsedilebilir. İşletme içinde yeni uygulama ve eğitim programlarına ilgi, onları işletme gazetesi ve haber panoları gibi araçlarla duyurarak sağlanabilmektedir (Ay ve Kartal, 2003).

✓ **Dağıtım:** üretilen mal ve hizmetlerin müşterilere ulaştırılmasında kullanılan yer ve kanalları ifade etmektedir (Ay ve Kartal, 2003). Dağıtım kanalı ise, bir mal veya hizmetin üreticiden tüketiciye doğru ulaşımında kullanılan yöntem ve araçtır. Üretilen her mal veya hizmet kendiliğinden tüketiciye ulaşmamaktadır. Bir aracıya, yani bir dağıtım kanalına ihtiyaç vardır. Endüstri işletmelerinde dağıtım, bir mal veya hizmetin üretildiği yerden tüketileceği yere götürülmesi için harcanan çabalardır. Turizm sektöründe ise bunun tersi olmaktadır. Turistik ürünler genellikle üretildikleri yerde tüketilirler. Bu nedenle turizmde dağıtım, mal veya hizmetin tüketiciye doğru değil; tüketicinin mal veya hizmetlere doğru hareketini gerektirmektedir. Dağıtım fonksiyonu bu görevi iki aşamada yerine getirmektedir. Dağıtım fonksiyonu önce turistik ürüne ilişkin her türlü bilgiyi tüketiciye ulaştırmakta, daha sonra da tüketicinin hizmetlerin üretildiği yere ulaşmasını sağlamaktadır (Hacıoğlu, 2000: 57).

Turizm sektöründe tüketicinin turistik ürüne gitme zorunluluğunun olması durumu, turizmde mamul pazarlamasında ortaya çıkan çeşitli pazarlama kurumlarına gerek olmadığı düşüncesine neden olmaktadır. Ancak tüketicinin turistik ürüne doğru harekete geçmesi için bu ürüne ilişkin tüm bilgilere sahip olması, turistik ürünü çoğu kez önceden satın alması gerekmektedir. Bu sebeple, turizm pazarlamasında tüketiciye turistik ürünün tanıtımını ve bu ürünlerin pazarlamasını sağlayan işletmeler olmalıdır (Tuncer ve Ergunda 2004: 37).

İçsel pazarlamada uygulamaların tanıtıldığı konferans ve toplantılar, yer olarak; eğitim programlarının verilmesinde kullanılan danışman ve eğitim kurumları gibi üçüncü kişilerde kanallara örnek verilebilir. Ürünlerin sunulduğu fiziksel ortam genellikle normal iş ortamı olduğundan, hizmetlerdeki gibi önemli değildir. Bununla birlikte eğer çalışanların belirli bazı standartları elde etmeleri isteniyorsa, ifade edilen bu standartların belgelendirilmesi büyük önem taşımaktadır (Ay ve Kartal, 2003).



- ✓ **Süreç:** Pazarlama süreci müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlar. Tüm etkili pazarlama faaliyetlerinin çıkış noktası müşteri ihtiyaç ve beklentileridir. Müşterilerin nerelerden geldiğinin bilinmesi, onların demografik profilleri, nelerle mutlu olacakları ve ne kadar ödeme yapabileceklerini bilmek pazarlama kararlarını belirlemek noktasında paha biçilmez bir kaynak olacaktır. Pazarlama sürecinin ikinci aşaması mal ve müşteri beklentilerini tanımlamaktır. Mal ve hizmetler geliştirme, tutundurma, gözleme, değerlendirme, müşterilerin profilleri ve nitelikleri belirlendiği takdirde daha az risklidir. Bu durum turizm arzında bulunanların doğru özellik ve faydası olan ürünleri, doğru fiyatla ve doğru dağıtım kanalıyla satışa sunmalarına imkân tanıyacaktır. Doğru mal ve hizmetler belirlendikten sonraki aşamada sürecin üçüncü aşaması olan bu mal ve hizmetlerin tutundurulması safhasına gelinmektedir. Doğru tutundurma öğeleri ile tanıtımı yapılan mal ve hizmetlerden sonra pazarlama sürecinin son aşamasına gelinmiş olur. Pazarlama sürecinin son aşaması, pazarlama faaliyetlerinin sürekli değişen bir iş dünyasında sürdüğüne dikkat çekmektedir. Bu nedenle işletmeler pazarlama strateji ve planlarını sürekli izlemeli, gözden geçirmeli ve etkinliğinden emin olmalıdırlar (Youell, 1998: 188-189).

Müşterinin ürünü ne şekilde aldığıyla ilgili olan süreç, içsel pazarlamada eğitim, sendika müzakereleri, sirkülerler ve videolar gibi çeşitli yeni uygulama sunuş yollarını ifade edebilir (Ay ve Kartal, 2003).

- ✓ **Fiziksel Somut Unsurlar:** İçsel pazarlamada Ürünün sunumu ve çalışanların müşteri ile iletişim kurabilmeleri için gerekli olan tüm fiziksel çevre unsurlarına işaret etmektedir. Somut unsurları iki kategoride incelemek mümkündür. Bunlar birincil ve ikincil unsurlar olarak ele alınabilir. İkincil unsurlar, hizmet sunumu sırasında başvuru, memorandumlar, yönergeler, eğitim el kitapları gibi fiziksel göstergeleri kapsamaktadır. Bu unsurları elde etmek için genellikle bir ekstra ücret ödemenize gerek yoktur. Birincil unsurlar ise, ürün sunumunun gerçekleştiği fiziksel ortamın kendisine işaret etmektedir. Bu unsurları elde edebilmek için ürüne ödenen fiyatın içinde birincil unsurlar içinde ücret öderiz. İçsel pazarlama uygulamalarında fiziksel göstergelerin çok

önemli bir parçası sayılan 'belgelendirme', özellikle politika değişikliklerinin gerektirdiği yeni standartların çalışan tarafından kavranması, uygulanması ve bu standartlar çerçevesinde çalışanın performansının değerlendirilmesi açısından öncelikli olarak görülmektedir. İçsel pazarlama anlayışındaki belgelendirme gerekliliği, toplam kalite yönetimi felsefesi ve bu felsefenin hayata geçirilmesinde kullanılan ISO 9000 Kalite standartları ile aynı yaklaşıma sahiptir. Standartların sağlanması için düzenlenen eğitimler ise, işletmenin belirli politikalara ve standartlara ulaşma konusundaki bağlılığını göstermesi açısından somut bir gösterge niteliği taşımaktadır (Rafiq ve Ahmed, 1993).

### **1.7.3. Pazar Araştırması**

Son yıllarda pazarlamanın daha etkin ve önemli hale gelmesi diğer yandan hızla değişen işletme çevresi; firmaları, tüketiciler, müşteriler ve çevre hakkında daha fazla bilgi toplama yoluna sevk etmiştir. Pazar araştırması kısaca, pazarlama ile ilgili herhangi bir problemin belirlenmesi ve bu problemin çözümlenmesi için bilimsel yöntemlerle geçerli ve güvenilir bilgilerin toplanması, çözümlenmesi, yorumlanması ve gerekli önerilerde bulunulmasıdır (Paul ve Donalt, 1970).

Pazar araştırması, üretimden önce başlayıp, tüketimden sonra da devam eden pazarlamanın kontrol edemediği teknoloji, demografi, sosyo-kültürel yapı, rekabet, yasalar, ekonomi, politik şartlar gibi makro; ürün geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma gibi mikro çerçevesiyle ilgili olarak meydana gelen problem ve fırsatlar konusunda sistematik, bilimsel ve tarafsız bir şekilde veri toplama, bu verileri sınıflandırma, tahlil etme, yorumlama ve rapor etme faaliyetlerinin tümüdür (Nakip, 2006).

Pazar araştırması, genellikle ikincil kaynaklardan elde edilemeyecek bilgilerin, tüketicilerden öğrenilmesini sağlar. Tüketici tutum ve davranışlarının, alışkanlıklarının belirlenmesi, marka konumlaması, mağaza kuruluş yerinin seçilmesi, en önemli etkinliklerdendir (Pride ve Ferrel, 1991).

İçsel pazar araştırması, içsel pazarlama ile ilgili bilgiler, işin önemli özellikleri, çalışma koşulları ve işgören tatmini, iş gören tatminini etkileyen içsel ve dışsal faktörler, aynı iş gören için rekabet eden işletmeler ve bunların uygulamaları, yasal düzenlemeler gibi dışsal koşulları kapsamaktadır (Kalyoncu, 2007: 71). İçsel pazarlamada araştırma yapma/bilgi toplamada, benzer becerilere sahip işgörenlerin istihdam edilmesi rekabette önemli bir faktördür. İşgörenler için rekabet etmek, benzer müşteri pazarlarında rekabet edemeyen işletmeleri de ortaya çıkarmakta ve açık bir şekilde pazarlama yöneticilerini rakip konumuna getirmektedir. Çoğu işletme, etkin müşteri temas elemanı aramaktadır. Dış pazarda bu kadar kaynak varken, içsel pazarlama araştırması oluşturmak için işgören rekabetinin sonuçları, ürün ya da hizmet rekabetine bakıldığında göz ardı edilemez (Lings, 2004: 410).

İçsel iletişim pazar araştırmasında içsel pazarlama karmasının bir unsuru olarak etkili içsel iletişimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetim ile işgörenler arasındaki iletişimde, yeni pazarlama stratejileri ile ilgili bilgiler sunmanın yanı sıra haberlerin ve diğer kaynakların kullanımını kapsamaktadır. Ayrıca raporlar, sunular ve resmi toplantıların kullanılması tavsiye edilmektedir. İçsel iletişimde etkinlik, koordinasyon ve işbirliğini sağlamaktadır. Yöneticilerin işgörenlerle iyi bir iletişimde olması ve bu iletişimin karşılıklı olması örgütsel yönergelerin ve davranış değişikliğinin kabulünü hızlandırmaktadır (Lings, 2004: 411).

## **1.8. İçsel Pazarlama Süreci**

İçsel pazarlama süreci dört aşamadan oluşmaktadır (Kotler vd., 2010: 270). Bu aşamalar, hizmet kültürü oluşması, insan kaynakları yönetiminde pazarlama yaklaşımının kullanılması, pazarlama bilgisinin çalışanlara yayılması, ödül ve farkındalık sisteminin uygulanması şeklinde sıralanabilir.

### **1.8.1. Hizmet Kültürünün Oluşturulması**

Hizmetlerin çoğu, insanlar tarafından diğer insanlar için sağlanır. Müşterilerin vücuduna, beynine veya eşyasına bu hizmetler uygulanabilir. Bu süreçte müşteriler ve işletme etkileşimde bulunur. Hizmet kalitesi bu etkileşimin başarısına ya da

müşterilerin kaliteyi algılamalarına bağlıdır. İnsanların etkileşiminde sonuçlar genellikle değişkenlik gösterir ve müşteriler kolayca tatmin edilemezler. Bir güzellik salonu, bir giyim tasarım firması ya da danışmanlık firmasının sunduğu hizmetler müşterilerin taleplerine göre değişmektedir (Aydın, 2010: 1108).

Hizmet işletmelerinde yapısı gereği farklı hizmetlerin üretimi ve önceden tahmin edilemeyen müşteri tutum ve davranışları söz konusu olduğundan olağanüstü durumlarda işgörenlerin müşteriye nasıl davranması gerektiğini söyleyen bir kural bulunmamaktadır. Bu sebeple özellikle hizmet odaklı kültürel değerler büyük önem göstermektedir. Çünkü güçlü bir örgüt kültürü, işgörenleri biçimsel açıdan tek tip davranışa sevk etmektedir (Oyman, 1999: 42).

İçsel pazarlama örgüt kültürünün gelişmesine katkı sağlarken, yerleşik örgüt kültürü de içsel pazarlama sürecinin kolaylaşmasını sağlamakta ve desteklemektedir. İçsel pazarlama sonuç olarak, işletme içinde “ortak bir kimlik” ve “ortak bir düşünce” oluşumunda etkilidir. Bu etki sayesinde tüm parçaları birbiri ile uyumlu bir organizasyon ortaya çıkar (Oyman, 1999: 42).

Müşteri odaklı örgüt yapılarına sahip olabilmek için muhasebe ve bilgi sistemleri yanı sıra insan kaynakları yönetimiyle ilgili uygulamalarda da değişiklikler gerekir. Bu amaçla yapılacak disiplinler arasında araştırmalarda bir temel oluşturacak içsel pazarlama gibi kavramlara ihtiyaç vardır (Homburg vd., 2000). Berry (1995), genel ilişki pazarlaması stratejileri içinde içsel pazarlamayı da saymıştır. İlişki odaklı olmak ise Homburg vd., (2000)’e göre, örgüt kültürünün odak noktası olmalıdır. Dolayısıyla içsel pazarlama, müşterileriyle uzun vadeli iyi ilişkiler kurmak isteyen işletmelerin yararlanmaları gereken çok önemli bir kavramdır.

Dinamik bir çevrede yaşamak zorunda olan işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri için, müşteri tatmini sağlayan stratejiler geliştirmeleri gerekir. Bu tür stratejiler geliştirmek, işgörenlerin tatminini sağlayan unsurları bünyesinde barındıran güçlü bir içsel kültürü gerektirir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların farklı amaçlarını keşfeden, ihtiyaçlarını karşılayan, güçlü bir iletişim sistemi kurabilen ve karşılıklı güven ve anlayış geliştiren bir işletme kültürü oluşturmalarıdır. Bu unsurları içerisinde

barındıran bir kültür, işgörenleri mükemmel olmaya motive eder (Naktiyok ve Küçük, 2003: 229).

### **1.8.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uyarlamalarının İçsel Pazarlamaya Uyarlanması**

Doğru çalışanın işletmeye çekilmesi, işe alma, eğitim, güdüleme, iletişim ve çalışanın işletmede tutulması için içsel pazarlama programlarında çalışanların gelişimi için dikkat edilmesi gereken hususlar olarak görülmektedir (Tansuhaj, 1988: 32).

- ✓ ***Doğru çalışanı işletmeye çekme:*** İçsel pazarlama sürecinde insan kaynakları yönetiminin içsel pazarlamada kullanılması açısından en önemli konu, doğru niteliklere sahip, en iyi çalışanların işletmeye çekilmesi ve işletmede kalmalarının sağlanmasıdır (Kotler vd., 2010).
- ✓ ***İşe alma:*** Turizm işletmeleri çalışanlarının seçiminde, hizmet etme özelliklerine sahip olanların işe alınması önemlidir. İş gerekleri ile eşleşen beceri ve kişilik özellikleri, çalışan seçiminin temelini oluşturmaktadır (Kotler vd., 2010). Wildes (2005), işgörelere verilen etkili içsel pazarlama faaliyetlerinin artırılmasının yüksek işgören tatminine yol açıp, işgören devir hızını düşürerek başkalarına çalıştıkları işleri tavsiye edeceklerini savunmaktadır. Ayrıca içsel pazarlamanın işgücü devir hızını düşürerek, işe alma, eğitim maliyetleri, hatalı ürün/hizmet sunumu vb. konularda tasarruf sağladığını belirtmiştir. Yeni işgörelerin işe alınması ve eğitilmesi konusunda kullanılan kaynaklardan mevcut işgörelerin becerilerini geliştirmek gibi amaçlara ulaşmak içinde yararlanılabilir. Ayrıca, işten ayrılma oranındaki düşüş, mevcut çalışarlarda daha az strese yol açmaktadır (Kalyoncu, 2007: 69).
- ✓ ***Takım çalışması:*** İş ortamlarında yüksek derecede sosyallığın birçok yararları vardır. Birçok işgören için sosyal bir ortamda çalışmak eğlenceli, moral verici ve ortaklık duygusunu artırıcıdır. Çünkü sosyallik, takım çalışmasını, bilgi paylaşımını, yeni fikirlere açıklığı desteklediğı ve ifade özgürlüğünü geliştirdiğı için üretkenliğin ve etkinliğin gelişmesine katkıda bulunur.

Sosyallik, ayrıca bireylerin formel gerekliliklerin ötesine geçmesini sağlayan bir çalışma ortamı sunar, Çalışanlar, birbirine yardım etmek için gerekli zorunlu çabanın ötesinde güç harcarlar (Kalyoncu, 2007: 117)

- ✓ **Çalışanların eğitimi:** Eğitim programları çalışanların işlerini doğru bir şekilde yapmalarını sağlayıcı bilgileri kazandırıcı olmakla birlikte, aynı zamanda tüm süreçlere yönelik iyileştirme ve geliştirme fırsatlarının da çalışanlar tarafından yakalanarak değerlendirilmesine imkan sağlayıcı yeni, ilave bilgi ve kabiliyetleri de kazandırmalıdır. Etkili ve sürekli eğitim programları personelin sadece belirli mevzularda bilgilendirilmesi, kabiliyetlerin geliştirilmesi yönünde değil, aynı zaman da bir haberleşme ve iletişim aracı olarak da hizmet verecektir. Yüksek performans gösteren işgörenleri işletmeye çekmek isteyen örgütler, sürekli eğitim olanaklarını bünyelerinde bulundurarak işgörenlerin kendilerini geliştirmelerini sağlayacaklardır. Örgütlerin işgörelere sağladığı bu olanaklar işletmeler için büyük bir gider oluşturabilir. Ancak bu durumun uzun dönemde işletmeye bir avantaj olarak geri döneceği söylenebilir (Johnson, 1996: 115).

Çalışanlara işi pazarlama fikri yeni ortaya çıkan bir kavram değildir. Değişen demografik koşullar gelecekteki işgücü yetersizliğinin hizmet merkezli çalışanları ortaya çıkaracağını göstermiştir. Ortaya çıkan hizmet kalitesi pazarlama ve insan kaynakları yönetimi arasındaki bağlantının daha da fazla vurgulanmasını sağlamıştır. İş dizaynı, ödüllendirme, yönetim desteği vb. hizmet kalite yönetimindeki kritik konular olmuştur (Varey,1995: 50). İşgörenlerin işletmedeki öneminin daha fazla artması, kaliteli işgörelere sahip olunması ve işgörenlerin elde tutulması bu konuların ön plana çıkması ile birlikte gelişme göstermiştir.

### 1.8.3. Ödül ve Takdir Sistemleri

Adams, Thompson ve Lawler (2000)'e göre çalışan memnuniyeti, çalışanların işi için gerçekleştirdiği girdiler ile işinden sağladığı çıktılar arasındaki denge haline denir. İşgörenler, kendilerini öteki çalışma arkadaşları ile örgüte yaptıkları katkıları ve örgütün kendilerine sağladığı ödüller açısından karşılaştırmakta ve kendilerinin örgüte

sağladıkları katkıların, kendilerine verilen ödüllerden fazla olduğu durumlarda doyumsuzluk, tersinde ise suçluluk, rahatsızlık ve adaletsizlik hissi duymaktadırlar (Horozoğlu, 1995).

Ödül, işgörenlerin görevini uygun olarak yapmasına karşılık ona yapılan haz verici etkilerdir ve çoğunlukla görevin yapılmasından sonra verilmektedir. Mutluluk ve haz verici etkilerin kapsamına, işgörenin kişiliğine ve yapısına uygun olarak, bir isteğini karşılamaktan, ihtiyaçlarını dourmaya kadar pek çok etkiler girmektedir. İşgörenler görevlerini beklenen düzeyde yaptığında, ödüllendirileceklerini bilmek, işgöreni görevine güdülemekte ve işgören tatminini arttırmaktadır (Özdemir, 2014: 24).

Adil bir ödül sistemi kurulması da çalışanların memnuniyetinin sağlanmasında önemli unsurlardan biridir. Ödül sistemleri çalışanların performansını ve memnuniyetini arttırmada bir motivasyon unsuru olarak kullanılmaktadır (Zeithaml ve Bitner, 2003).

Ödül performans ilişkisinde işletme amaçları ile çalışan amaçlarının örtüşmesi ile ortaya çıkan yüksek performansın ödüllendirilmesi söz konusu olmaktadır. Bu anlayışa göre ödüllendirme ile motivasyonun artacağı ve buna bağlı olarak da performansın yükseleceği varsayılmaktadır. Buna göre ücretin dışında çalışanı teşvik eden sağlık, eğitim, evlilik, yakacak yardımı, eğitim ile kazanılan ek becerilere ilişkin ek ödemeler, kıdeme dayalı ücret ayarlamaları, prim gibi ödüllendirme sistemleri çalışan memnuniyetini etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır (Kaymaz, 2009).

Ödül sistemi çalışanın istenen davranış ve tutumları sergilemesini, performansını artırmayı teşvik etmektedir. Çalışanlar işi başarmak için harcadıkları çaba ile beklentilerinin gerçekleşme düzeyi arasında kıyaslama yaptıklarında aradaki farkın açılması memnuniyetsizlik duymalarına yol açmaktadır. İşleri için tüm güçlerini, beceri ve bilgilerini sarf ettikleri halde karşılığında beklentilerinin gerçekleşmediğini fark eden çalışanlar, örneğin kendi yaşamlarını istedikleri seviyeye getiremediklerinde, arzuladıkları hayalleri gerçekleştiremediklerinde, yaşadıkları memnuniyetsizlik çalışma arzusunu da köreltmektedir. Bu memnuniyetsizlik bir zincir gibi diğer çalışanları, müşterileri, dolayısıyla işletmenin bütünü ve işletmeye bağlı tüm unsurları etkisi altına almaktadır (Özel, 2012).

Çalışanlar, harcadıkları çabanın karşılığında elde ettikleri ödüllerle tatmin olmaları durumunda ise çaba harcamaya devam etmekte ve hatta çabalarını artırabilmektedirler. Ödüllendirme ile ilgili önemle vurgulanması gereken nokta “eşit işe eşit ücret” prensibinden vazgeçilmemesi gerektiğidir. Çalışanlar aldıkları ücret ve ödülleri birbirleriyle kıyaslamakta ve adaletsizlik durumunda işletmeye yönelik güvenleri önemli hasar almaktadır. Bu nedenle sistemin adil işlemesi bir zorunluk olarak dikkat çekmektedir. Yukarıda sayılan çalışan memnuniyetine ilişkin ücret ve ödüllendirme, açık iletişim, kararlara katılımın önünün açılması, gerçekçi hedefler belirlenmesi gibi çalışan memnuniyetine ilişkin unsurların hayata geçmesi beklenen memnuniyet düzeyinin yakalanması için hayati önem arz etmektedir (Özel, 2012).

#### **1.8.4. Pazarlama Bilgisinin Çalışanlara Yayılması**

Turizm işletmelerinde kullanılan bilgi sistemleri aracılığıyla müşterilerle olan ilişkilerden iş süreçlerine, pazara girme stratejilerinden performans ölçümüne kadar her alanda teknolojiden yararlanmak suretiyle bilgi yönetiminin geliştirilmesi sağlanırken, rekabet avantajı da elde edilmektedir (Tekin vd., 2006: 860). Pazarlama, çok iyi tanımlanmış bir pazarda müşteri ihtiyaçlarının, arzu ve isteklerinin analizi ve yapılan bu analize uygun olarak karşılama için gerçekleştirilen ürün geliştirme ve tasarımı, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım ile ilgili tüm faaliyetlerin planlanması ve uygulanmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2006: 283), Pazarlama bilgi sistemlerinde ise bu durum, üretim ve pazarlama kararlarının alınmasında bilgi sağlayan, veri değerlendirme sistemi olup, pazarlama maliyeti ve etkinliğini çok boyutlu olarak ele alarak pazarlama ve üretim kararlarına yardımcı olmaktadır. Doğru bilgiyi elde etmenin giderek güçleştiği günümüzde, müşterinin patron olduğu ve yöneticilerin karar verme sürelerinin gittikçe kısalması, bu durumun daha karmaşık bir hale gelmesi, pazarlama yöneticilerinin işletmenin sürekliliği için en kısa sürede doğru kararlar almasını zorunlu kılmaktadır. Böylelikle alınan doğru kararlar ve uygulanan stratejilerle işletmelerini rekabetçi konuma getirebilmektedir (Fidan, 2009).

İşletmelerde alınan pazarlama kararları için sürekli olarak bilgi toplama ve bu bilgileri işletme yönetimine sunma görevini üstlenen pazarlama bilgi sistemleri, pazarlama



kararları için gerekli bilgileri düzenli ve sürekli bir biçimde toplamak, korumak ve analiz ederek yaymak üzere geliştirilmiş bir prosedür ve yöntemler dizisidir (Mucuk, 2003: 50-51). Pazarlama bilgi sistemleri, pazarlama yöneticileri tarafından pazarlama planlaması, yürütme ve denetim geliştirmede kullanılmak üzere zamanlı, ilgili ve doğru bilgilerin toplanması, ayıklanması, saklanması, istendiğinde hazır hale getirilmesi, çözümlenmesi, değerlendirilmesi ve ilgili yerlere dağıtılması için aygıt, insan ve süreçlerin etkileşimli ve sürekli olarak yapılandırılmasıdır (Tek ve Dalkılıç, 2010).

Çalışanlar işletmenin yeni ürünleri, yakın gelecekte uygulanacak programlar, kampanyalar ve promosyonlar gibi konularda bilgilendirilmelidir. Tüm bu konularda gerekli bilgi ile donatıldıklarında çalışanlar, müşterilerin sorunlarını rahatsız edici bir hal almadan çözüme fırsatına sahip olabileceklerdir. Bu amaçla, çalışanlara yönelik dergi ve bültenler ile yıllık raporlar hazırlanması, onlarla yüz yüze ilişkiler kurulması, teknoloji kullanımı ve çalışanın işletmenin ürünlerini denemek konusunda özendirilmeleri yöntemlerine başvurulabilir (Kotler vd., 2010).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ GÖREN YETKİNLİĞİ

Bu bölümde ilk olarak işgören yetkinliği kavramının tanımı ve tarihçesi ele alınmıştır. Bu kavramlar derinlemesine incelenilerek işgören yetkinliğinin faydaları, yetkinlik modelleri, yetkinlik türleri, yetkinliğin özellikleri, yetkinliklerin geliştirilmesi ve son olarak da içsel pazarlama faaliyetleri ve işgören yetkinliği arasındaki ilişki incelenmiştir.

#### 2.1. İşgören Yetkinliği

Oxford sözlüğünde, Competence kelimesinin sıfat karşılığı olan competent kişilerin bir işi yapmak için ihtiyaç duydukları yetenek, güç, yetki, beceri, bilgi vb. ne sahip olma durumu olarak tanımlanmaktadır (Bayraktar, 2002).

Yetkinlik; üstün performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle yetkinlik; kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yoluyla ilerletilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır (Biçer ve Düztepe, 2003: 13-14).

Yetkinlik kavramı ilk defa 1957’de Selznick tarafından “ayırddedici yetkinlik” şeklinde, bir örgütü başarıya götüren temel faktörleri işaret eden süreci açıklamak için kullanılmıştır. Buna istinaden yetkinlik kavramı, 1990 yılında Prahalad ve Hamel’in “The Core Competence of The Corporation” adlı makalesinde kullanımından sonra

yetkinlik kavramının kullanım alanı yaygınlık kazanmıştır. Bu makalede örgütlerin temel yetkinlikleri üzerinde durulmuştur (Bayraktar, 2002).

Yetkinlik kavramı insan kaynakları alanında ilk olarak White (1959) tarafından kullanılmıştır fakat asıl önemi, David McClelland'ın (1973)'de yayınladığı "Testing for Competence Rather than Intelligence" çalışmasından sonra artmıştır (Mansfield 2000). McClelland iş yetkinliği alanındaki çalışmalarında, işi daha iyi yapabilmek için hangi özelliklere sahip olunması gerektiği konusunda, analizlerine herhangi bir ön yargıya sahip olmadan doğrudan işi yapan kişiden başlamış ve açık uçlu davranışsal vaka görüşmeleri ile iş başarısını ortaya koyan özellikleri tanımlamıştır. Bu çalışmayı yaparken ki amacı üstün başarıyı direk etkileyen özellikleri tespit etmektir (Bayraktar, 2002).

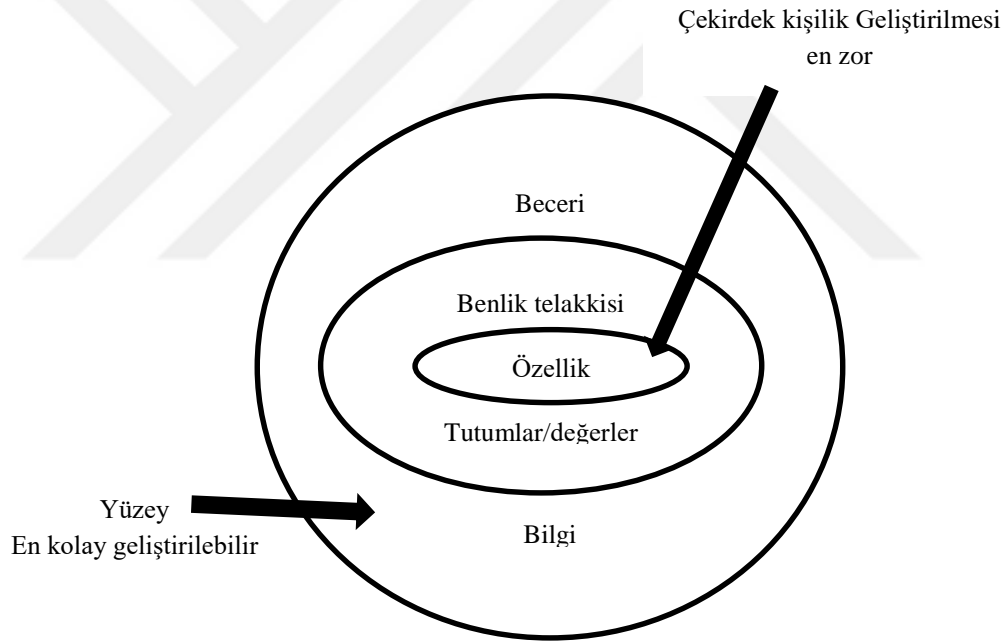
1982 yılında McClelland'ın çalışma ekibinden Richard Boyatzis tarafından yetkinlik modelleri düzenlenmiştir ve "The Competent Manager: A Model for Effective Performance" adlı kitap ortaya çıkarılmıştır. Boyatzis (1982)'te yapmış olduğu bu çalışmada, 21 temel yönetsel yetkinlik önermiş, 12 organizasyonda, 41 yönetim işinden, 2000 yönetici ile çalışmaları temelinde, yetkinlikler ile iş başarıları arasında bağlantı kurmuştur (Hauenstein, 2000). Boyatzis bir işte yüksek performansın ortaya çıkmasının sadece işgörenlerin sahip oldukları yetkinliklere değil, yapılan işte kişiden ne beklendiğine ve işin gerçekleştirildiği organizasyonel çevreye de bağlı olduğunu belirlemiştir (Boyatzis, 1982).

McClelland (1973) tarafından yetkinlik şu şekilde ele alınmıştır; işgörenlerin yaşamları boyunca elde ettikleri bilgi ve becerilerin performanslarını artırıcı bileşenler olarak tanımlamaktadır. Yetkinlikler; geniş ölçüde başarı ile ilgili psikolojik ya da davranışsal nitelikler şeklinde gözlemlenmektedir.

Boyatzis (1982) yetkinliği, işi etkili ve üstün performansla sonuçlanan kişinin özellikleri şeklinde tanımlamıştır (Boyatzis, 1982). Üstün performans, iş ortamında ortalama ve zayıf performanstan sürekli olarak daha fazla söz konusu olan davranışlardır. Özellikleri, üstün performansa sebep olan anahtar davranışları içeren

80-20 kuralını izler. Bir olayın %80 sonuçlarına, nedenlerin %20'si yol açar. Buna 80-20 kuralı denilmektedir(Schoonever, 2001).

Spencer ve Spencer (1993: 9) yetkinliği, bireyin herhangi bir işteki ve/veya durumdaki etkili ve/veya üstün sonuca ulaştırarak temel özelliği şeklinde tanımlamıştır. Spencer ve Spencer (1993: 9)'a göre "temel yetkinlikler kişiliğin oldukça derin parçasıdır ve değişik durum ve pozisyonlarda bireyin nasıl davranacağını öngörmeye imkan sağlayacak bir göstergedir. Yetkinlikler kişilerin temel özellikleridir ve kişilerin değişik durumlara uyarlanabilen, belli bir süre boyunca devam eden düşünme ve davranış biçimlerine işaret eder". Yetkinliğin 1) Özellikler 2) Güdüler 3) Bilgi 4) Beceri 5) Benlik telakkisinin 'den oluşan beş tip özelliği vardır, bu özellikler Şekil 3'te gözlenmektedir.

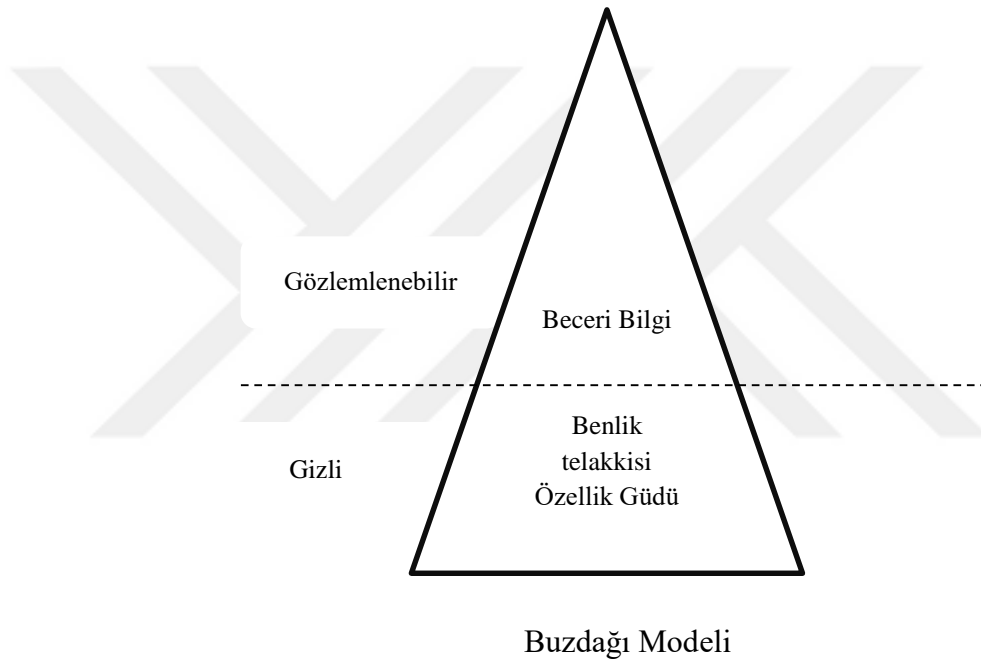


**Şekil 3: Spencer ve Spencer'ın Yüzey ve Temel Yetkinlikleri**

**Kaynak:** Spencer ve Spencer, 1993:3

Şekil 3'den de anlaşılacağı üzere Spencer ve Spencer (1993)'te yapmış oldukları çalışmada yetkinlikleri geliştirilme zorluklarına göre üçe ayırmıştır. Bu şekilde yetkinlikler dıştan içe doğru gidildikçe geliştirilme olanakları zorlaşmaktadır. Bu şeklin en dış kısmında bilgi ve beceri yer almaktadır, bu unsurlar eğitim ve gelişim

uygulamaları ile kolayca geliştirilebilir. İkinci kısımda benlik telakkisi ve tutumlar/değerler yer almaktadır. Bu unsurlar işgörenlerle özdeşleştiği için değiştirmek ve geliştirmek zaman ve maliyet açısından işletmeye bilgi ve becerinin geliştirilmesi için harcanan zaman ve maliyetten daha fazla olacaktır. Şeklin ortasında yer alan son unsur ise özelliktir. Bu unsur işgörenlerin çekirdek kişilik dedikleri unsurdur ve geliştirilmesi en zor ve maliyetli unsurdur (Spencer ve Spencer, 1993).



**Şekil 4: Spencer ve Spencer'ın Buzdağı Modeli**

**Kaynak:** Spencer ve Spencer, 1993: 3

İşgören yetkinliğini Spencer ve Spencer (1993)' te bir buz dağı modeli ile ele almıştır. Bu modelde yetkinlikleri gözlemlenebilir ve gizli yetkinlikler olarak iki gruba ayırmaktadır. Buz dağının üste kalan kısmı yani gözlemlenebilen kısmında bilgi ve beceriler yer anmaktadır. Bilgi ve beceriler işgörenlerde kolaylıkla fark edilebileceği için bu şekilde ele alınmıştır. Buzdağının gizli kısmında ise benlik telakkisi, özellik ve güdü yer almaktadır. Buz dağı modelini Şekil 4'te gözlenmektedir. Bu unsurlar ise

işgörenlerde ilk aşamada fark edilemeyeceği için yazar yetkinlikleri iyi bir şekilde açıklayan bu modeli oluşturmuştur.

Arnold ve Davey'e göre yetkinlik kavramı literatürde yaygın olarak şu anlamlarda kullanılmaktadır (Erdoğan, 1998):

- ✓ Örgüte özgü bilgi, beceri ve davranışlar
- ✓ Genel kişilik özellikleri
- ✓ Transfer edilebilir bilgi, beceriler ve davranışlar
- ✓ Genel kabiliyet özellikleri

Athey ve Orth'a göre (1999: 216) yetkinlik; yüksek performans ile ilgili olan ve örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kolektif takım, süreç ve örgüt kapasitesinin yanı sıra bireysel bilgi, yetenek, tutum ve davranışları da içeren gözlenebilir performans boyutlarının bir setidir. Yapılan bu tanıma göre yetkinlikler; mevcut iş performansı ile ilgili bilgi ya da yetenekleri, gelecekteki başarı için ihtiyaç duyulan bilgi ya da yetenekleri, yüksek performans gösteren kişi ya da takımların en iyi zihinsel ya da davranışsal uygulamalarını, örgütsel performansı arttıran süreç kapasitesini ve ayırt edici rekabetçi avantaj sağlayan yeni düşünce ya da davranış biçimlerini içermektedir. Yetkinlikler hakkında genel olarak şunlar yer almaktadır Athey ve Orth'a göre (1999):

- ✓ Üstün performans gösterenleri düşük performans gösterenlerden ayırır,
- ✓ Yetkinlikler yüksek performansı iş gerçekleşmeden önce bildiren karakteristik özelliklerdir,
- ✓ Bireylerin işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve hangi sonuçlara ulaşmaları gerektiğini tanımlar.

Öncü (2003), yetkinlikleri bilgi, beceri ve tutumların dışı vurumu olarak tanımlayarak, bunu şu örnekle açıklamıştır. Örneğin pazarın fiyatlandırma dinamiklerini bilgi olarak kabul edebileceğimizi ve bu bilgiyi kullanarak rekabetçi fiyatlandırma modellerinin geliştirilmesinin de yetkinliği ifade ettiğini belirtmiştir. Aynı şekilde tutumlarda da

daima mükemmeliyeti yakalama arzusu da yetkinlik olarak tanımlanabilir (Öncü, 2003).

Özden (2003)'den aktaran Biçer ve Düztepe (2003)'e göre, literatürde yapılan tanımların ortak beş özelliğinden söz ederek yetkinliği şu şekilde tanımlamıştır: Yetkinlikler, üstün performansı elde edilmesinden ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan, gözlemlenebilir davranışlardır. Özden (2003)' den aktaran Biçer ve Düztepe (2003), yetkinliğin beş boyutunu şu şekilde ele almıştır:

**Bilgi:** Kavramsal boyut olarak yetkinliğin belirli bir seviyesi vardır.

**Beceri:** Kişilerin doğuştan ya da sonradan kazandığı yetenekleri kapsayan boyuttur.

**Tutum:** Karakter, inanç ve değerler gibi öznel kişilik özelliklerinin bilgi ve beceriyi harekete geçirme olayı tutum olarak ifade edilmektedir.

**Gözlemlenebilir davranış:** Kişilerin yetkinliğinin başka kişiler tarafından izlenebilir, gözlenebilir, tespit edilebilir ve ölçülebilir davranışlara dönüşmesidir. **Üstün**

**performans:** Yetkinliğe sahip kişilerin ortalama performansının diğer kişilerin ortalama performansından daha yüksek olması durumudur.

Leibowitz'e göre yetkinlik, "etkin iş performansı için gerekli bilgi ve kabiliyet olarak tanımlanmaktadır". Yapılan başka bir tanıma göre yetkinlik, "spesifik işlerde kişinin iyi performans sunmasını sağlayan beceriler, yetenekler, alışkanlıklar, karakter özellikleri ve bilgilerin kümesidir" (Erdoğan, 1998). Yetkinlik hakkında yapılan en kapsamlı ve görüş birliğine varılmış tanım, iş hakkındaki bilginin tipi, teknik beceriler veya motivasyonlarla bağlantılı davranışlar/eylemler grubu veya kategorisidir (Hauenstein, 2000).

Yetkinlikler, günümüzde organizasyonlar tarafından daha sık kullanılmaktadır. Bunu nedeni ise önemli problemlerin çözümüne ve kararların alınmasına yardımcı olmasıdır. Yetkinlikler (Hauenstein, 2000):

- ✓ Güçlendirme, koçluk, değerlendirme ve performans gelişimi süreçlerine destek olur,
- ✓ İşgücü standartlarını ve beklentilerini açıklamaktadır,

- ✓ İş gereklerini tanımlamak için ortak bir dil sağlamaktadır,
- ✓ Değer ve ücret kararlarında adil olmayı sağlamaktadır,
- ✓ Organizasyonun iş stratejileri ile bireyleri, takımları ve yöneticileri birleştirip, aynı düzlemde buluşturmaktadır.

Yetkinlik kavramı ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Bunun nedeni yetkinliğin günümüze kadar farklı kullanım alanları olması ve farklı bakış açılarıyla incelenmiş bir kavram olmasıdır. (Hoffman, 2000: 275-285).

Psikologlar, yetkinlik kavramıyla, “insanların yeteneklerini ölçmek ve gözlemlenen davranışların, o insanın özelliklerini ve kapasitesini ne derecede yansıttığını bulmak için” ele almışlardır (Biçer ve Düztepe, 2003: 13). Yetkinlik kavramını, eğitim psikoloji, yönetim gibi farklı alanlarda kullanılmaktadır. Her bir alan kendi bakış açısından değerlendirdiği için tanımlar farklılaşmıştır. Örneğin; psikologlar, yetkinlik kavramını, insanların yeteneklerini ölçmek ve gözlemlenen davranışların, o insanın özelliklerini ve kapasitesini ne derecede yansıttığını bulmak için kullanılmıştır. Yönetim, çalışanların performansını geliştirmek yoluyla örgüt amaçlarına en iyi şekilde nasıl ulaşılacağını tanımlamak amacıyla uygulanan fonksiyonel çözümlenmelerde yetkinlik kavramından faydalanmışlardır.

Eğitimciler yetkinliği, tüm eğitim tasarım ve değerlendirme süreçlerinin hareket noktası olarak görmüşlerdir. Daha makro çevrede kavram, profesyonel hayat ile okul hayatı arasında ilişki kurulmasında ve öğrencilere çalışacakları alanla ilgili becerilerin kazandırılmasında yardımcı olmuştur. İnsan Kaynakları Yöneticileri, kavramı, işgörenleri seçme ve yerleştirme, eğitim, değerlendirme, terfi, ücret ve ödül yönetimi, personel planlama gibi insan kaynakları fonksiyonları arasında stratejik bir yön birliği sağlamak amacıyla, teknik bir araç olarak kullanmışlardır. Söz konusu tanımlarda yetkinliklerin genellikle, kişinin etkinliğinin ve üstün performansının nedeni olan belirgin özellikler olarak vurgulandıkları gözlemlenmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14).

Yetkinlik soyut bir kavramdır, tanımlanması ve ölçülmesi zordur. Günümüzde üzerinde hala çalışılan bu kavramın soyut olmaktan çıkarılarak somut hale getirilmesi



için davranış tarzlarıyla ele alınmaktadır. Personelin işini yaparken gösterdiği başarıda kritik değer taşıyan davranışlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Söz konusu olan bu davranışlar işte başarılı olan işgörenlerin, ortalama ya da başarısız çalışanlara göre daha istikrarlı şekilde sergiledikleri davranışları göstermektedir (Doz, 1997).

Yetkin olabilmek için gerekli olan becerilere sahip olmak yeterli değildir. Çünkü aynı becerilere sahip ve aynı işi yapan iki çalışanın farklı yetkinliklere sahip olması nedeniyle başarıları farklı olmaktadır. Bu becerileri başarı yaratacak şekilde işe aktarabilmek büyük önem taşımaktadır. Yüksek performansla çalışanların davranışları incelenmiş ve kendilerini diğerlerinden ayıran, sık tekrarladıkları davranışlar sayesinde başarılı sonuçlar elde ettikleri görülmüştür (Kordon, 2006: 75).

**Tablo 1: Yetkinlik Örneği**

Yetkinlik	<ul style="list-style-type: none"><li>• Müşteri Odaklılık</li></ul>
Tanım	<ul style="list-style-type: none"><li>• Müşterinin beklentilerine artı değer yaratacak şekilde yanıt vermek, müşteri tatmini sağlamak.</li></ul>
Davranışlar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Müşterilerin beklentilerini karşılamak için uygun kaynakları harekete geçirmek.</li><li>• İç ve dış müşteriler ile bunların beklentileri konusunda derin bir algılamaya sahip olmak.</li><li>• Açık ve direkt iletişim becerilerini kullanarak, müşterinin güvenini kazanmak.</li><li>• Müşterileri, kendileri için önemli olan unsurlara en yüksek önceliğin verildiği konusunda ikna etmek.</li><li>• Müşteri tatmini konusunda bireysel sorumluluk üstlenmek.</li></ul>

**Kaynak:** Ennis, 2006: 120

Yetkinlikler, iş-çalışan-organizasyon arasındaki bağlantıyı ve uyumu sağlayan ortak bir dili oluşturmaktadır. Dolayısıyla herkes tarafından aynı şekilde algılanması, doğru tanımlanması çok önemlidir. Her yetkinlik kısa bir tanım ve onu ifade eden davranış göstergelerinden meydana gelmektedir. Davranış göstergeleri, belirli bir yetkinlik

kullanıldığı zaman ortaya çıkan ölçülebilir ve gözlemlenebilir tepkilerdir (Kordon, 2006: 45). Bu konuya ilişkin örneğimiz Tablo 1’de gösterilmiştir.

## **2.2. Yetkinlik Modeli**

Yetkinlik modeli, belirli bir rolde üstün performans için gerekli anahtar davranışları içeren yetkinliklerin, başarı faktörlerinin kümesidir. İnsan kaynaklarında, insana dair yetkinlikler tanımlayıcı, minimum standart ve ayırıcı yetkinlikler olarak üç kategoriye ayrılır (Schoonever, 2001: 242).

Tanımlayıcı yetkinlik modeli, performansın olup olmadığına bakan modeldir. İş analizleri ve metodolojilerinin yapısal tasarımını temel alır. Bu model, görev ve iş rolünün performans davranışlarını, beceri, bilgi gibi bireysel ihtiyaçların ne olduğunu tanımlar. Tanımlayıcı model, davranışçı psikologlar Skinner, vd., tarafından ortaya çıkarılmıştır. McClelland’a göre gözlemlenebilir davranışlara, güdülerden daha fazla bağlıdır ve eğilim, özellik, tutum ve diğer psikolojik özellikler sıklıkla öylesine tanımlanır veya tamamen eksiktir. Bu model, başarılı performansa sebep olan, kritik özellikleri farklılaştırır fakat başarılı performans için ihtiyaç duyulan başlangıç yetkinlikleri belirlemek için önemlidir (Ennis, 1997).

Minimum standart yetkinlik modellerinde, bilgi ve beceriler kolaylıkla gözlemlenebilir, iş gereklilikleri ve kriterleri temelinde yapılandırılır. Minimum standart yetkinlik modelleri aritmetik okur-yazarlık, fork-lift operatörlüğü gibi basit görevler için çok uygundur. Bu modeller yetkinlik değerlendirme tartışmalarını içermez, kullanılan testleri tasarımılamak ve kullanma pahalı değildir. Fakat bilgileri depolama, geçmiş kayıtları elde bulundurma ve kullanma maliyetleri daha yüksektir (Ennis, 1997).

Ayırıcı yetkinlik modelleri, üstün ve üstün performans için kullanılır ve başarılı iş performansına etki eden kritik insan özellikleri tanımlanır. Spencer ve Spencer (1993)’a göre, ayırıcı yetkinlik, bireylerin işte üstün ve etkili performansa sebep olan referans kriterlerle bağlantılı, temel özellikleridir. Spencer ve Spencer (1993), karmaşık iş ve rollerde, bilgi, işle ilgili beceriler, zeka veya kimliğin öneminin

azaldığını; motivasyon faktörleri, kişiler arası beceriler gibi yetkinliklerin öneminin arttığını belirtmiştir (Ennis, 1997: 170).

Ayırıcı yaklaşım üzerinde çalışmalardan sonra çeşitli kitaplar yayınlanmıştır. Stephen Covey, “The 7 Habits of Highly Effective People” adlı “Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı” adıyla Türkçe’ye çevrilen kitabında, anekdotlar, literatür ve kişisel deneyimlerinden faydalanarak 7 evrensel yetkinlik tanımlamıştır. Bu yetkinlikler bilgi, beceri ve isteklerin kesişimidir (Covey, 2001).

Bilgi ve becerinin iş davranışına dönüştürülmesi, yetkinliklerin amacıdır. Bu nedenle yetkinlik yaklaşımı, yalnızca kişilerin istenilen düzeyde bilgi ve beceriye sahip olmaları ile değil, bunların iş davranışına dönüştürülmesi yeteneği ile ilgilenmektedir. Dolayısıyla her yetkinlik modelinde tanımlamalar ve anahtar davranış göstergeleri yer alır. Tanımlamalar ve anahtar davranış göstergelerinin yanında her yetkinlik için ihtiyaç düzeyi belirtilir (Bayraktar, 2002). Yetkinlik modellerinde yetkinlik düzeyi belirlemek için, farklı ölçekler (3’lü ölçek, 5’li ölçek) kullanılabilir (Kordon, 2006: 80).

### **2.3. Yetkinlik Türleri**

Yetkinlikler işin şekline göre bir takım farklılıklar göstermektedir. Örneğin: otelde çalışan üst ve orta kademe yöneticiler ile alt kademe personelin sahip olması gereken yetkinlikler farklılık göstermektedir. Bu nedenle yetkinliklerde kendi içinde gruplanmaktadır. Yapılan literatür araştırmaları sonucunda yetkinliklerin üç başlık altında toplandığı gözlenmektedir. Bunlar; fonksiyonel yetkinlikler, temel yetkinlikler ve yönetsel yetkinlikler olarak incelenmektedir.

#### **2.3.1. Temel Yetkinlikler**

Temel yetkinlikler, işletmenin etkin bir şekilde rekabet etmesini sağlayan, işletmeyi rakiplerinden farklı kılan, stratejilerini yönlendiren dolayısıyla işletmede çalışan herkeste ve özellikle alt kademe çalışanlarda en azından minimum düzeyde bulunması gereken özelliklerdir. Temel yetkinlikler işletmenin vizyonu, misyonu ve değerlerini

yansıtmaktadır. İşletmenin, müşteriler ve rakiplerce ne şekilde tanınmak istediğini gösteren, görev ve pozisyonlardan bağımsız tüm işletmeyi kapsayan temel nitelikleridir ve temel yetkinlikler teknik beceri ve bilgi içerirler (Milkovich, 1997).

Temel yetkinlikler teknik bilgi ve beceri gerektiğinden örgüt başarısını yada başarısızlığını doğrudan etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Organizasyondaki tüm pozisyonların yetkinlikleri belirlenirken temel yetkinliklerle uyumlu olmalarına, birbirlerini geliştirici nitelikte olmalarına dikkat edilmektedir. Çünkü temel yetkinlikler organizasyonun kurum kültürünü yansıtmaktadır (Kordon, 2006).

### **2.3.2. Fonksiyonel Yetkinlikler**

Beşeri yetkinlikler olarak da adlandırabileceğimiz bu yetkinlikler, özellikle orta kademe yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikleri ifade etmektedir. Teknik bilginin yanı sıra kişisel ve örgütsel amaçları uyumlaştıracak, iyi ilişkilerin kurulmasını sağlayacak davranış tarzlarıdır. Orta kademe yöneticileri üst ve alt kademe arasında bir köprü işlevi görmektedir. Sahip oldukları yetkinlikler hem alt kademeye yön verecek nitelikte insan unsuru ile ilgili hem de teknik bilgiye dayalı olmalıdır. Fonksiyonel yetkinlikler, bir mesleki rolü icra edenlerin davranışları çözümlenerek çıkarılmaktadır (Kordon, 2006: 50).

### **2.3.3. Yönetmel Yetkinlikler**

Stratejik kararlar alacak üst kademe yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikleri ifade etmektedir. Bu yetkinlikler işletme politikası ve karlılığı için büyük önem göstermektedir. Bu nedenle yönetmel yetkinlikler bir işletme için büyük önem arz etmektedir. Üst kademe yöneticilerin sahip olması gereken yönetmel yetkinlikler aşağıda yer almaktadır (Kordon, 2006: 69).

***Analitik Düşünmek:*** Mantıksal, sistematik ve bütüncül bir yaklaşımla karşılaşılan sorunları çözebilme kabiliyeti.

- ✓ Birtakım bilgilerdeki tutarsızlık ve uyumsuzlukların farkına varabilme,

- ✓ İki veya daha fazla seçenek arasında sistematik bir karşılaştırma yapabilme,
- ✓ Karmaşık görev ve problemleri parçalarına ayırarak ele alma ve her bir parçayı detaylı bir şekilde dikkate alabilme,
- ✓ Yerine getirilmesi gereken işlerin öncelik sırasını dikkatli bir şekilde belirleyebilme,
- ✓ Karar verme veya bir durumu analiz etme sürecinde birtakım parametreleri ve faktörleri belirleyebilme, maliyetleri, faydaları, riskleri ve değişimleri ölçümleyebilme.

***Gelecek Yönelimli Düşünmek:*** Belirli durumların sonuçlarını önceden tahmin ederek ona göre davranmak ve olası koşullar için hazırlıklı olmak amacıyla uygun önlemleri almak.

- ✓ Pazardaki fırsat ve tehditlere karşı hazırlıklı olmak,
- ✓ Olası durumları önceden tahmin edebilmek ve durumsal planlar geliştirebilme.

***Kararlılık:*** Zamanına uygun şekilde zor kararlar verebilme kabiliyeti.

- ✓ Zamanın kritik önem taşıdığı zor veya belirsiz durumlarda karar vermeye istekli olma,
- ✓ Ödün verilmeyecek kararlar alabilme,
- ✓ Değişimi kolaylaştırma, bir açmazı çözme veya sorunla karşılaşma durumunda bir grubun sorumluluğunu üzerine alma.

***Değişimi Yönetmek:*** Örgütsel verimlilik ve etkinliğin artırılabilmesi için ihtiyaç duyulan değişim ve yenilikleri destekleyebilmek, değişimi başlatabilmek ve uygulayabilme.

- ✓ Yeni işletme politika ve prosedürleri belirleme,
- ✓ Değişimin uygulanması için yapının ve süreçleri belirleme,
- ✓ Değişime ilişkin çeşitli yönetim faaliyetlerinin uygulanması ve desteklenmesi (iletişim, eğitim, takım geliştirme, koçluk vb.)

- ✓ Önemli değişimlerle ilgili endişe ve korkuların giderilmesinde bireylere ve gruplara yardımcı olmak,
- ✓ Belirli bir birimin veya bütün olarak işletmenin gelecek yönelimini etkileyebilecek fırsatları yakalayabilmek.

## 2.4. Yetkinliğin Boyutları

Spencer ve Spencer (1993: 11) çalışmasında yetkinliğin 3 boyutundan söz etmiştir. Bu boyutlar bilgi, beceri ve tutum olarak belirtilmiştir. Boyutlar aşağıda açıklanmaktadır;

**Bilgi:** Bir kişinin aldığı eğitimler veya edindiği deneyimler sonucunda öğrendiği, elde ettiği keşifler ile oluşan tanımlama, algılama, farkında olma, anlayış ya da beceriye verilen genel kavram olarak açıklanabilir. Epistemolojide (bilginin kapsamı, doğası ve kaynağı ile ilgilenen felsefe dalı) bilgi, doğru ve haklı görüşü ifade eder. Bilgi doğası gereği, nasıl elde edildiği, değeri, insan toplumlarında oynadığı rolleri gibi çeşitli konularda dahi olmak üzere felsefe, epistemoloji, psikoloji, bilişsel bilim, antropoloji ve sosyoloji gibi disiplinler tarafından incelenmiştir. Birden fazla anlamı olan bu kavramın günlük dilde kullanım amacının açıklanması için günümüz çağdaş filozofları çalışma yapmaktadırlar. Bilgi genellikle genel bilgi anlamında bireyler veya gruplar için yüksek derecede kesinlik kazanmış olan ve bu şekilde karakterize edilen geçerli ya da gerçekler olduğu şekliyle kabul edilir. Bu nedenle çelişkili şekilde, bilgi kavramının tanımlanmasında bilgi; yanlış veya eksik kelimelerinin tersi olarak gerçek veya doğru şeklinde kabul edilir ([www.bilgive.blogspot.com.tr](http://www.bilgive.blogspot.com.tr), 2016).

Bilgi, bir özne ile nesne arasındaki teorik ya da pratik anlayış olarak da ifade edilebilir. Bu anlayış pratik veya uzmanlık gerektiren dallarda olduğu gibi örtülü, üstü kapalı şekilde veya teorik olarak bir bireyin anlayışındaki şekilde açık olabileceği gibi daha fazla ya da daha az sistematik ve resmî de olabilmektedir. Bilginin araştırılmasına felsefede epistemoloji adı verilir. Ünlü filozof Platon, bilgiyi "doğru, meşru inanç" olarak tanımlamış, Edmund Gettier ise Gettier problemi adı verilen senaryosunda daha kapsamlı şekilde "haklı çıkarılmış doğru inanç" olarak hesaplamıştır. Ancak bununla birlikte bilginin açıklanması için çeşitli teoriler ve açıklamalar da bulunmaktadır. Bilginin kabulünün insan kapasitesi ile ilişkili olduğu açıklanırken,

bilgi edinimi sürecinde karmaşık kavramsal algı, iletişim ve muhakeme gereklidir (www.bilgive.blogspot.com.tr, 2016).

Bilgi, belirli bir konuda yetkin olabilmek için, öncelikle o konu hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Örneğin, ekip çalışması konusunda yetkin olmak isteyen bir bireyin, ekip çalışmasının özellikleri hakkında bilgi sahibi olması gerekecektir. Bu bilgi deneyim yoluyla kazanılabileceği gibi, eğitim yoluyla da kazanılabilir (Kordon, 2006).

**Beceri:** Güç sanılan, ustalık isteyen bir işi yapabilme yetisidir. Bir konuda beceri sahibi olmak için yetenekli olmak gerekmektedir. Bu yetenek kişide doğal olarak bulunabileceği gibi sonradan deneyimin etkisiyle yaşayarak da kazanılabilir. Kişi, yapısı gereği başkalarıyla birlikte uyum içinde çalışabilme yeteneğine sahip olabilir ya da zaman içinde kazanabilir. Eğer böyle bir yeteneği varsa ya da sonradan edinmişse bu kişinin takım çalışmasına yatkın olduğu söylenebilir (Kordon, 2006).

Beceri, bir konuda beceri sahibi olmak için o konuda yetenekli olmak gereklidir. Bu yetenek bireyde doğal olarak bulunabileceği gibi, sonradan da kazanılabilir. Sonradan kazanılan becerilerde deneyimin etkisi büyüktür. Bilgi daha çok eğitimle kazanılırken, beceri; yaparak, yaşayarak, kısaca deneyimle kazanılır ve geliştirilir (Kordon, 2006: 79).

**Tutum:** Tutum, bireyin belirli kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenlenmiş bir inanç ve düşünce sistemidir. Kişinin belirli bir konuyla ilgili tutumu, o konudaki davranışını şekillendiren önemli bir öğedir. Örneğin, bireyin ekip çalışması konusunda gerekli bilgiye sahip olması ve o konuda beceri kazanmış olması, o konuda yetkinleşmesi için yeterli olmamaktadır. Çünkü bilgi ve becerisini gözlemlenebilir davranışa dönüştürmesi gerekmektedir. Bunun için de ekip çalışması konusunda tutumu ön plana çıkmaktadır. Eğer birey ekip çalışmasını, işbirliğinin sinerjisinden yararlanarak daha başarılı sonuçlar alma olarak algırsa, bilgi ve becerisini o yönde kullanarak davranışa dönüştürecek, tam tersine başkalarının kendi performansını düşüreceği yönünde bir düşünce sistemi geliştirmişse davranışlarında bu konudaki bilgi ve becerisini kullanım alanı bulamayacaktır (Yetkin, 2003).

Bireylerin davranışlarının incelenmesinde davranışın belirleyicilerinden birisi olarak tutumlar araştırmaya ve incelenmeye değer görülmektedir. Tutumlar hem sosyal algımızı hem de davranışlarımızı etkilemektedir. Tutum, bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli biçimde oluşturan bir eğilimdir. Tutumlar, nesnelere, insanlar ya da olaylar hakkında olumlu ya da olumsuz değerlendirme ifadeleridir. Tutumlar, insanın bir şey hakkında ne hissettiğini ifade eder (Üstüner, 2006: 81).

Tutumlar, görüşlerden, değerlerden ve inançlardan farklıdır. Tutumlarla görüşler birbirine benzetmekle birlikte; görüşler, genellenebilirlik derecesi ve ölçme tekniği bakımından tutumlardan farklıdır. Görüşler, belirli oluşumlara veya durumlara gösterilen kişisel tepkilerdir. Tutumlar ise daha geniş çapta olaylar grubuna veya insan topluluklarına karşı bireyin tepkilerindeki etkileri bakımından daha geneldir. İnsanlar görüşlerinin farkındadır ama tutumlarının tam olarak farkında olmayabilirler (Tezbaşaran, 1997).

Tutumlar değerlerden de farklıdır. Değer daha geniş ve daha kapsamlı bir kavramdır. Değerler doğruluğu, arzulanırlığı ya da ahlaki bir boyutu çağrıştırmaktadır. Değerler, karşıt davranış durumlarının kişisel ya da toplumsal olarak tercih edilip edilmediği hakkındaki inançları temsil etmektedir. İnançlar, bireylerin kendi dünyalarının bir yönü ile ilgili algılarının ve tanımlarının meydana getirdiği sürekli duygular ağıdır. İnançlar çoğu durumda, bireysel ilkelerin kaynağı halindedir. Kişi bilgi, kanaat ve inançlarını açığa vurmak istediği zaman bunu davranış ve tutumlarıyla belli etmektedir (Üstüner, 2006).

Özden, (2003)'den aktaran Biçer ve Düztepe, (2003)'ise, çalışmasında bu üç boyutun yanı sıra yetkinliğe ait iki boyutun daha varlığından söz etmiştir. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir:

**Gözlemlenebilir Davranış:** Yetkinliğin değerlendirilebilmesi için gözlemlenebilir davranışlar haline dönüşmesi gerekmektedir. Yetkin olabilmek için sadece bilgi sahibi olmak yeterli değildir. Bilginin yanında bir işi yapabilme yeteneğine sahip olmak da gerekmektedir. Bunların dışında kişide o işi yapma isteği, eğilimi de olmalıdır.



Böylece yetkinlik, “gözlemlenebilir davranışa” dönüşür (Özden, 2003’den aktaran Biçer ve Düztepe, 2003: 14).

**Üstün Performans:** Yetkinliklerin kullanılması sonucunda oluşacak sonuçların ortalama değerlerden ve performanstan daha fazla olması gerekmektedir. Tüm bu boyutlar ortak olarak değerlendirildiğinde yetkinlik kavramının çerçevesi bir ölçüde çizilmiş olmaktadır. Bu doğrultuda yetkinlik kavramı tekrar tanımlanacak olursa; bir işin yüksek performansla gerçekleşmesi sırasında kişinin bilgi ve becerilerini tutarlılık gösterecek şekilde birleştirdiğinde ortaya çıkan gözlemlenebilir davranışlardır. Fakat unutulmamalıdır ki insani değerleri ve insan zihnini konu alan bir konuda sınırlamalarda bulunmak yanlış olacaktır. Bu konuda sözü geçen boyutlar kavramın somutlaştırılmasında yardımcı olarak kabul edilmelidir (Özden, 2003’den aktaran Biçer ve Düztepe, 2003: 14).

## 2.5. Yetkinliğin Özellikleri

Yetkinliklerin özellikleri olarak ele alınacak kavramlar; tutum, bilgi, beceri, gözlemlenebilir davranış ve üstün performanstır ve bu kavramlar yetkinliklerin beş ortak özelliği olarak değerlendirilmektedir (Budak, 2008). Özellikle çalışanlara sergiledikleri davranışlarla ilgili doğru geribildirim verilebilmesi ve kişisel gelişimlerinin izlenebilmesi açısından söz konusu davranışların gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir olmasının önemi vurgulanmaktadır. Diğer bir deyişle yetkinlikler, gözlemlenebilir davranışlara dönüştürülüp tanımlanmalı ve ölçülebilir hale getirilmelidir. Örneğin karizma gibi kişilik özellikleri, ancak davranışa aktarıldıklarında değerlendirilebilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14-17).

Yetkinlikler yönetim açısından ele alındığında, başka bir ifadeyle yönetim uygulamaları içinde değerlendirildiğinde, yetkinliğin yönetsel anlamda yetkinlik olarak kabul edilebilmesi için belli başlı özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu özellikleri Parry (1998) yetkinliğin özellikleri olarak tanımlamıştır ve aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

- ✓ Tanımlanabilir: Yetkinliklerin işi etkileyenlerinin bulunarak tanımlanması gerekmektedir,
- ✓ Ölçülebilirlik: Yetkinlikler kabul edilmiş standartlarda olup, derecelendirilmiş olmalıdır ve bu derecelendirme sistemine göre ölçülebilmelidir,
- ✓ Gözlemlenebilirlik: Her yetkinliğin işteki performansının dışarıdan bakıldığında en azından sonuçları etkileme düzeyinde gözlemlenebilerek bulunması gerekir,
- ✓ Geliştirilebilirlik: Yetkinlikler eğitim ve deneyim yoluyla geliştirilebilir olmalı, bireysel gelişime katkıda bulunabilmelidirler.

Yukarıda sözü geçen yetkinliğin özelliklerini algılamak daha somutlaştırmak adına basit bir örnek verilebilir. Mankenlik işini düşünelim, güzellik göreceli bir kavram olsa da bir kişinin manken olabilmesi için güzel olması; belirli vücut ölçülerine sahip, belirli kilo ve boyda olması gerekmektedir. Mankenin güzel olması işi için bir standarttır. Güzelliğin eğitim ve deneyimle sağlanması mümkün değildir. Bu nedenden ötürü güzellik manken için bir yetkinlik değildir. Zaten güzel olan kişiler aranıp, bulunup ve seçilirler çünkü bu iş için temel ihtiyaçtır. Daha sonra eğitimlerle podyumda tanıtım yapabilme gibi mankenlik işinin gereklerini yerine getirmesi sağlanır. Doğru yerde doğru adımları atabilmek, doğru zamanda, uygun olan stili sergileyip üstün performans göstermek mankenin kendi beceri, bilgisine ve bunları nasıl kullandığına bağlıdır

Kişinin uzun dönemde olaylar karşısındaki sürekli düşünce ve davranışlarının sebebi olan yetkinliklerin beş tür özellikleri vardır. Bunlar (Çiftçi ve Öztürk, 2013: 158):

- ✓ Kişisel Kavramlar: Bireyin değerleri, tutumları ya da kişisel imajından oluşmaktadır.
- ✓ Özellik: Fiziksel özellikler ve duruma uygun cevap verebilen bilgidir, Fiziksel özelliklerin işteki önemine savaş pilotunun el-göz koordinasyonu örnek gösterilebilir.
- ✓ Güdü: Bireyin belli bir kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenli bir inanç ve davranışa sebep olan düşünce sistemidir.

- ✓ Beceri: Uygun fiziksel ve dūşünsel performansı gösterebilme yetisidir.
- ✓ Bilgi: Özel bir alanda kişinin sahip olduğu bilgidir.

Kişilerin potansiyelleri sahip oldukları yetkinlikleri ile ilişkilidir. Bireysel yetkinliklerinin belirlenmesi, aynı zamanda bireyin potansiyelinin açığa çıkarılmasını, güçlü yönlerinin ve yetersiz özelliklerinin farkına varılmasını sağlamaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 15).

Yetkinlikleri işletmelerin sahip olması gereken özellikler açısından incelediğinde bir işletme, ihtiyaç duyduğu yetkinliğe sahipse ve sözü edilen yetkinliğin değişkenliği yüksekse; yetkinlik temelinden kaynaklanan rekabetçi avantajların bir iddiası olmaz. Benzer şekilde işletme, ihtiyaç duyduğu yetkinliğe sahip değilse ancak bu yetkinliğin değişkenliği yüksekse; bu yetkinliği dış kaynaklardan elde etmek kolaydır. İşletmenin ihtiyaç duyduğu halde sahip olmadığı bir yetkinliğin değişkenliği düşük olduğunda; söz konusu işletme, yeni fırsatlardan yararlanma ya da faaliyet gösterilen alandaki talepleri karşılama konusunda engellerle karşılaşabilmektedir. İşletme, gerekli yetkinliğe sahip olduğunda ve bu yetkinliğin değişkenliği düşük olduğunda ise; hareket noktası olarak mevcut bilgi ve yetenekleri kullanan stratejiyi oluşturmak, daha iyi bir yaklaşım olabilmekte ve buradan görüldüğü üzere yetkinliklerin değişkenlik oranı, onlara ait önemli bir özellik olarak saptanabilmektedir (Nordhaug ve Gronhaug, 1994: 98-99).

Yetkinlik kullanımının sosyal bir boyut olduğu görüşü, etkin ve amaç odaklı takım çalışmasını uygulayan firmalarda açık şekilde görülmektedir. Diğer bir deyişle “firmaların, yetkinlik temelleri daha iyi ya da farklı olduğu için değil; yetkinlikleri arasındaki eşgüdüm daha etkili olduğu için rakiplerinden üstün geldiğine ilişkin örnekler söz konusudur”. Örneğin; “yıldız oyuncu eksiği olan ancak aralarında sıkı bir koordinasyon ve işbirliği bulunan oyunculara sahip bir futbol takımı, yıldız oyunculara sahip takımları yenebilecek kapasitede oynamaktadır” (Nordhaug ve Gronhaug, 1994: 94).

Üstün performans sahibi bireylerin toplamının, stratejik rekabetçi avantaj için yeterli olacağı görüşünün hatalı yanı, farklı örneklerde de görülmektedir. Zira Amerikan

Beysbol takımı “New York Yankees örneği de, yıldız oyuncular topluluğunun; beysbol oyunları serisinde devamlı şampiyonluk başarısı için yeterli olmadığını kanıtlamaktadır” (Clardy, 2007:340). Yani bir otel işletmesinde çalışan personelin işinde yüksek performans göstermesi için gereken tüm yetkinliklere sahip olsa bile bu yetkinlikler eş güdümlü ve koordinasyonlu bir şekilde yönetilmediği durumlarda tam başarıya ulaşamayacağı ön görülmektedir. Bu nedenle işgörenlerin hep birlikte hareket etmesine dikkat edilmelidir.

## 2.6. Yetkinliğin Faydaları

Yetkinliklerin fayda sağlayabilmesi için ölçülebilir davranışlara dönüştürülmeleri gerekmektedir. Davranışlara dönüştürülen yetkinlikler karar mercileri tarafından denetlenebilir ve kontrol edilebilir hale geleceği için sahip olunan yetkinliklerin faydaları daha net ortaya konulmuş olacaktır. Ölçülebilen yetkinlik geliştirilebilir ve kişiden kişiye aktarılabilir (Biçer ve Düztepe, 2003).

Yetkinliklerin beraberinde getirdikleri en önemli yararlarından biri kurum içinde ortak bir dilin kullanılmasıdır. Hem kişisel bazda, hemde takımlar bazında aynı standartta analizlerin yapılması ve bunların sistematik hale getirilmesi kurum açısından ikinci bir kazançtır. Yetkinlikler aynı zamanda başarıyı somutlaştırarak gerçek bir bakış açısı sağlar, başarının tanımını herkes için standart hale gelir ve herkes tarafından bilinir. Yetkinliklerin kullanımı ile öncelikle çalışanların iş hayatlarında, işlerine bakış tarzlarında bir farkın yaratılması amaçlanmaktadır. İşletmeler, ancak bünyelerindeki çalışan ve yöneticilerin başarılarının artması ile istedikleri performansa ulaşabileceklerdir (Biçer ve Düztepe, 2003: 18). Yetkinliklerin sağladığı diğer faydalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- ✓ Değişen başarı ölçüleri: Çalışanların yükselmesini bir çeşit “merdiven tırmanma” olarak tanımlayan geleneksel yaklaşımlarda, gelişimin hangi kriterlere göre gerçekleştiği tam olarak tanımlı değildir. Yetkinlikler, bir bireyin gelişimi ve performans başarısı için; kesin, ölçülebilir, kolay anlaşılır ölçüt ve göstergeler sunmaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003).

- ✓ Güvence Sağlaması: Yetkinlikler sayesinde, çalışanların iş güvencesine sahip olmasını, firmanın da işgücüne güvenmesini sağlar (Biçer ve Düztepe, 2003).
- ✓ Yükselen Performans Grafiği: Yetkinlikler, üstün performansı ayırt eden davranışlar üzerine kurulduğu için, bireylere hedef belirlemek eskiye oranla daha kolaylaşmıştır. Bu da herkesin performans düzeyini artırmıştır (Lucia ve Lepsinger, 1999).
- ✓ Rekabet Silahı: Özellikle yetkinlikler değerli, nadir ve taklit edilmesi zor ise, çok önemlidir. Çünkü bu tür yetkinlikler işletmelere fırsatları değerlendirme şansı vermektedir. Bu nedenle rekabette oldukça önemli bir faktördür (Capbell, 1997: 89).
- ✓ Bireysel Davranışların Şirket Stratejisiyle İlişkilendirilmesi: Yetkinliklerden işletme stratejilerine kadar uzanan yol haritalarıyla, bireylerin davranışları ve o davranışlara ilişkin performanslarının, şirket başarısı üzerindeki sonuçlarını görmeleri ve değerlendirmeleri mümkün olmaktadır (Lucia ve Lepsinger, 1999).

Yeni Bir Öğrenme Kültürünün Yaratılması: Birçok organizasyonda, yetkinlikler sayesinde, çalışanların öğrenmeye ve gelişmeye istekli olduğu yeni öğrenme kültürü oluştuğu gözlemlenmiştir (Biçer ve Düztepe, 2003: 19).

Yetkinlik bazlı sistemin kullanılmasının sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Biçer ve Düztepe, 2003: 19):

- ✓ İş hayatındaki unvanları almak için ortak standartlar oluşturulması,
- ✓ Beklentilerin ve kalıcı başarı ölçütlerinin açıkça tanımlanması,
- ✓ Bireysel davranışları, şirket değerleri ve stratejileri ile uyumlu hale getirerek yön birliğinin sağlanması,
- ✓ Şirket performans standartlarının açıklığa kavuşturulması ve çitanın yükseltilmesi,
- ✓ Tanımlanmış davranışların yöneticiler için de rehber niteliği taşıması,

- ✓ Çalışanların kendilerinden bekleneni tam olarak bilmeleri,
- ✓ Görevlere doğru kişilerin yerleştirilmesi,
- ✓ Çalışanları yaratıcı düşünme ve inisiyatif almaya teşvik etmesi,
- ✓ Eğitimlerin davranışlarla ilişkilendirilerek etkinliklerinin artırılması,
- ✓ Çalışanların motivasyonunun artması,
- ✓ Şirket genel gelişim ihtiyaçlarının net olarak bilinmesi,
- ✓ Seçme ve yerleştirme sisteminin tutarlı ve şeffaf olması.

Özellikle son yıllarda birçok işletme gelişim stratejilerini ve yönetim modellerini yetkinlik bazlı, sistemler doğrultusunda yeniden düzenlemeye ve geliştirmeye yönelmektedir. Bunun ilk sebebi, ulaşılabilir bireysel performansa odaklanmanın işletmenin performansına sağlayacağı faydaya inanmaktır. Bu sistemin kullanılması ile işletmelerde önemli pozisyonlara getirilecek kişilerin burada başarılı olmaları için hangi özelliklere ihtiyaçları olduğunu belirleyebilmek, işletme performansı ve etkinliği arttırmak için doğru role doğru kişileri seçmek, yeni roller için bireysel yetkinlikleri değerlemek ve eğitim ihtiyaçlarını tanımlayabilmek mümkün olabilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 20).

Yetkinlik yaklaşımlarının temel avantajları ve bu yaklaşımın endüstride yaygın şekilde benimsenmesinin nedenleri, farklı bir bakış açısına göre ise şu şekilde ele alınabilmektedir (Athey ve Orth, 1999):

- ✓ Yetkinlikler; içsel ve büyük ölçüde sabit olarak görülen özelliklerin aksine, öğrenilebilmekte ve geliştirilebilmektedir,
- ✓ Yetkinlikler; yalnızca psikologların anlayabileceği gizemli zihinsel özellikler ya da kurgular yerine; insanların gerçek yaşamda uygulamaları gereken yolu tanımlayan anlamlı sonuçlarla ilgili olarak değerlendirilebilmektedir,
- ✓ Performansı anlamanın en iyi yolu; zekâ gibi temel özelliklere ilişkin varsayımlara dayanmak yerine, insanların başarılı olmak için gerçekte ne yaptıklarını gözlemektir. Bu performansa neden olan davranışlar yetkinlikleri de belirlemektedir.

## 2.7. Yetkinliklerin Geliştirilmesi

Geliştirme, mevcut olan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Diğer bir deyişle, geliştirme, bir işte çalışan, deneyimleri olan, fakat tam istenen ve tatmin edecek derecede bilgi ve beceriye sahip olmayan kişilere yönelik bir eğitim-öğretim faaliyetidir. Yetiştirme, sınırları saptanmış bir zaman dilimi içinde yapılmasına karşın, geliştirme; belli bir süre içerisinde bitmeyen ve sınırları belirsiz bir çalışmadır. Yetiştirme belirli bir işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin bireye kazandırılmasına ilişkin eğitsel faaliyetlerdir. Yani bireyin o iş için yeterli olabilmesi amacıyla eğitilmesi, kısaca yetiştirilmesidir. Ancak geliştirme, kişide bulunan bilgi ve yeteneklerin mevcut iş için yeterli düzeyde olsa bile, hem bireyin daha verimli çalışması hem de farklı pozisyonlarda istihdamı için kendisine yeni bilgi ve becerinin kazandırılması ya da mevcut olanların geliştirilmesidir (Biçer ve Düztepe, 2003: 16).

Yetkinliklerin insan kaynakları içerisindeki uygulama alanlarından biri de çalışanların eğitimi ve geliştirilmesidir. İş için gerekli yetkinliklerin düzeyleri ile çalışanda mevcut olan yetkinliklerin düzeyi arasındaki fark; Beceri Boşluğu (Skill Gap) olarak tanımlanır. Bu aradaki farkı kapatmak için yetkinlikleri geliştirme konusundaki ihtiyaç ortaya koyar. Böylece hangi yetkinliklerin ne kadar geliştirilmesi gerektiği belirlenmiş olur ve yetkinliklerin geliştirilmesi aşamasına yani eğitim aşamasına geçilir. Eğitim; çalışanın işe girişinden, çeşitli nedenler ile işinden ayrılışına kadar geçen süre içerisinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük” etkinliklerdir. Eğitim, iş ile ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Eğitimin amacı; eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olması ve onların günlük faaliyetlerinde bunlara başvurmalarıdır (Noe, 1999: 4).

Bilgi ve özellikle hizmet tabanlı sektörlerdeki hızlı teknolojik değişimler rekabetçi avantaj sağlamak için yetkinliklerin geliştirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmış olacaktır. Böylece yönetsel açıdan, örgütlerdeki eğitim ve geliştirmeyi idare etmek için etkin yollara olan talep artmaktadır. Bu doğrultuda örgütlerin eğitim ve geliştirmeyi iyi yönetebilmeleri için yetkinlik temelli iş anlayışını benimsemeleri gerekmektedir (Sandberg, 2000: 9).

Dolayısıyla yetkinliğe dayalı yaklaşımda; öğrenme faaliyetleri, belirli iş fonksiyonlarının yerine getirilmesi amacıyla çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik olarak tasarlandığında; örgütlerin bireyleri yetkin olma yolunda geliştirebileceği ve bunu da daha hedef odaklı bir tarzda yapabileceği ileri sürülmektedir (Garavan ve McGuire, 2001: 158).

Yetkinliğe dayalı bir eğitim programı tasarlarken ise; duyuşsal, bilişsel ve psikomotor yetkinliklerin; eğitim yaklaşımları ile birleştirilmesi büyük önem taşır. Mesleki ilerlemenin sağlanmasına ilişkin bu sürecin oluşturulmasında; hangi yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiğini algılamak, başlangıç noktasını teşkil eder. Bununla birlikte sürecin etkin bir şekilde işlemesi bakımından işletmeler, işe yeni başlayan elemanlarına iş tanımları vermeyi de ihmal etmemelidirler (Biçer ve Düztepe, 2003: 16).

Yetkinlik modelleri, doğru zamanda, doğru kişiye, doğru eğitimin verilmesini sağladığı için şirket kaynaklarının verimli kullanılması ve bireyin gelişiminde en yüksek verimin sağlanmasında önemli rol oynar. Gerek kariyer basamaklarındaki geçişlerde karşımıza çıkan yetkinlik gelişim ihtiyacı, gerekse performans değerlendirmesinde ortaya çıkan gelişim ihtiyaçları eğitim planlamasına bir girdi teşkil etmektedir. Yetkinliğin bilgi boyutunun geliştirilmesi büyük ölçüde eğitim ile sağlanmaktadır. Bu nedenle performans yönetimi sonuçlarından da etkin olarak yararlanılarak bireyin eğitim gereksinimleri sağlıklı olarak saptanabilmektedir. Diğer yandan yetkinliklerin geliştirilmesi ana eğitim hedefi olduğundan, gerek eğitim programlarının geliştirilmesi veya seçimi, gerekse eğitim sonuçlarının değerlendirilmesinde sağlam bir zemin üzerine oturtulmuş, bunun sonucunda firmanın performansına katkı sağlamayan gereksiz eğitim faaliyetleri de elimine edilmiş olacaktır (Yetkin, 2006: 44).

Yetkinliklerin geliştirilmesi hem bireyler, hem firmalar açısından bazı sorumlulukları da beraberinde getirmektedir. Bireyler mesleki gelişimlerini, buna bağlı olarak maddi ve manevi sonuçları yetkinliklerini geliştirerek elde edebilmekte, işletmelerin amaçlarına ulaşmaları da, istenilen düzeyde yetkinliklere sahip çalışanlar ile mümkün olabilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 17).



### 2.7.1. Yetkinliklerin Geliştirilmesinde Bireylerin Sorumlulukları

Yetkinliklerin geliştirilmesinde bireylerin yapması gereken bir takım görevler ve sorumluluklar vardır. Yetkinliklerin geliştirilmesinde bireylerin görev ve sorumlulukları aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Biçer ve Düztepe, 2003):

- ✓ **Yetkinliklerin Belirlenmesi:** İşletmelerin hangi yetkinliklere önem verdiklerini açıkça belirtmedikleri durumlarda bireyler, bu yetkinlikleri çeşitli insan kaynakları uygulamalarından çıkarmak zorunda kalmaktadırlar. Yetkinliklerin belirlenmesi, kişinin kendisini tanıma sürecinin bir parçası olarak da düşünülebilmektedir. Söz konusu yetkinliklerin saptanması, potansiyelin açığa çıkarılmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca her ne kadar günlük yaşam açısından önem taşıyan pek çok yetkinlik olsa da; bu yetkinliklerin iş yaşamındaki sektörler ve çalışılan fonksiyonlar bakımından yerini tespit etmek oldukça önemlidir. Diğer bir deyişle yetkinliklerin belirlenmesinde başlangıç noktası temel yetkinlikler ve işletmelerin stratejileri olup; hangi yetkinliğin hangi sonucu getireceği kilit rol oynamaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 15).

Kişilerin çalıştıkları firma açısından, gerekli görülen yetkinliklerin belirlenmesi önem kazanmaktadır. İşletmenin yetkinlikler sözlüğünün olması ve her bir pozisyon için iş tanımları yapılarak iş tanımlarında o işin yapılması için gerekli yetkinlikler ve düzeylerinin belirtilmiş olması durumunda, bireyin sahip olması gereken yetkinliklerin belirlenmesi nispeten kolay olabilmektedir. Fakat birçok firma ne yazılı iş tanımlarına, ne de o pozisyon için gerekli yetkinliklerin yazılı dökümüne sahiptir. Bu durumda yapılabilecek en doğru şey fiili uygulamaların izlenmesi ile firmada ne tür yetkinliklere önem verildiğini tespit etmeye çalışmak olacaktır (Biçer ve Düztepe, 2003: 15).

Kişisel yetkinliklerin belirlenmesinde izlenebilecek diğer bir yol, günlük çalışma temposu içinde yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından iletilen yapıcı eleştirilerdir. Bireyin eleştirilere açık olması ve bunu yetkinliklerinin

başkaları tarafından nasıl görüldüğünü belirlemekte bir fırsat olarak değerlendirmesi, yetkinliklerinin tam olarak tespiti açısından faydalı olacaktır. Yine de bu değerlendirmelerin kişisel yargılar içerdiği göz önünde bulundurulmalıdır. Kişinin sahip olduğu yetkinlikler konusunda bazı bilgiler kişilik ve davranış testlerinden de elde edilebilmektedir, bunun nedeni de kişisel yetkinliklerin kişilik özelliklerinden etkilenmesidir (Biçer ve Düztepe, 2003: 15).

- ✓ **Eğitilere Aktif Katılım:** İşgörenlerin, yetkinliklerin geliştirilmesi ve revize edilmesi konusunda işletmelerin sağladığı eğitim fırsatlarını değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır. İşletmeler işgörenlerine gerekli olan yetkinlikleri eğitim ve gelişim yoluyla belirleyememesi ve verememesi sonucunda bu görev işgörelere düşmektedir. Yani işgörelere ihtiyaç duyduğu yetkinliği kendisi belirlemeli ve onu geliştirmek için uygun faaliyetleri yürütmelidir (Biçer ve Düztepe, 2003: 16).
- ✓ **Yetkinliklerin Değerlendirilmesi:** İşletmelerin değerlendirdiği yetkinlikler ile ilgili olarak çalışanlara geribildirim sağlamaması durumunda bireyler, gerek sahip oldukları yetkinliklerin düzeylerini ve gerekse hangi yetkinlikleri geliştirmeleri gerektiğini kendi çabaları ile belirlemek zorunda kalmaktadırlar (Biçer ve Düztepe, 2003: 16).
- ✓ **Uygulamada Çaba Gösterilmesi:** İşgörelere, kazandıkları yetkinlikleri iş hayatında uygulamak için gayret göstermelidir. Ayrıca bu değişim karşısında direnç göstermemeli söz konusu yetkinlikleri davranış haline getirmelidir. Bu şekilde yeni yetkinliklerin kazanılmasında direnç göstermeyen işgörelere işletmeye daha fazla maliyete yol açmayacak ve hatta bu işgörelere birbirleri arasında bu yetkinliklerin kazanımı konusunda yardımcı olacaklardır. Yetkinliklerin kazanımı konusunda direnç göstermeyen bu işgörelere, belirli bir yetkinliği geliştirmesi gerektiğine inanması, söz konusu yetkinliği geliştirmeye istek duyması ve bu konuda aktif çaba göstermesi gerekmektedir. Böylelikle ihtiyaç duyulan yetkinliğin kazanımı kolaylaşmış olacaktır (Biçer ve Düztepe, 2003).

Yetkinliklerin bireysel olarak geliştirilmesi için, bireysel gelişim planı oluşturulmalıdır. Bireysel Gelişim Planı oluşturulurken izlenecek aşamalar ve dikkat edilecek noktalar şunlardır (Yetkin, 2003: 20-25 ).

1. Gelişim Hedeflerini Belirlemek: Gelişim planını oluşturmadan önce, kişi gelişiminin hangi yönde olacağını belirlemelidir. Üzerinde çalışılacak ve iyileştirme hedeflenen alanlar belirlenmelidir. Yani, iyileştirilecek gözlenebilir davranışların neler olduğu ortaya koyulmalıdır. Hedefler spesifik, davranışsal, ölçülebilir, anlamlı, zorlayıcı, geri bildirim almaya uygun, zamanla sınırlı olmalı, gerçekçi adımlar ve kaynak ihtiyaçları ile desteklenmelidir.
2. Hedefleri Netleştirmek: Gelişim planındaki geliştirilmek istenilen davranışların her birine spesifik bir hedef koyulması gerekir. Çok fazla hedef koymamaya ve ulaşılabilir olan, gerçekçi hedefler koymaya özen gösterilmelidir.
3. Faaliyetleri/Kaynakları/Zaman Planını Belirlemek: Bu davranışları başkaları (çalışma arkadaşları, müşteriler, takım, vs.) ile birlikte iyileştirmek için yararlanılabilecek stratejiler belirlenmelidir. Her bir hedef için spesifik adımların neler olduğu, ihtiyaç duyulan kaynaklar ve bitiş tarihi belirlenmelidir. Bu davranışlardaki performansı iyileştirmek için yardımcı olabilecek muhtemel faaliyetler (kitaplar, makaleler, iş başında öğrenme faaliyetleri, eğitimler) belirlenmelidir.
4. Gelişimi izlemek: Çıktıları, etkiyi ve bitiş tarihlerini yazarak her hedefin ilgili planları takip edilmelidir. Gelişimin plan doğrultusunda gerçekleşip gerçekleşmeyeceği sürekli olarak izlenmesi gerekmektedir.
5. Geribildirimler doğrultusunda gelişim planında revizyonlar yapmak: Bireyler, strateji ve gelişim planlarını gözden geçirmezler ve aldıkları geribildirim doğrultusunda gelişim yaklaşımlarını yenilemezler ise öğrenme kapasitelerini kısıtlarlar. Bu nedenle, planın etkili olup olmadığını değerlendirmek ve

öğrenme etkinliğini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmek üzere belirli zamanlar ayrılmalıdır.

İşgörenler de gerekli olan yetkinlikler önceden belirlenmeli ve işgörenler üzerinde yapılan yetkinlik değerlendirmeleri sonucunda eksik olan yetkinlikler belirlenmeli ve eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle bu açıklar kapatılmalıdır. Eğitim yoluyla kazandırılmaya çalışılan yetkinlikler için, işgörenlerin eğitimlere aktif olarak katılımı sağlanmalı ve kazandırılan yetkinlik veya yetkinlikler aktif olarak uygulanmalıdır. Ancak bu şekilde kazanılan yetkinlikler davranışlara dönüştürülebilir (Yetkin, 2003: 20-25 ).

### 2.7.2. Yetkinliklerin Geliştirilmesinde İşletmelerin Sorumlulukları

Yetkinliklerin geliştirilmesinde ayrıca işletmelerinde sorumlulukları vardır. Yetkinliklerin geliştirilmesinde işletmelerin temel sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir (Biçer ve Düztepe, 2003):

- ✓ **Yetkinliklerin Belirlenmesi:** Bu kapsamda işletmeler, hem tüm pozisyonlar için gerekli olan ortak yetkinlikleri hem de her bir pozisyona ilişkin özel nitelikteki yetkinlikleri belirlemelidir. Bunların yanı sıra söz konusu yetkinliklerin hangi alanlarda ve nasıl kullanılacağına ilişkin yöntemler de geliştirilmelidir (Biçer ve Düztepe, 2003).

Üstün performansı ortaya çıkaracak yetkinliklerin belirlenmesi konusu, yetkinlik uygulamalarının bütün süreçleri için temel referans noktalarındandır (Bayraktar, 2002: 11). Bu doğrultuda kritik bir nokta; firmanın, performans değerlendirme kriteri olarak yalnızca üstün performans düzeyini mi yoksa asgari kabul edilebilir düzeyi mi standart olarak alacağıdır. Bu bakımdan ağırlıklı görüş, performansta farklılık yaratmayan bir özelliğin, bir yetkinlik olmayacağı; dolayısıyla bireylerin değerlendirilmesinde kullanılmayacağı yönündedir. Buna göre örgütler, performansı arttırmak için çalışan seçimi ve geliştirilmesinde bir model olarak üstün performans sahibi kişilerin özelliklerini kullanmalıdır (Spencer ve Spencer, 1993: 13-15).

İşletmelerde farklı meslek ve pozisyonlar için benimsenmiş ortak yetkinlikler vardır. Çeşitli meslek standartları ve prensipleri, o mesleğin yapılması için gerekli temel nitelikteki yetkinlikleri de içerir. Bu standartlar bazı mesleklerde (hukuk, tıp, muhasebe vb.) ayrıntılı olarak düzenlenmektedir. Ayrıca birçok mesleğin kamu kurumlarında yapılması durumunda gerekli olan nitelikler belirlenmiştir ve o meslek ile ilgili kitaplarda, mesleği icra edecek kişilerde bulunması gereken birçok özellik yer almaktadır. Bütün bunlar mesleğin icrası için gereken ortak nitelikteki yetkinlikler olarak kabul edilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003).

✓ **Yetkinliklerin Değerlendirilmesi:** Yetkinliklerin değerlendirilmesi çalışanların hangi yetkinliklere sahip olma düzeylerinin ölçülmesi, geliştirilmesi gereken yetkinliklerin belirlenmesinde önemli bir aşamadır. Bu aşamada işletmeler personeline yönelik iki yaklaşım izler. Bunlar:

1. Yetkinliklerin gelişimine bakılarak yapılan ödüllendirme: Bu yaklaşımda yetkinlik düzeylerine göre ücret düzeyleri belirlenir. Yapılan yetkinlik değerlemeleri sonucunda, en yüksek düzeyde yetkinliğe sahip çalışan en yüksek ücreti alır, en düşük yetkinliğe sahip çalışan ise en düşük ücreti alır. Aradakiler de yetkinlik düzeylerine göre ilgili ücret düzeyiyle eşleştirilir. Bu yaklaşım “bağıl” bir değerlendirme yaklaşımıdır. (Canman, 1995).

2. Yetkinliklerin düzeyine bakılarak yapılan ödüllendirme: Bu yaklaşımda her kişi için, rol ya da iş için yetkinlik standartları önceden belirlenir. Bireyin mevcut yetkinlikleri değerlendirilir. Standart yetkinlik düzeyinden düşük yetkinliklere sahip çalışanlar, standart yetkinlik düzeyine karşılık gelen ücret oranından düşük ücret alırlar. Bu yaklaşım “mutlak” bir değerlendirme yaklaşımıdır. (Canman, 1995).

✓ **Eğitim ve Gelişim Olanaklarının Sağlanması:** Bu noktada işletmelerin, yetkinlikleri geliştirmeye ilişkin eğitim olanaklarını ve çalışma ortamını

sağlaması söz konusudur. Gerek kariyer planlama ve yedekleme gerek performans yönetimi, eğitim ve gelişim için girdi sağlayacak yapılardır. Performans yönetimi ve sonrasında yapılan değerlendirme toplantılarında yetkinlik geliştirme ile ilgili aksiyonlar alınmaktadır. Hedef belirleme döneminde kişinin davranışsal olarak gelişimi sağlanırken bunun yanında eğitim ile kişinin gelişimi sağlanmaktadır. Eğitim sonrasında kişinin ne kadar gelişip gelişmediği her yetkinlik için belirlenmiş olan davranış göstergeleri ile sistem üzerinden otomatik olarak yöneticisine 3 ay sonra sorulmaktadır. Bunun sonucunda yetkinliğin geliştirilip geliştirilmediğine dikkat edilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 18).

## **2.8. Otel işletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamaları ve İşgören Yetkinliği Arasındaki İlişki**

Çalışmanın bu kısmında içsel pazarlama uygulamaları ve işgören yetkinliği konularında yapılan çalışmalar incelenmiştir. Yapılan yazın taraması sonucunda iki konunun birlikte ele alındığı ortak bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışma yazındaki bu boşluğu doldurması açısından önem arz etmektedir. Bununla birlikte, içsel pazarlama ve işgören yetkinliği ile ilgili yazın ayrı ayrı incelenmiştir. Bunun sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır.

İçsel pazarlama yazınında, içsel pazarlama uygulamalarının özellikle hizmet işletmeleri için öneminin büyük olduğu ve temelinde işgörenlerin ihtiyaçlarının tespiti ve bu ihtiyaçların karşılanması doğrultusunda işgörenlerin aidiyet duygusunun geliştiği ve işletmeyi sahiplendiği tespit edilmiştir (Özdemir, 2014). Bu nedenle işletmeler öncelikle iç müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamalıdır. İşletmeler işgörenlerin işleriyle ilgili sahip olması gereken bilgi, beceri ve davranışları işgörelere kazandırmak için gerekli eğitimlerin verilmesi ve ilgili faaliyetlerin yapılmasından sorumludurlar. Bu faaliyetler sonucunda işgörenler işleriyle ilgili sahip olması gereken bilgi ve becerileri elde edeceklerdir (Berry ve Parasuraman, 1994; Gremler vd.,1994; Ahmet ve Rafiq, 2003; Chang ve Chang, 2007; Doukakis ve Kitchen,2004; Varinli, 2006; Sasser ve Arbeit, 1976).

İçsel pazarlama faaliyetlerinin başında, çalışanlara kişisel gelişimlerini sağlamak ve performanslarını geliştirmek için düzenlenen eğitimler, konforlu ve güvenli bir çalışma ortamının sağlanması, maaş dağılımının adil bir şekilde düzenlenmesi, ücretli ve ücretsiz izin hakları ile sigorta haklarından dürüst bir şekilde faydalandırılması, maddi veya manevi teşviklerin sağlanması, ayın elemanı seçimi, çalışanlara özel partiler, kutlamalar ve eğlenceli toplantıların düzenlenmesi gibi uygulamalar gelmektedir (Özdemir, 2014). Bu uygulamalar sonucunda:

- ✓ İşgörenlerin işteki performansı artacaktır,
- ✓ Örgütsel bağlılık artacaktır,
- ✓ İşgören devir hızı düşecektir,
- ✓ İşgören iş uyumu sağlanacaktır,
- ✓ İşgörenlerin işi hakkında bilgisi artacaktır,
- ✓ İşgörenlerin işi hakkında becerisi artacaktır,
- ✓ İşgören verimliliği artacaktır,
- ✓ İşgören kendi kendini denetleyebilecektir.

İçsel pazarlama uygulamaları sonucunda ortaya çıkacak olan bu gibi sonuçlar işgören yetkinliğini artıracakı düşünülmektedir. Bu nedenle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

**Hipotez 1:** İçsel pazarlama uygulamalarının işgören yetkinliği üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

İçsel pazarlamanın boyutları olan vizyon geliştirme, kişisel gelişim ve ödüllendirmenin de işgören yetkinliğini etkilediği düşünülmektedir.

Vizyon, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, kurum için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktır. Başka bir deyişle vizyon, kurum ile ilgili hayal edilen gelecektir (Koçel, 1998: 76). Yöneticilerin vizyon sahibi olmaları ve bunu işgörenleri ile paylaşmaları gerekir. Çünkü başarılı örgütlerin en önemli özelliklerinden biri, örgüt adına, işgörenlerinin andığı ve paylaştığı bir vizyona sahip olmalarıdır. Yani vizyon sahibi olan örgütler diğer örgütlere istinaden daha iyi

performans göstermektedir. Bu nedenle içsel pazarlamanın boyutu olan vizyon geliřtirmenin iřgören yetkinlięini etkiledięi dūřünülmektedir ve bu sebeple ařaęıdaki hipotez oluřturulmuřtur:

**Hipotez 1a:** Vizyon geliştirmenin işgören yetkinliği üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

İř hayatındaki sürekli ve hızlı gelişmeler, çalışanların bilgi ve yeteneklerinin de sürekli olarak geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Eęitim ve geliştirme faaliyetleri; işgörenin daha fazla bilgili olup yeterlilik kazanmasına ve yüksek beceri elde etmesine neden olur. Bunun sonucunda da; kişisel özgüven ve önem duygusunda artış, yüksek motivasyon, kendi kendini denetleme, iř tatmini ve örgütsel bağlılıkta artış, iř kazalarında azalma, verimlilik artışı gibi hem kişisel hem de örgütsel pek çok fayda sağlanır (Mucuk, 2003: 329–330). İçsel pazarlamanın bir boyutu olan kişisel gelişimin işgören yetkinliğini etkilediği dūřünülmektedir ve bu nedenle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

**Hipotez 1b:** Kişisel gelişimin işgören yetkinliği üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Performans değerlemesi sonucunda standartların üstünde başarı gösteren işgörenlerin ödüllendirilmesinin bir işletme politikası olarak kabul edilmesi; başarılı kişileri işletmeye çekmenin yanında, diğer çalışanlara örnek olma, işgören devir hızının düşük olması, örgütsel bağlılığı artırma, verimlilik ve karlılığı yükseltme, rekabet avantajı sağlama gibi pek çok yararlar sağlayabilir (Bansal vd., 2001: 68). Ödül denince sadece maddi dūřünmemek gerekir. Prim, terfi gibi maddi unsurlar yanında manevi unsurlarla ödüllendirilme yararlı olabilir. Ödüllendirme sonucunda işletme ve personel bazında gerçekleşen bu faydaların işgören yetkinliğini etkileyeceği dūřünülmektedir bu nedenle ilgili hipotez oluşturulmuştur:

**Hipotez 1c:** Ödüllendirmenin işgören yetkinliği üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

İçsel pazarlama anlayışına göre bir işletmenin ilk pazarı çalışanlarıdır. İçsel pazarlama uygulamaları yolu ile çalışan ihtiyaçlarının giderilmesi, çalışanların motive edilmesi, çalışanların iş tatminini arttırarak, örgütten ayrılma eğilimini azaltmakta ve işletme



performansı artmaktadır. Böylelikle dış müşteri tatmini ve sadakati yaratılmaktadır (Ahmet ve Rafiq, 2003). İçsel pazarlama, işletmenin tüketicilere iyi hizmet vermesini sağlamak amacıyla işgörenleri bilgilendirme, eğitime ve motive etme faaliyetleridir (Chang ve Chang, 2007: 266). İçsel pazarlama, çalışanların örgüt içerisinde oluşturdukları bir iç pazar fikrinden ortaya çıkmıştır. Bu pazardaki işgörenlerin, yani iç müşterilerin, dış müşterilerin beklentilerini ve isteklerini karşılayabilmeleri için; eğitime, ödüllendirilmeye, geliştirilmeye motivasyona ve bilgilendirilmeye ihtiyaçları vardır (Doukakis ve Kitchen, 2004: 421). İçsel pazarlama uygulamaları hizmet sektöründe daha çok önem göstermektedir. Çünkü hizmet sektöründe verilen hizmetin kalitesi, büyük ölçüde hizmeti sunan işgörenin davranışlarına ve tutumuna bağlıdır (Varinli,2006: 108). Hizmet işletmeleri, işi müşterilerine satabilmeleri için önce çalışanlarına satmalıdırlar. Nitekim içsel pazarlama Sasser ve Arbeit (1976) tarafından “işletmeyi çalışanlarına satmak” şeklinde tanımlanmıştır (Sasser ve Arbeit, 1976).

Yukarıda görüldüğü üzere içsel pazarlama uygulamalarının sonucu olarak işgörenlerin işleri hakkında bilgi, beceri, tutum ve davranışları gelişme göstermektedir. Bir iş hakkında bilgi, beceri, tutum ve davranışları gelişen işgörenler o iş hakkında daha fazla yetkin olacağı düşünülmektedir.

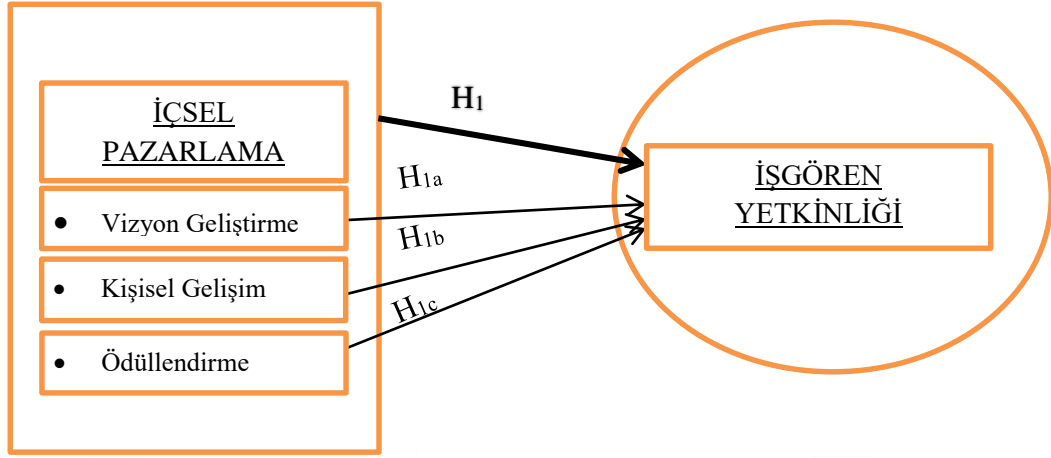
## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **İÇSEL PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN İŞ GÖREN YETKİNLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ: NEVŞEHİR'DEKİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Çalışmanın bu bölümünde içsel pazarlama uygulamaları ile işgören yetkinliği arasındaki ilişki ve içsel pazarlama uygulamalarının işgören yetkinliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda, araştırmanın amacı ve önemi, model ve hipotezleri, evren ve örneklem seçimi, veri toplama aracının nasıl hazırlandığı, veri toplama yöntemi, veri analizleri, bulguları, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

#### **3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri**

Araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenlerini içeren araştırma modeli Şekil 5'te gösterilmektedir. Model gerekli literatür incelemesi sonucunda bu çalışma için oluşturulmuştur. Bu modele göre içsel pazarlama faaliyetlerinin işgören yetkinliğini etkilediği varsayılmaktadır. Sebep-sonuç ilişkisini ortaya koyan modelde, araştırmanın bağımlı değişkeni işgören yetkinliğidir. Araştırmanın bağımsız değişkeni ise içsel pazarlamanın boyutlarıdır (vizyon geliştirme, kişisel gelişim, ödüllendirme).



**Şekil 5: İçsel Pazarlama Uygulamaları ve İşgören Yetkinliği İlişkisi**

Araştırmanın kavramsal çerçevesi doğrultusunda belirtildiği üzere içsel pazarlama faaliyetleri boyutlarının işgören yetkinliği üzerinde etkisinin olacağı varsayılmaktadır. Bu bağlamda, araştırma boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla hipotezler geliştirilmiştir.

**Hipotez 1:** İçsel pazarlama uygulamalarının işgören yetkinliği üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 1a:** Vizyon geliştirmenin işgören yetkinliği üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 1b:** Kişisel gelişimin işgören yetkinliği üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 1c:** Ödüllendirmenin işgören yetkinliği üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

## 3.2. Araştırmanın Yöntemi

### 3.2.1. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmada otel işletmelerindeki içsel pazarlama faaliyetlerinin işgören yetkinliği üzerindeki etkisi test edilmektedir. Bu nedenle araştırmanın bağımsız değişkeni içsel pazarlama faaliyetleridir.

İçsel pazarlama, insan ihtiyaçlarını karşılayacak iş ürünleri vasıtasıyla, nitelikli çalışanların örgüte çekilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve örgütte kalmalarının

sağlanmasıdır. İçsel pazarlama, çalışanlara müşteri gibi davranılan bir felsefe ve iş ürünlerini, insan ihtiyaçlarına uyacak şekilde şekillendiren bir stratejidir (Rafiq, Pervaiz, 1993). Vizyon geliştirme, kişisel gelişim ve ödüllendirme olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Foreman ve Money, 1995).

- ✓ **Vizyon Geliştirme**, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, kurum için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktır. Başarılı örgütlerin en önemli özelliklerinden biri, örgüt adına, işgörenlerin inandığı ve paylaştığı bir vizyona sahip olmalarıdır (Foreman ve Money, 1995).
- ✓ **Kişisel Gelişim**, İş hayatındaki sürekli ve hızlı gelişmeler, çalışanların bilgi ve yeteneklerinin de sürekli olarak geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri; işgörenin daha fazla bilgili olup yeterlilik kazanmasına ve yüksek beceri elde etmesine neden olur. Bunun sonucunda da; kişisel özgüven ve önem duygusunda artış, yüksek motivasyon, kendi kendini denetleme, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta artış, iş kazalarında azalma, verimlilik artışı gibi hem kişisel hem de örgütsel pek çok fayda sağlanır (Mucuk, 2003: 329).
- ✓ **Ödüllendirme**, performans ölçümlemesi ve bununla bağlantılı ödül sisteminin oluşturulmasını ifade etmektedir (Foreman ve Money, 1995: 764). Performans değerlemesi sonucunda standartların üstünde başarı gösteren işgörenlerin ödüllendirilmesinin bir işletme politikası olarak kabul edilmesi; başarılı kişileri işletmeye çekmenin yanında, diğer çalışanlara örnek olma, işgören devir hızının düşük olması, örgütsel bağlılığı artırma, verimlilik ve karlılığı yükseltme, rekabet avantajı sağlama gibi pek çok yararlar sağlayabilir (Bansal, Mendelson ve Sharma, 2001: 68).

Araştırmanın bağımlı değişkeni ise işgören yetkinliğidir. İşgören yetkinliği, üstün performansı elde edilmesinden ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan, gözlemlenebilir davranışlardır (Biçer ve Düztepe, 2003).

### 3.2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmada örnekleme yöntemi olarak, olasılığa dayalı olmayan (tesadüfi olmayan) örnekleme yöntemlerinden yargısal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Yargısal örnekleme yönteminde, örneğe kimin seçileceği kararı, bir uzmana ya da konu hakkında daha çok bilgiye sahip olması sebebiyle araştırmacının kendisine bırakılır (Nakip, 2006). Araştırmacı, ilgisine, bilgisine dayanarak, evrenin parçası olan daha küçük bir gruptan örnek seçer. Bu örneğin evreni oluşturan işgörenleri en iyi şekilde temsil etmesine dikkat etmelidir (Bernard 2000; Robson 2002). Araştırma çevresini oluşturan evren ne derece benzer ise ve araştırmacı evreni ne derece iyi tanıyorsa, bu yöntemle seçilen örnekler çok iyi sonuçlar verecektir (Arıkan, 1995). Ancak, yargısal örnekleme yöntemi ile seçilen örneğin evreni temsil etme derecesini tam olarak bilinmediğinden, evrene genelleme yapılamamaktadır (İslamoğlu, 2009). Bunun nedeni olarak da aynı çevrede farklı örnekleme gruplarıyla yapılacak aynı çalışma farklılık gösterebilmektedir.

Araştırmanın evrenini Nevşehir ilindeki otel işletmeleri işgörenleri oluşturmaktadır. Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2017 yılı verilerine göre Nevşehir ilinde 2732 yatak kapasiteli 5 adet 5 yıldızlı, 3961 yatak kapasiteli 16 adet 4 yıldızlı, 314 yatak kapasiteli 4 adet 3 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Araştırmanın evren büyüklüğünü belirlemek için yatak başına düşen işgören sayısından yola çıkılarak hesaplanmıştır.

Türkiye'de beş yıldızlı işletmeler için yatak başına 0.59, dört yıldızlı işletmeler için 0.38, üç yıldızlı işletmeler için 0,36 işgören düştüğü bilinmektedir (Ağaoğlu, 1992). Bu rakamdan yola çıkılarak Nevşehir ilinde beş yıldızlı işletmeler için 1612, dört yıldızlı işletmeler için 1505, üç yıldızlı işletmeler için 113; toplam 3230 işgören araştırma evrenini sayısal olarak ifade etmektedir. Evreni temsil edebilecek örneklem hacmi 0.05 anlamlılık düzeyinde 0.05 örnekleme hatası göz önünde bulundurularak 216 işgören olarak hesaplanmıştır.

Anket formu Nevşehir ilindeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine bırakılmış ve kısa bir süre içerisinde toplanmıştır. Örneklem büyüklüğüne ulaşabilmek adına otel işletmelerine 300 adet anket bırakılmış ancak 270 adet anket formu geri dönmüştür. Anketlerin incelenmesi sonucu kullanılabilir anket sayısı 251 olarak belirlenmiş ve analize tabi tutulmuştur. Cevaplanma oranı yaklaşık %84'dür.

### 3.2.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Veriler araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleriyle ilgili ölçek maddelerini ve araştırmaya katılan işgörenlerin özellikleriyle ilgili soruları içeren anket yoluyla toplanmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, içsel pazarlama ölçeği yer almaktadır. Otel işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetlerini ölçmek için Foreman ve Money (1995) tarafından geliştirilen içsel pazarlama ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Eren, Çullu Kaygısız ve Özgül Katlav (2016) tarafından Türkçeye çevrilmiştir ve "İçsel Pazarlama Uygulamalarının Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü" adlı makalede kullanılmıştır. Ölçek vizyon geliştirme, kişisel gelişim ve ödüllendirme olmak üzere 3 boyuttan ve 15 maddeden oluşmaktadır. Bu 15 maddenin 1,2,11'inci maddeleri vizyon geliştirmeyi, 3,4,5,6,7,13,14,15'inci maddeleri kişisel gelişimi, 8,9,10,12'nci maddeleri ise ödüllendirme boyutunu ölçmektedir. Araştırmada içsel pazarlama (vizyon geliştirme, ödüllendirme ve kişisel gelişim) 4 aralıklı (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=katılıyorum, 4=kesinlikle katılıyorum) likert tipi ölçekle ölçülmüştür.

Anketin ikinci bölümünde işgören yetkinliği ölçülmüştür. İşgören yetkinliği ile ilgili literatür incelenmiştir. Ancak incelenilen çalışmalarda işgörenlerin kendilerini işgören yetkinliği alanında değerlendirebilecekleri bir ölçeğe rastlanılmamıştır. Bu nedenle işgören yetkinliği alanında yazılan kitap ve makalelerden yararlanılarak bu çalışma için bir ölçek oluşturulmuştur. Bu ölçekte işgören yetkinliği tek boyut ve 37 maddeden oluşmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993; Akoğlan Kozak, 2009; Şener, 2009; Karaman, 2016; Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2009; Kordon, 2006; Boyatzıs, 1982). Araştırmanın işgören yetkinliği 4 aralıklı (1=kesinlikle katılmıyorum,

2=katılmıyorum, 3=katılıyorum, 4=kesinlikle katılıyorum) likert tipi ölçekle ölçülmüştür, (EK-1).

Oluşturulan bu ölçeğe faktör analizi yapılmıştır. Ancak analiz sonucunda bazı ifadelerin faktör yüklerinin 0,4'ten düşük olması nedeniyle 6 ifade ölçekten çıkartılmıştır. Bu ifadeler; işgören yetkinliği ölçeğinde yer alan 2, 3, 11, 15, 19, 26 numaralı ifadelerdir.

Anketin üçüncü bölümünde ise anketi dolduran işgörenlere ilişkin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma yılı, hizmet içi eğitim gibi demografik sorular yer almaktadır.

#### **3.2.4. Verilerin Analizi**

Toplanan veriler, bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Analizlerde, frekans ve yüzde dağılımları, aritmetik ortalama gibi merkezi eğilim ölçüleri ile faktör analizi, korelasyon ve regresyon gibi istatistiksel analizlerden yararlanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde bahsedilen analizlerin uygulanabilmesi için tek değişkenli normallik testi uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan veri setinin normal dağılım gösterip göstermediği standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerlerine göre test edilmiştir. Normal dağılım gösteren bir veri setinin standart sapması 1'e yakın bir değer alırken, skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri ise +3 ve -3 aralığında bulunmaktadır (Shao, 2002). Analiz sonucunda basıklık ve çarpıklık değerlerinin +2 ile -2 değerleri arasında olduğu ve standart sapma değerlerinin ise 1 e yakın olduğu gözlenmiştir (EK-2).

#### **3.3. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın bu kısmında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerine ilişkin analizler, değişkenlerin faktör analizi, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin analizler, korelasyon ve regresyon analiz sonuçları verilmektedir.

### 3.3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri ve Geçerlilikleri

Tablo 2’ de araştırmada kullanılan ölçeklerin ve alt ölçeklerin önerme sayıları ve güvenilirlik kat sayıları (Cronbach Alpha) verilmiştir.

**Tablo 2: Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Kat Sayıları**

Ölçekler	Madde sayısı	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
<b>İşsel Pazarlama Uygulamaları</b>	15	0.790
Vizyon Geliştirme	3	0.702
Kişisel Gelişim	8	0.881
Ödüllendirme	4	0.712
<b>İşgören Yetkinliği</b>	31	0.804

Hair ve diğerleri (1998), araştırmalarda kullanılan ölçeklerin kabul edilebilir güvenilirlik katsayısının (Cronbach Alpha) 0.70 ve üzerinde olması gerektiğini belirtmektedir (Hair ve diğerleri, 1998). Bazı kaynaklarda bu sayı 0,60 veya 0,50 olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada kabul edilebilir minimum güvenilirlik düzeyi 0,70 olarak belirlenmiştir. Tablo 1’de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklerin büyük çoğunluğunun güvenilirlik katsayısının yüksek ve tatmin edici düzeyde ( $\alpha > 0.70$ ) olduğu gözlenmiştir.

Geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesini ifade etmektedir (Altunışık, vd., 2012). Araştırmada kullanılan ölçeklerin uzaksak (divergent validity) geçerlilikleri için öncelikle ölçeklerin madde korelasyonuna bakılmış ve ölçekte yer alan her bir ifadenin kendi boyutu (ilgili ifade kendi boyut toplamından çıkartılmıştır) ve diğer boyutlar ile korelasyonları incelenmiştir. Öncelikle işsel pazarlama ölçeğinde yer alan her bir ifade kendi boyut toplamından çıkarılmış ve diğer boyutlar ile korelasyonuna bakılmıştır. Analiz sonuçları, ifadelerin kendi boyutu ile diğer boyutlardan daha yüksek korelasyon sergilediğini ortaya koymuştur. Analiz sonuçları EK-3’de verilmiştir. Daha sonra aynı analiz işgören yetkinliği ölçeği için yapılmıştır. İşgören yetkinliğinde yer alan maddelerin de kendi boyutu ile diğer boyutlardan daha yüksek korelasyon sergilemektedir. Analiz sonuçları EK-4’te verilmiştir.



Araştırmada kullanılan ölçeklerin yakınsak geçerlilikleri (convergent validity) için ise bütün alt ölçeklerin birbiriyle olan korelasyonuna bakılmıştır. Alt ölçeklerin birbiriyle olan korelasyonunun düşük fakat aynı zamanda olumlu olması gerekmektedir (Judd, Smith ve Kidder, 1991'den aktaran Eren, 2007). İçsel pazarlama ölçeğinin yakınsak geçerliliği analiz sonuçları EK-5'te verilmiştir. Tablolar incelendiğinde her bir alt ölçeğin diğerleriyle olan korelasyonu düşük, fakat  $p < 0.01$  ve  $p < 0.05$  düzeyinde olumlu ve anlamlı olduğu görülmektedir. İşgören yetkinliği ölçeğinin alt ölçekleri bulunmadığı için alt ölçeklere ilişkin yakınsak geçerliliği analiz edilmemiştir.

### **3.3.2. Araştırmada kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi**

İçsel pazarlama ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda öz değerleri (eigen value) 1'in üzerinde olan 3 grup oluşmuştur (kullanılan ölçekte gruplandırıldığı gibi). Ölçekteki maddeler faktör yüklerine göre, kendi boyutunda yer almıştır. İçsel pazarlama ölçeğinin faktör analizi sonuçları EK-7'de verilmiştir.

Faktör analizi işgören yetkinliği ölçeğinin maddelerine de uygulanmıştır. Bu uygulama sonucunda işgören yetkinliği ölçeği tek boyut olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle işgören yetkinliği tek boyut olarak ele alınmıştır. Faktör analizi sonucunda işgören yetkinliğinin 2, 3, 11, 15, 19 ve 26. ifadelerin faktör yüklerinin 0,4'ten düşük olması nedeniyle ölçekten çıkartılmıştır. İşgören yetkinliği ölçeğinin faktör analizi sonuçları EK-8'de verilmiştir. Güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçları, hem içsel pazarlama ölçeğinin hem de işgören yetkinliği ölçeğinin geçerli ve güvenilir ölçekler olduğunu ortaya koymuştur.

### **3.3.3. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Özellikleri**

Tablo 3'de araştırmaya katılan işgörenlerin özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

**Tablo 3: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Özellikleri**

	<b>N</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>	251		
Kadın		100	39,8
Erkek		151	60,2
<b>Yaş</b>	251		
17- 25 arası		39	15,5
26- 35 arası		146	58,2
36- 45 arası		60	23,9
46- 55 arası		6	2,4
<b>Öğrenim Durumu</b>	251		
İlköğretim		16	6,4
Lise		107	42,6
Ön lisans		44	17,5
Lisans		82	32,7
Lisansüstü		2	0,8
<b>İşletmenin Statüsü</b>	251		
5 yıldız		102	40,6
4 yıldız		128	51,0
3 yıldız		21	8,4
<b>Bölüm</b>	251		
Önbüro		57	22,7
Kat hizmetleri		58	23,1
Yiyecek- içecek		93	37,1
İnsan kaynakları		10	4,0
Diğer		33	13,1
<b>Sektörde çalışma süresi</b>	251		
1 yıldan az		12	4,8
1-3 yıl arası		32	12,7
4- 6 yıl arası		52	20,7
7- 9 yıl arası		79	31,5
10 yıl ve üzeri		76	30,3
<b>İşletmede çalışma süresi</b>	251		
1 yıldan az		57	22,7
1-3 yıl arası		72	28,7
4- 6 yıl arası		72	28,7
7- 9 yıl arası		46	18,3
10 yıl ve üzeri		4	1,6
<b>Turizm eğitimi</b>	251		
Evet		177	70,5
Hayır		74	29,5
<b>Otelde Eğitim alındımı</b>	251		
Evet		88	35,1
Hayır		163	64,9

Araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır (%60,2). Kadınlar ise % 39,8'lik bir orana sahiptir. İşgörenlerin yaş aralığı dikkate alındığında % 58.2'lik oranla 26-35 yaş aralığında olanların çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Diğer yaş grupları incelendiğinde işgörenlerin %15.5'inin 17-25 yaş aralığında, %23.9'unun 36-45, %2.4'ünün 46-55 yaş aralığındadır. İşgörenlerin öğrenim durumları değerlendirildiğinde anketi cevaplayan işgörenlerin %6.4'ünün ilköğretim,%42.6'sının lise, %17.5'inin ön lisans, %32.7'sinin lisans ve %0.8'inin lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir. Anketin yapıldığı işletmelerin %40.6'sının 5 yıldızlı, %51'inin 4 yıldızlı, %8.4'ünün ise 3 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır.

Anketi cevaplayan işgörenlerin bölümleri değerlendirildiğinde %22.7'sinin önbüroda, %23.1'inin kat hizmetlerinde, %37.1'inin yiyecek-içecek bölümünde, %4'ünün insan kaynakları bölümünde ve %13.1'inin ise diğer bölümlerde çalıştıkları anlaşılmaktadır. İşgörenlerin sektörde çalışma yılı oranları %4.8'i 1 yıldan az, %12.7'si 1-3 yıl arası, %20.7'si 4-6 yıl arası, %31.5'i 7-9 yıl ve %30.3'ü ise 10 yıl ve üzeri şeklindedir. İşgörenlerin mevcut işletmede çalışma yılı oranları %22.7'si 1 yıldan az, %28.7'si 1-3 yıl arası, %28.7'si 4-6 yıl arası, %18.3'ü 7-9 yıl arası, %1.6'sı ise 10 yıl ve üzeri şeklindedir. Turizm eğitimi alıp almadıkları sorulduğunda "Evet" cevabı verenlerin oranı %70.5 ve "Hayır" cevabı verenlerin oranı ise %29.5'tir. İşgörelere çalıştıkları işletmede eğitim alıp almadıkları sorulmuştur ve alınan "evet" cevabının oranı %35.1 iken "hayır" cevabının oranı ise %64.9 olarak gözlenmektedir.

Özetle araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunluğunu erkek, 26-35 yaş aralığında, lise mezunları oluşturmaktadır. Bu katılımcıların çoğunluğunun turizm eğitimi aldığı sonucuna varılırken bu katılımcıların sadece %30'unun çalıştığı işletmeden eğitim aldığı gözlemlenmiştir.

### **3.3.4. İçsel Pazarlama Uygulamaları ve İşgören Yetkinliğine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi**

Tablo 4'te içsel pazarlamanın alt ölçeklerine ve işgören yetkinliğine ilişkin bazı tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

**Tablo 4:** Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçeklerle İlgili Bazı Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler	Genel Ortalama <sup>1</sup>	Standart Sapma
<b>İçsel pazarlama uygulamaları</b>	3.11	0.36
Vizyon geliştirme	3.27	0.43
Kişisel gelişim	2.90	0.62
Ödüllendirme	3.42	0.38
<b>İşgören yetkinliği</b>	2.98	0.33

<sup>1</sup>Ölçek: (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=katılıyorum, 4=kesinlikle katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir).

Tablo 4’te işgörenlerin içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin algılarının genel ortalamadan yüksek olduğu anlaşılmaktadır (3.11). içsel pazarlama boyutlarından ödüllendirme boyutunun ortalaması diğer boyutlara göre daha yüksektir (3.42). Bu durumda işgörenler içsel pazarlama uygulamalarından ödüllendirme ile ilgili uygulamaların daha olumlu algılandığı gözlenmektedir. Fakat kişisel gelişim boyutunun (2.90) diğer boyutlara oranla düşük olduğu gözlenmektedir. İşletmelerin kişisel gelişime yönelik içsel pazarlama uygulamalarının işgörenler tarafından daha olumsuz algılandığı ve işletmelerin bu konudaki uygulamalara daha az yoğunlaştığı söylenebilir.

İşgören yetkinliğine ilişkin değerlendirmenin olumlu olduğu görülmektedir. İşgören yetkinliği ifadelerinin ortalamaları incelendiğinde “iş yerinde bir plan ve programa göre çalışırım” (3,49), “işim hakkında muhakeme (kıyaslama-yargılama) yaparım” (3,49) ve “işim konusunda her zaman iş birliğine (dayanışmaya) açığım” (3,41) ifadeleri en yüksek ortalamaya sahiptir. İşgören yetkinliği açısından düşük ortalamaya sahip özellikler ise, “İşim hakkında bir karar alırken yöneticilerim/şeflerim bana sorar” (1,78), “İşimin gerektirdiği disiplin kurallarını bilirim” (1,88) ve “İşimin gerektirdiği disiplin kurallarına göre davranırım” (1,90)’dır.

### 3.3.5. İçsel Pazarlama Uygulamalarının ve İşgören Yetkinliği Arasındaki İlişki

Tablo 5’te içsel pazarlamayı oluşturan boyutlar ile işgören yetkinliğini oluşturan boyutlar arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir. Tablo incelendiğinde genel

olarak içsel pazarlama boyutları ve işgören yetkinliği arasındaki korelasyon katsayıları  $p=0,001$  ve  $p=0,005$  düzeyinde pozitif ve anlamlıdır. En yüksek korelasyon içsel pazarlama boyutlarından ödüllendirme ve işgören yetkinliği arasında olduğu gözlenmektedir (0.511). En düşük korelasyon işgören yetkinliği ve vizyon geliştirme arasında gözlemlenmektedir (0.129). İşgören yetkinliği, vizyon geliştirme, kişisel gelişim ve ödüllendirme arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır. Yani değişkenler arasında birlikte artma ve birlikte azalma söz konusudur. Genel olarak işgören yetkinliği ile içsel pazarlama arasındaki korelasyona bakıldığında ise (0,511) bu ilişkinin yine pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 5:** İçsel pazarlama ve işgören yetkinliği Arasındaki Korelasyon Kat Sayıları (Pearson)

	<b>Vizyon geliştirme</b>	<b>Kişisel gelişim</b>	<b>Ödüllendirme</b>	<b>İçsel Pazarlama</b>
<b>İşgören yetkinliği</b>	.129*	.499**	.511**	.511**

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

Otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamaları ile işgören yetkinliği arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Şekil 4’de yer alan araştırma modeli test edilmiştir. Daha önce de açıklandığı üzere içsel pazarlama uygulamaları 3 boyuttan oluşmaktadır. İçsel pazarlama boyutlarının her biri bağımsız değişken olarak yer almaktadır (vizyon geliştirme, kişisel gelişim ve ödüllendirme). Bağımlı değişken olan işgören yetkinliği tek boyuttan oluşmaktadır. Bağımsız değişkenlerin işgören yetkinliği üzerindeki etkisini ve açıklayıcılığını test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Çoklu bağlantı problemi, ikiden fazla bağımsız değişken arasındaki güçlü korelasyonu ifade etmektedir. Çoklu bağlantı, bağımsız değişkenlerin bazıları arasında yüksek derecelerde korelasyon olması durumudur. Çoklu bağlantı probleminin ortaya çıktığı durumlarda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki açıklayıcılığı azalmaktadır (Hair vd.,1998). Araştırma modeli test edilmeden bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olup olmadığını belirlemek için varyans artış faktörüne (VIF) ve tolerans değerlerine bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda içsel pazarlama uygulamalarının VIF ve tolerans değerlerinin 10,0 dan küçük ve 0,10’dan ise büyük

olduğu gözlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda bağımsız değişkenlerde çoklu bağlantı sorununun olmadığı söylenebilir.

**Tablo 6:** İçsel pazarlamanın işgören yetkinliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)					
Çoklu R katsayısı= 0.568					
$R^2 = 0.322$					
Uyarlanmış $R^2 = 0.314$					
Standart hata= 8.569					
	<b>B</b>	<b>SE<sub><math>\beta</math></sub></b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>Sig</b>
<b>SABİT</b>	43.252	5.890		7.343	0.000
<b>V.G</b>	-1.107	0.574	-0.125	-1.930	0.055
<b>K.G</b>	1.473	0.318	0.383	4.631	0.000
<b>Ö.D</b>	1.777	0.436	0.288	4.080	0.000

Tablo 6’te İşgören yetkinliğini etkileyen içsel pazarlamanın boyutlarına ilişkin regresyon bulguları yer almaktadır. Tablo 6’ya göre içsel pazarlama uygulamaları işgören yetkinliğindeki varyansın %31’ ini açıklamaktadır (Ad. $R^2=0.314$ ) bu durum içsel pazarlamanın işgören yetkinliği üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. İçsel pazarlama uygulamalarının boyutlarından kişisel gelişim ( $\beta=0.383$ ) ve ödüllendirme (0,288) işgören yetkinliği boyutlarının üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Kişisel gelişim boyutu işgören yetkinliğini daha fazla etkilemektedir. Ancak içsel pazarlama uygulamalarının ( $t=-1.930$ ;  $p=0.055$ ) vizyon geliştirme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı olmayan bir etkisi vardır.

Bilgi çağı ve küreselleşmenin aynı anda yaşandığı günümüzde insanın bilgisi, yaratıcılığı, tecrübesi ve yetenekleri işletmelerin rekabette üstünlük sağlamaları için temel dayanak noktası olmuş, böylece insan kaynaklarının önemi daha da artmıştır. İş yaşamında başarılı olmak isteyen işletmeler, çalışanlarından daha yüksek performans göstermesini, müşteriye odaklanma kavramına uygun davranışlar sergilemelerini, süreç odaklı düşünmelerini, belli sorumlulukları alarak liderliği daha fazla üstlenmelerini ve şirketin rekabet avantajı elde etmesini sağlayan yeterliliklerine daha yüksek oranda katkıda bulunmalarını beklemektedirler (Biçer ve Düztepe, 2003: 13). Çevremizdeki işletmelerden farklılaşarak faaliyet gösterdiğimiz alandaki müşterilerimizin memnuniyetini artırmak işgörenlerimiz tarafından sağlandığı

düşünülürse, bu işgörenler yapmakta oldukları iş hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarken bu bilgiyi uygulayacak yeteneklere de ihtiyaç duymaktadır. Sahip oldukları bu bilgi ve beceriyi kullanan işgörenler diğer işgörelere göre daha yüksek performans göstermektedir. Bu nedenle yetkinliklerin bütün işgörelere kazandırılması gerekmektedir. İşgörelere bu yetkinlikleri kazandırmanın bir yolu olarak içsel pazarlama uygulamaları düşünülmüştür ve buna ilişkin hipotezler oluşturularak regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Çoklu regresyon analizi sonucunda içsel pazarlamanın boyutları olan kişisel gelişim ve ödüllendirmenin işgören yetkinliği üzerine doğru yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve vizyon geliştirmenin ise ters yönlü ve anlamsız etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda hipotez 1 kabul edilmekte ve içsel pazarlama uygulamalarının işgören yetkinliği üzerinde etkisinin olduğu desteklenmektedir.

## SONUÇ

Küreselleşme sonucunda ülkeler arası her türlü sınırın kalktığı günümüzde turizm işletmeleri arasındaki rekabet yoğunlaşmıştır. Bu nedenle hizmet üreten işletmelerin rekabette fark yaratabilecek en önemli unsurlarından biri işgörenlerdir. İşletmelerin rekabette üstünlük sağlayacak işgücünü daha nitelikli hale getirmeleri gerekmektedir. Bu sebeple işgücü günümüzde işletmeler için yönetilmesi gereken en önemli faktörlerden biri olarak ön plana çıkmaktadır. Daha etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gereken iş gücü diğer işletmelerde olduğu gibi turizm işletmelerinde de işgören yetkinliğini işaret etmektedir.

Günümüzde, turizm işletmeleri gelecekte de var olabilmek, karlılık ve verimliliklerini devam ettirebilmek için üstün performansa ihtiyaç duymaktadırlar. Bu üstün performansı elde edebilmek için turizm işletmeleri, üstün performans sağlayan işgörelere gereksinim duymaktadır. Bu noktada içsel pazarlama faaliyetleri devreye girmektedir. İçsel pazarlama faaliyetleri, üstün performansın elde edilmesinde işgörelerin rollerini belirleyecek ve bu rolleri işgörelerin gerçekleştirebilmeleri için gerekli eğitimlerin verilmesini ve ilgili faaliyetlerin yapılmasını sağlayacaktır. Gerçekleşen bu içsel pazarlama faaliyetleri sonucunda işgörelere ilgili yetkinlikleri kazanması beklenmektedir.

İşgörelere daha verimli olabilmesi adına işletmeler içsel pazarlama kapsamında bir takım uygulamalar yürütmektedir. Bu uygulamalar; vizyon geliştirme, kişisel gelişim ve ödüllendirme olarak üç temel alanda toplanmaktadır. Bu faaliyetlerin temel amaçları işgörelere gelişimi sağlayarak gerek işletme gerekse departman bazında işgörelere daha verimli ve etkili performans göstermelerini sağlamaktır. Bu sayede dolaylı yoldan işletmenin performansı artacaktır. Performansı artan işletmelerde verimlilik ve etkililik arttığı için işletme hedeflerini yakalamak ve hatta bu hedeflerin



üzerine çıkmak mümkün hale gelecektir. Bu sayede işletmelerin performansı artacak, işletmenin büyümesi ve devamlılığı sağlanacaktır.

Bu bağlamda araştırmanın amacı içsel pazarlama uygulamalarının işgören yetkinliği üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırmanın evrenini Nevşehir ilindeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler oluşturmuştur.

Otel işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetlerini ölçmek için Foreman ve Money (1995) tarafından geliştirilen içsel pazarlama ölçeği kullanılmıştır. Ölçek vizyon geliştirme, kişisel gelişim ve ödüllendirme olmak üzere 3 boyuttan ve 15 maddeden oluşmaktadır. Otel işletmelerinde işgören yetkinliği için yapılan literatür incelemesinde yetkinlik kavramının bir yönetim konusu olması nedeniyle uygulanan ölçeklerin çoğunluğunda yöneticilerin işgörenleri değerlendirdiği ve geri kalan ölçekler ise insan kaynakları departmanının işgörenlerin sahip olması gereken yetkinlikleri belirlediği ve bu yetkinliklerin işe alım sürecinde nasıl kullanıldığına ilişkin ölçeklerdir. Bu nedenle işgörenlerin kendi kendilerini işgören yetkinliği alanında ölçebilmesi için bu çalışma kapsamında bir ölçek oluşturulmuştur. Bu ölçek işgören yetkinliği alanında ve bu alanı ilgilendiren kitap ve makalelerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu ölçekte işgören yetkinliği tek boyut ve 37 maddeden oluşmaktadır.

Çalışmada işgörenlerin çalıştıkları, işletmelerdeki içsel pazarlama uygulamalarına ve yetkinlikleri yönelik algıları ve içsel pazarlama faaliyetlerinin işgören yetkinliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bunun için bir model geliştirilmiş ve model Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde test edilmiştir. İşgörenlerin çalıştıkları işletmelerdeki içsel pazarlama ile ilgili algıları nispeten yüksektir. Özellikle vizyon ve ödüllendirme ile ilgili algıları daha yüksek iken, kişisel gelişim uygulamalarına yönelik algılamaları da nispeten düşüktür.

Araştırmanın sonuçlarına göre içsel pazarlama uygulamaları sonucunda işgörenlerde bazı gelişmeler beklenmektedir. Bu gelişmeler şu şekilde ele alınmaktadır; işgören iş uyumu sağlanmaktadır, işgörene kaldırabilecekleri kadar görev ve sorumluluk verilmektedir, yüksek motivasyon sağlanmaktadır, işgörenler mesleki yeterlilik

kazanmaktadır, işgörenler işleri hakkında yüksek beceri elde etmektedir, örgütsel bağlılık artmaktadır, iş kazalarında azalma görülmektedir, işgören verimliliği artmakta dolayısıyla işletme verimliliği ve karlılığı' da artmaktadır, işgörenlerin kişisel özgüven ve önem duygularında artış görülmektedir, işgören devir hızı düşmektedir, işgörenler işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Bu gelişmeler sonrasında işgörenlerin yaptıkları işle ilgili bilgi, beceri, tutum ve davranışları yani yetkinlikleri gelişmektedir. Yapılan çoklu regresyon sonrasında elde edilen bulgular tezimizi doğrulamaktadır. Yani içsel pazarlama faaliyetlerinde bulunan işletmelerdeki işgörenlerin yetkinlikleri artmaktadır. Bu nedenle bu tezde elde edilen bulgular otel işletmelerinin içsel pazarlama faaliyetlerine önem göstermeleri gerektiğini ve otel işletmelerinde verilen eğitimlerin geliştirilerek yaygınlaştırılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu sayede işgörenler sorumlu olduğu işi daha etkin bir şekilde yerine getirecektir ve dolayısıyla yetkin işgörenlerin işletmeye birçok katkı sağlayacağı ön görülmektedir.

Bilginin ve teknolojinin çok hızlı bir şekilde kopyalandığı günümüzde işletmeler rakiplerinden farklılaşarak pazar paylarını genişletmek ve daha fazla kar etmek istemektedir. Rakiplerinden farklılaşmak isteyen işletmeler birçok pazarlama ve yönetim stratejisi geliştirmektedir. Otel işletmeleri emek yoğun çalışmaktadır. Bu nedenle işgörenler diğer işletmelerdeki işgörelere göre işini daha iyi yapması ve işleri konusunda daha yetkin olması gerekmektedir. Çünkü işgörenler hizmeti üreten kişilerdir, işgörenlerde görülecek bir aksaklık bütün hizmeti etkileyecektir. Otel işletmeleri işgörenlerini daha yetkin kılabilmek için içsel pazarlama uygulamalarına önem göstermeleri gerekmektedir. Özellikle içsel pazarlama uygulamalarından kişisel gelişim işgören yetkinliğini daha fazla arttırıldığı yapılan araştırma sonrası gözlenmiştir. Araştırmada bulgularına ve ilgili literatüre dayanarak otel işletmeleri ve işletme yöneticileri için getirilen öneriler şu şekildedir:

- ✓ Otel işletmeleri, işgörenlerin moral ve motivasyonunu artırıcı özel günler ve eğlenceli toplantılar düzenlemelidir.
- ✓ İşgörenlerin bilgi ve becerilerini arttırmaya yönelik iş başı eğitim, yabancı dil eğitimi, oryantasyon eğitimleri, yazılı ve sözlü iletişim eğitimleri, acil durum senaryoları gibi bir çok konuda eğitim verilmesi gerekmektedir.

- ✓ İşletmenin önceden belirlediği standartların üstünde performans gösteren işgörenlere maddi ve manevi ödüllendirme yapılmalıdır.
- ✓ İşgörenlere yetki ve sorumluluklar bir arada verilmelidir.
- ✓ Otel işletmelerinde çalışan işgörenlere kaldırabilecekleri kadar iş yükü yüklenmelidir. Aksi takdirde işgören etkililiği ve verimliliği düşmektedir.
- ✓ İşletme yöneticileri işgörenlerine adil davranmalıdır. İşgörenler kendilerine adaletli davran yöneticilere karşı bağlılıkları artacaktır ve tutumları olumlu yönde değişecektir.
- ✓ Otel işletmeleri yöneticileri işgörenlerine çalıştıkları alanla ilgili tam bilgi sağlamalı ve işgören görevlerini, sorumluluklarını ve standartlarını önceden belirlemelidir. Belirlenen görev, sorumluluk ve standartlar işgörenlerle yazılı bir metinle paylaşılmalıdır.
- ✓ Otel işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamaları ile işgören yetkinliği arasındaki ilişkiye yönelik işgören farkındalığı oluşturulmalıdır. Bu sayede içsel pazarlama uygulamalarının daha etkin sonuçlarını gözlemlemek mümkün olabilir.

Bu çalışmada içsel pazarlama uygulamalarının işgören yetkinliği üzerine etkisi işgörenler açısından ele alınmıştır. Gelecek çalışmalar için yöneticilerinde araştırmaya dahil edilmesi önerilmektedir. Literatürde işgören memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında doğru yönlü ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Yapılacak yeni çalışmalarda işgören yetkinliği ile işgören memnuniyeti arasında ilişkinin ortaya konulması içsel pazarlama uygulamalarının müşteri memnuniyetine dolaylı etkisini açıklamaya yönelik önemli çalışma olacağı düşünülmektedir. Literatürdeki bu boşluğun doldurulması gelecek çalışmalar için bir yol haritası olabilir. Zaman ve maliyet kısıtlılıkları nedeniyle bu çalışma sadece Nevşehir ilindeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenlerine uygulanmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda daha geniş bir evren seçilmesi daha anlamlı bulguların elde edilmesini sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar N (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Ağaoğlu OK (1992) İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması. *Verimlilik Dergisi* 10 (7): 110-121.
- Ahmed P, Rafiq M (2003) Internal Marketing Issues and Challenges.
- Akoğlan Kozak M (2009) *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Yenilenmiş 7. Baskı. Ankara.
- Aktaş R (2002) Toplam Kalite Yönetimi İle Uyumlu İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci, *Verimlilik Dergisi*, 1: 40-58.
- Al-Hawary SIS, Al-Qudah KAM, Abutayeh PM, Abutayeh SM, Al-Zyadat DY (2013) The Impact Of Internal Marketing On Employees's Job Satisfaction Of Commercial Banks In Jordan, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 9 (4): 811-826.
- Altunışık R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E (2012) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Yayınları, İstanbul.
- Altunışık R, Özdemir Ş, Torlak Ö (2001) *Modern Pazarlama*, 4.Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul.
- Arıkan R (1995) *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma* (Tubitay, Ankara).
- Armstrong G, Kotler P (1999) *Marketing an Introduction* (5th Edition). New Jersey: Prentice-Hall.
- Arnett BD, Laverie AD, Mclane C (2010) Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2): 87-96.
- Athey TR, Orth MS (1999) Emerging Competency Methods For The Future, *Human Resource Management*, 38(3): 215-226.

- Ay C, Kartal B (2003) İçsel Pazarlama: Literatür İnceleme, 15 (2): 16.
- Aydın K (2010) Hizmet İşletmelerinde Servqual Yöntemi ile Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kocaeli'ndeki Seyahat İşletmelerinden Efe Tur Uygulaması, Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü.
- Ballantyne D (2000) Internal Relationship Marketing: A Strategy Knowledge Renewal, *International Journal of Bank Marketing*, 18 (6): 274- 286.
- Bansal HS, Mendelson MB, Sharma B (2001) The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes, *Journal of Quality Management*, 6: 61-76.
- Bartol KM, Srivastava A (2002) Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (1): 64-76.
- Bayraktar O (2002) Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Active Academy, <http://www.makalem.com>, 1-19
- Bernard HR (2000) *Social Research Methods*, Sage Publications. London.
- Berry L, Parasuraman A, Zeithaml VA (1994) Improving Service Quality in America: Lessons Learned, *The Academy of Management Executive*, 8 (2): 32-52.
- Berry LL (1995) Relationship Marketing of Services- Perspectives From 1983 and 2000, *Journal of Relationship Marketing*, 1 (1): 59-77.
- Biçer G, Düztepe Ş (2003) Yetkinlikler ve Yetkinlik Sistemleri, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1 (2): 13-20.
- Boyatzıs R (1982) *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley ve Son, New York.
- Budak G (2008) *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Canman D (1995) *Çağdaş Personel Yönetimi*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 260, Ankara.
- Capbell A, Luchs KS (1997) *Smart Strategies Core Competency – Based Strategy*, International Thomson Business Press, London.
- Chang CS, Chang HH (2007) Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 14(4): 265-274.

- Chen Y, Lin S (2013) Applying Importance-Performance Analysis for Improving Internal Marketing of Hospital Management in Taiwan, *International Business Research*; 4 (6): 45-54.
- Chung BG, Schneider B (2002) Serving Multiple Masters: Role Conflict Experienced by Service Employees, *Journal of Service Marketing*, 16 (1): 70-87.
- Clardy A (2007) Strategy, Core Competencies and Human Resource Development, *Human Resource Development International*, 3(10): 339-349.
- Covey SR (2001) *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*, (Varlık Yayınları, İstanbul).
- Çetin C (1997) Vizyon Geliştirme, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1-2), İstanbul. Marmara Üniversitesi, 1997.
- Çetinkaya M (2009) Yöneticilerin yönetsel yetkinlik algılamalarına ilişkin bir araştırma.
- Çiftçi M, Öztürk UC (2013) Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*: 25.
- Çoban S (2004) Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (22): 85-98.
- Çoruk A (2007) Okul müdürlerinin kişisel gelişim çabaları ve birlikte çalıştığı öğretmenlerin kişisel gelişimlerine katkıları. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Demir H, Usta R, Okan T (2008) İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi. Hacettepe Üniversitesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Doukakis IP, Kitchen PJ (2004) Internal Marketing in UK Banks: Conceptual Legitimacy or Window Dressing?, *The Internal Journal of Bank Marketing*, 22(6): 421-452.
- Doz Y (1997) Managing Core Competency for Corporate Renewal: Towards a Managerial Theory of Core Competencies, London: *International Thompson Business*.
- Durna U (2002) *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Dündar İP, Güneri Fırlar B (2006) İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi Türkiye'deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir

- Araştırma, *Ahmet Yesevi Üniversitesi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, (36): 131–153.
- Ene S (2013) İçsel Pazarlamaya Yönelik Olarak Çalışanların Pazarlama Kültürünün Oluşturulmasının İşletme Performansını Arttırmadaki Rolü, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 10 (5): 67-90.
- Ennis S (1997) *Assessing Employee Competencies, Evaluating Corporate Training: Models and Issues*, Kluwer Academic Publishers, Boston (<http://www.tolead.com>).
- Erdoğan BZ, Tokgöz N, Ulukan C, Demirci E, Baraz B, Tiltay MA, Taşcı DS (2012) *Stratejik Yönetim I*. 1. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Erdoğan N (1998) Kariyer Geliştirmede Uzman Sistemlerin Federasyonu ve Bir Örgütsel Yedekleme Modeli, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Eren D (2007) “Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Kayseri.
- Ergün Z (2013) İçsel Pazarlama Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Kamu-Özel Hastane Karşılaştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (25): 223-248.
- Fidan H (2009) Pazarlama Bilgi Sistemi (PBS) ve Coğrafi Bilgi Sistemi (CBS)’nin Pazarlamada Kullanımı, *Journal of Yaşar University*, 4 (14): 2151-2171.
- Foreman SK, Money AH (1995) Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application, *Journal of Marketing Management*, (11): 755-768.
- Frost FA, Kumar M (2000) Intservqual—an internal adaptation of the GAP model in a large service organisation. *Journal of Services Marketing*, 14(5): 358-377.
- Garavan TN, McGuire D (2001) Competencies and Workplace Learning: Some Reflections on the Rhetoric and the Reality, *Journal of Workplace Learning*, 4(13): 144-163.
- Gremler WE, Bitner MJ, Evans KR (1994) The Internal Service Encounter, *International Journal Of Service Industry Management*, 5 (2): 34-56.
- Gürbüz A (1995) Pazarlama süreci içerisinde turizm işletmelerinde yeni turistik ürün planlama ve geliştirmenin önemi, Pazarlama Dünyası.

- Hacıoğlu N (2000) *Turizm Pazarlaması* (4.Baskı). Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını.
- Hair JF, Anderson RE, Tatham RL, Black WC (1998) *Multivariate Data Analysis*, (5th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hauenstein P (2000) Competency Modeling Approaches and Strategies, Advantage Hiring Newsletter.
- Hoffman T (2000) The Meanings of Competency, *Journal of European Industrial Training*.
- Homburg C, Workman JP, Jensen O (2000) Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movements Toward a Customer—Focused Organizational Structure, *Academy of Marketing Science Journal*, Greenvale.
- Horozoğlu Ő (1995) Çalışanların iş Doyum Düzeyinin Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.  
<http://bilgive.blogspot.com.tr/2015/08/bilgi-nedir.html>, Erişim tarihi: 25.12.2016.
- İçöz O, Kozak M (1998) *Turizm Ekonomisi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- İnal E, Çiçek R, Akın M (2008) İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında Kamu Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Algılamalarının Değerlendirilmesi: Niğde Örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*: 163.
- İslamoğlu AH (2000) *Pazarlama Yönetimi*, İstanbul, Beta Basımevi, 2. Baskı
- İslamoğlu AH (2009) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Yayınları, İzmit.
- Jerris LA (1999) *Human Resources Management for Hospitality*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Johnson JW (1996) Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction, *Personnel Psychology*, 49 (4): 831-851.
- Judd CM, Smith ER, Kidder LH (1991) *Research methods in social relations*, Hartcourt Brace Jovanovich College Publishers, Forth Worth.
- Kalyoncu H (2007) Hizmet Sektöründe Müşteri Tatmini Açısından İçsel Pazarlama ve Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karahan S (2013) İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İşgören Tatmini Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek lisans tezi, Ankara, Türkiye.
- Karaman A (2005) *Vizyon Yönetimi, Nasıl ve Niçin?* IQ Yayıncılık, İstanbul.
- Karaman A (2016) *Otel İşletmeciliği*, Birinci Baskı. Eğitim Yayınevi, Konya.



- Kaygisiz NÇ, Eren D, Katlav EÖ (2016) İçsel Pazarlama Uygulamalarının Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü. *TURAN-SAM*, 8(32):493-498.
- Kaymaz K (2009) *Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği*, Dora Yayınları, Bursa.
- Koçel T (1998) *İşletme Yöneticiliği*, Yenilenmiş 6.Basım, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Kordon E (2006) Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama ve Endüstri Mühendisliği Öğrencileri İçin Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Fen bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kotler P, Bowen JT, Makens JC (2010) *Marketing for Hospitality and Tourism*. 5. Baskı. Pearson yayıncılık, New Jersey.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2009) *Yiyecek ve İçecek Servisi*, Hazer Reklam. Ankara.
- Lee H, Kim MS, Yoon J (2011) Role Of Internal Marketing, Organizational Commitment, And Job Stress In Discerning The Turnover Intention Of Korean Nurses, *Japan Journal Of Nursing Science*, (8): 87-94.
- Lee YK, Jung-Hean N, Dae Hwan P (2006) What Factors Influence Customer-Oriented Prosocial Behavior of Customer-Contact Employees?, *Journal of Service Marketing*, 20 (4): 251-264.
- Lings IN (2004) Internal Market Orientation Construct and Consequences, *Journal of Business Research*, 57: 409-410.
- Lucia AD, Lepsinger R (1999) *The Art and Science of Competency Models*, Jossey-Bass Pfeiffer, San Francisco.
- Mansfield RS (2000) Practical Questions for Building Competency Models, Presented Insight at Information Company Conference Competency Based-Management for the Federal Public Service, Ottawa.
- Mayatürk Akyol E, Budak G (2013) Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği.
- McClelland DC (1973) Testing for Competence Rather Than Intelligence, *American Psychologist*, Harvard University.
- Milkovich B (1997) *Human Resource Management*. 8.Basım, USA: Irwin.
- Mucuk İ (2003) *Modern İşletmecilik*, Yenilenmiş 14. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

- Nakip M (2006) *Pazarlama Araştırmaları*, Teknikler ve (SPSS destekli) Uygulamalar (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Naktiyok A, Küçük O (2003) İşgören Ve Müşteri Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*: 225-226.
- Noe RA (1999) *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Nordhaug O, Gronhaug K (1994) Competences as Resources in Firms, *The International Journal of Human Resource Management*, 5(1): 89-106.
- Olalı H, Korzay M (1993) *Otel İşletmeciliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. Baskı, İstanbul.
- Oyman H (1999) Havayolu İşletmelerinde İçsel Pazarlama ve Türk Hava Yolları'nda İçsel Pazarlama Uygulamalarının İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öncü A (2003) Bilgi ve Becerin Dışa Vurumu: Yetkinlikler, Active Academy, <http://www.makalem.com>, 12.10.2016.
- Özdemir G (2014) Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımı, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Yaşar Üniversitesi; 16 (1).
- Özden Y (2002) *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özel E (2012) Yazılı Basın İşletmelerinin İçsel Pazarlama Sürecinde Çalışan Memnuniyeti. Yayınlanmamış Doktora Tezi. izmir.
- Öztürk SA (2003) *Hizmet Pazarlaması*, İstanbul, Ekin Basımevi, 4. Baskı.
- Paul EG, Donalt ST (1970) *Research for Marketing Decisions*, New Jersey:Prentice-Holl, Inc.Englewood Cliffs.
- Peterson RA (1994) A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha, *Journal of Consumer Research*, 21 (3): 381-391.
- Pitts C (1995) *Motivating Your Organization, Achieving Business Success Through Reward and Recognition*, McGraw-Hill Book Company, England, 13.
- Prager M (2001) *Exploring self-help literature: Promoter or preventer of authentic growth*. Unpublished master's thesis. University of Calgary, Alberta, Canada.
- Pride WM, Ferrel OC (1991) *Marketing Concepts and Strategies*, Boston: Houghton Mifflin Company.

- Proctor T (2010) Internal Marketing and Its Basis for Sound Customer Relationship Management, *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 3(4): 256-263.
- Rafiq M, Ahmed P (1993) The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Managemnt*: 219-232.
- Rafiq M, Ahmed P (2000) Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*: 450-451.
- Rimke HM (2000) Governing citizens through self-help literature. *Cultural Studies*, 14(1): 61-78
- Robson C (2002) *Real Wold Research*, Blackwell, Oxford.
- Sandberg J (2000) Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach, *The Academy of Management Journal*, 43(1): 9-25.
- Sasser W, Arbeit S (1976) Selling Jobs İn The Service Sector. *Business Horizons*: 64.
- Schoonever SC (2001) Implementing Competencies: A Best Practices Approach, <http://www.schoonover.com>, 1-8
- Shao TA (2002) *Marketing Research: An Aid to Desicion Making*, College Publishing, South Western.
- Spencer LM, Spencer SM (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*, Canada: John Wiley & Sons.
- Şener B (2009) *Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Üçüncü Baskı. Ankara.
- Şirin T (2005) *Kişisel gelişim medeniyeti*. İstanbul: Armoni yayınları.
- Tansuhaj T, Randall D, Mccullogh J (1988) A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions, *Journal of Services Marketing*, 2 (1): 31-8.
- Tek BÖ (1997) *Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*, İzmir, Cem Basımevi, 7. Baskı.
- Tek N, Dalkılıç AF (2010) Pazarlama-Satış ve Muhasebe İşlevlerinin Etkileşiminde Muhasebe Eğitiminden Beklentiler, XXIX. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, İşletmelerin Temel İşlevlerinin Muhasebe Eğitiminden Beklentileri, Galatasaray Üniversitesi, Alanya/Antalya, İSMMMO Yayın No; 136: 29-52.

- Tekin M, Çiçek E, Göbenez Y, Bay M (2006) Bilgi Yönetiminin İşletmelerde Rekabetçi Üstünlük Sağlama Konusundaki Önemi ve Karaman Gıda Sanayisinde Bir Uygulama, ÜAS'06 VI. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul: 857-866.
- Tezbaşaran A (1997) Ölçek Geliştirme Klavuzu. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Toksarı M (2012) İçsel Pazarlama Bağlamda, İç Müşterinin Çalıştığı Yerinden Tatmin Olma Düzeyi İle Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılıkların Tespitine Yönelik Ampirik Bir Çalışma . *Sosyal bilimler enstitüsü dergisi*: 156.
- Tuncer M, Ergunda İ (2004) Temel İşletme Bilgisi Dersi Ödev Notları. Aralık 9, 2016 tarihinde Danismend.Com: [http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz\\_musteri\\_odaklilik.htm](http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm). adresinden alındı
- Türköz I (2006) Internal Marketing and Hotel Performance. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*: 150.
- Usta R (2009) İçsel Pazarlama Ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (34): 241-263.
- Ülgen H, Mirze SK (2006) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 3. Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Ülgen H, Mirze SK (2010) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Üstüner M (2006) Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutum Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 45: 109-127.
- Varey R (1994) Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*: 46-47.
- Varey R (1995) Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges: 50.
- Varey R, Lewis B (2000) Internal Marketing Directions for Management, 181.
- Varinli İ (2006) *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*, Ankara, DetayYayıncılık.

- Wildes V (2005) Internal Service Quality: Marketing Strategies Can Help To Reduce Employee Turnover For Food Servers. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 6(2): 1–27.
- Yapraklı Ş, Özer S (2001) Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım — içsel Pazarlama, Pazarlama Dünyası.
- Yetkin D (2006) Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri ve Bir Uygulama, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi.
- Youell R (1998) *Tourism an Introduction*. New York: Addison Wesley Longman Limited.
- Yürür S (2005) Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama. Uludağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 3-4.
- Zeithaml VA, Bitner MJ (2003) *Services Marketing*, McGraw-Hill Irwin, Boston.

# EKLER

## Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışmanın amacı, içsel pazarlama faaliyetlerinin işgören yetkinliği üzerindeki etkisini ölçmektir. Ankete vereceğiniz cevaplar genel değerlendirmeler yapmak için kullanılacaktır ve hiçbir şekilde şahıs ya da kurum ismi kullanılmayacaktır. Anketi, hiçbir soruyu boş bırakmadan, objektif esaslarla cevaplandırmanız, çalışmanın amacına ulaşmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Lütfen, aşağıda yer alan ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadenin karşısına (x) işareti koymak suretiyle ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz. Katkılarınız için teşekkür eder, iyi bir turizm sezonu geçirmenizi dileriz.

Doç. Dr. Duygu EREN

Yüksek Lisans Öğrencisi Gökhan ONAT

1.BÖLÜM				
Lütfen aşağıda belirtilen ifadelerin yanındaki cevap kutucuklarından size uygun olan seçeneği belirleyerek ( X ) işareti koyunuz				
Kesinlikle Katılmıyorum ( 1 )	Katılmıyorum ( 2 )	Katılıyorum ( 3 )	Kesinlikle Katılıyorum ( 4 )	
1. Otel çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunar.	1	2	3	4
2.Otel vizyonunu çalışanlarına uygun bir şekilde iletir.	1	2	3	4
3.Otel çalışanlarını işlerinde iyi performans göstermesi için hazırlar.	1	2	3	4
4.Otel çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeye bir maliyetten çok bir yatırım olarak görür.	1	2	3	4
5. Otel çalışanlarına işlerin sadece nasıl yapılması gerektiğini değil, niçin yapılması gerektiğini de öğretir.	1	2	3	4
6. Otelde çalışanların bilgi ve becerilerinin gelişimi sürekli olarak devam eder.	1	2	3	4
7.Otelin çalışanlarının mesleki ve işbaşı eğitimlerinin ötesinde gelişimi için çaba gösterir.	1	2	3	4
8. Otelin performans ölçümü ve ödüllendirme sistemleri çalışanlarını birlikte çalışmalarını teşvik eder.	1	2	3	4
9. Otel çoğunlukla örgütün vizyonuna en çok katkıda bulunan çalışanların performanslarını ölçer ve ödüllendirir.	1	2	3	4
10.Otel çalışanların işlerini iyileştirmek ve örgütün stratejilerini geliştirmek için çalışanlardan topladığı bilgiyi kullanır.	1	2	3	4
11. Otel çalışanlarına hizmet rollerinin önemini açıklar.	1	2	3	4
12.Otel mükemmel hizmet sağlayan çalışanlarını çabalarından dolayı ödüllendirir.	1	2	3	4
13.Otelde çalışanlar hizmet rollerini yapmaları için uygun bir şekilde eğitir.	1	2	3	4
14.Otel çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli esnekliğe sahiptir.	1	2	3	4
15.Otelde çalışanlarla iletişime büyük önem verilir.	1	2	3	4

## 2.BÖLÜM

Lütfen aşağıda belirtilen ifadelerin yanındaki cevap kutucuklarından size uygun olan seçeneği belirleyerek ( X ) işareti koyunuz

Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Katılıyorum (3)	Kesinlikle Katılıyorum (4)	
1. İş yerinde bir plan ve programa göre çalışırım.	1	2	3	4
2. İş arkadaşlarımla gelişmesine katkı sağlıyorum.	1	2	3	4
3. İşimle ilgili kendimi motive ederim.	1	2	3	4
4. İşimle ilgili pozitif düşünürüm.	1	2	3	4
5. İş yerinde tertipli ve düzenli çalışırım.	1	2	3	4
6. İşim konusunda eleştirel davranırım.	1	2	3	4
7. İşimle ilgili eleştirilere açığım.	1	2	3	4
8. İşimle ilgili önerilere açığım.	1	2	3	4
9. Çalışırken empati kurarım.	1	2	3	4
10. İşim konusunda esnek davranırım.	1	2	3	4
11. Çalışanlarla etkili iletişim kurarım.	1	2	3	4
12. Müşterilerle etkili iletişim kurarım.	1	2	3	4
13. İşimle ilgili inisiyatif alırım.	1	2	3	4
14. İşim konusunda her zaman iş birliğine (dayanışmaya) açığım.	1	2	3	4
15. İşim hakkında etkili karar alırım.	1	2	3	4
16. İşletmenin kaynaklarını etkili bir şekilde kullanırım.	1	2	3	4
17. İşimi kendim kontrol ederim.	1	2	3	4
18. İşim hakkında muhakeme (kıyaslama-yargılama) yaparım.	1	2	3	4
19. İşim konusunda özgüven sahibiyim.	1	2	3	4
20. İşimi öğrenebilmek için pek çok kaynaktan yararlanırım.	1	2	3	4
21. İşim hakkında bir karar alırken çalışma arkadaşlarımla bana sorar.	1	2	3	4
22. İşim hakkında bir karar alırken yöneticilerim/şeflerim bana sorar.	1	2	3	4
23. İşimle ilgili sorunları kendi başıma çözerim.	1	2	3	4
24. İşimi yaparken zamanı etkin kullanırım.	1	2	3	4
25. İşimle ilgili gerekli bilgiye sahibim.	1	2	3	4
26. İşimle ilgili gerekli beceriye sahibim.	1	2	3	4
27. İş arkadaşlarımla uyumlu çalışırım.	1	2	3	4
28. İşimin gerektirdiği disiplin kurallarını bilirim.	1	2	3	4
29. İşimin gerektirdiği disiplin kurallarına göre davranırım.	1	2	3	4
30. İşim ile ilgili makine ve teçhizat bilgisine sahibim.	1	2	3	4
31. İşim ile ilgili makine ve teçhizatı etkin kullanabilirim.	1	2	3	4
32. Müşterilere karşı güler yüzlüyüm.	1	2	3	4
33. İş arkadaşlarıma karşı güler yüzlüyüm.	1	2	3	4
34. İşimle ilgili her konuda dürüst davranırım.	1	2	3	4
35. İş yerinde insan ilişkilerine önem gösteririm.	1	2	3	4
36. İşimle ilgili her tür yeniliğe hızlı bir şekilde uyum gösteririm.	1	2	3	4
37. İşimle ilgili meydana gelen bir sorun karşısında hızlı bir şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4
38.				



3.BÖLÜM	
1. Cinsiyetiniz:	a)Bay b)Bayan
2. Yaşınız:	.....
3. Eğitim Durumunuz:	a)İlköğretim b)Lise c)Önlisans d)Lisans e)Lisansüstü
4. Çalıştığınız İşletmenin Statüsü:	a) 5 Yıldız b) 4 Yıldız c) 3 Yıldız
5. Görev Yaptığınız Departman:	..... (Lütfen Belirtiniz)
6. Sektörde Çalışma Süreniz:	..... (Lütfen Belirtiniz)
7. İşletmede Çalışma Süreniz:	..... (Lütfen Belirtiniz)
8. Turizm Eğitimi Aldınız mı?	a)Evet b)Hayır
9. Çalıştığınız işletmede herhangi bir eğitim aldınız mı ?	a)Evet b)Hayır (cevabınız evet ise) Kaç kez belirtiniz: .....
10. Cevabınız evet ise hangi konuda eğitim aldınız:	.....

## Ek 2. Tek Değişkenli Normallik Dağılımı

	Değişken	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis
İçsel Pazarlama uygulamaları	Madde 1	0.574	-0.095	-0.516
	Madde 2	0.543	0.088	-0.364
	Madde 3	0.543	0.062	-0.547
	Madde 1	0.800	-0.694	0.365
	Madde 2	0.898	-0.574	-0.314
	Madde 3	0.854	-0.614	-0.113
	Madde 4	0.872	-0.559	-0.265
	Madde 5	0.857	-0.545	-0.219
	Madde 6	0.860	-0.392	-0.500
	Madde 7	0.836	-0.446	-0.320
	Madde 8	0.803	-0.501	-0.055
	Madde 1	0.552	-0.305	-0.959
	Madde 2	0.527	-0.048	-1.280
	Madde 3	0.510	0.229	-1.309
Madde 4	0.526	-0.017	-1.275	
İşgören Yetkinliği	Madde 1	0.802	-0.733	0.438
	Madde 2	0.904	-0.573	-0.341
	Madde 3	0.869	-0.646	-0.131
	Madde 4	0.895	-0.592	-0.327
	Madde 5	0.863	-0.559	-0.233
	Madde 6	0.847	-0.398	-0.474
	Madde 7	0.851	-0.466	-0.359
	Madde 8	0.547	-0.157	-0.983
	Madde 9	0.516	-0.184	-1.176
	Madde 10	0.531	-0.023	-1.151
	Madde 11	0.552	-0.165	-0.911
	Madde 12	0.596	-0.949	1.109
	Madde 13	0.601	-0.676	0.705
	Madde 14	0.787	-0.825	0.424
	Madde 15	0.589	-0.805	0.323
	Madde 16	1.014	-0.877	-0.547
	Madde 17	0.977	-1.174	0.148
	Madde 18	0.987	-0.968	-0.465

Madde 19	0.955	-0.858	-0.545
Madde 20	1.017	-1.052	-0.279
Madde 21	0.922	1.151	0.557
Madde 22	0.910	0.792	-0.237
Madde 23	0.981	0.842	-0.348
Madde 24	1.000	0.513	-0.778
Madde 25	1.045	0.655	-0.810
Madde 26	1.086	-0.685	-0.902
Madde 27	1.059	-0.593	-1.079
Madde 28	1.044	-0.560	-1.075
Madde 29	0.921	-1.123	-0.068
Madde 30	1.040	-0.591	-1.095
Madde 31	0.896	-0.969	-0.610



### Ek 3. İçsel pazarlama Ölçeğinin Madde Korelasyon Analizi Sonuçları

	Vizyon Geliştirme	Kişisel Gelişim	Ödüllendirme
<b>Vizyon Geliştirme</b>			
<b>Madde 1</b>	<b>0.796</b>	0.180	0.078
<b>Madde 2</b>	<b>0.814</b>	0.093	0.026
<b>Madde 3</b>	<b>0.766</b>	0.041	0.039
<b>Kişisel Gelişim</b>			
<b>Madde 1</b>	0.017	<b>0.752</b>	0.077
<b>Madde 2</b>	0.120	<b>0.725</b>	0.012
<b>Madde 3</b>	0.082	<b>0.759</b>	0.134
<b>Madde 4</b>	0.161	<b>0.757</b>	0.039
<b>Madde 5</b>	0.145	<b>0.759</b>	0.041
<b>Madde 6</b>	0.092	<b>0.740</b>	0.105
<b>Madde 7</b>	0.047	<b>0.706</b>	0.115
<b>Madde 8</b>	0.119	<b>0.717</b>	0.121
<b>Ödüllendirme</b>			
<b>Madde 1</b>	0.076	0.031	<b>0.622</b>
<b>Madde 2</b>	0.115	0.102	<b>0.761</b>
<b>Madde 3</b>	0.010	0.048	<b>0.760</b>
<b>Madde 4</b>	0.026	0.124	<b>0.793</b>

#### Ek 4. İşgören Yetkinliği Ölçeğinin Madde Korelasyon Analizi Sonuçları

	İşgören Yetkinliği
Madde 1	0.576
Madde 2	0.575
Madde 3	0.530
Madde 4	0.523
Madde 5	0.514
Madde 6	0.509
Madde 7	0.500
Madde 8	0.498
Madde 9	0.485
Madde 10	0.480
Madde 11	0.479
Madde 12	0.472
Madde 13	0.450
Madde 14	0.427
Madde 15	0.420
Madde 16	0.407
Madde 17	0.400
Madde 18	0.397
Madde 19	0.390
Madde 20	0.389
Madde 21	0.384
Madde 22	0.374
Madde 23	0.370
Madde 24	0.363
Madde 25	0.355
Madde 26	0.350
Madde 27	0.345
Madde 28	0.343
Madde 29	0.339
Madde 30	0.335
Madde 31	0.330

#### Ek 5. İçsel pazarlamanın Alt Ölçeklerine İlişkin Korelasyon Sonuçları

	Vizyon Geliştirme	Kişisel Gelişim	Ödüllendirme
Vizyon Geliştirme	-		
Kişisel Gelişim	0.134	-	
Ödüllendirme	0.064	0.103	-

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

## Ek 6. İçsel pazarlama Faktör Analizi Sonuçları

	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Özdeğer</b>	<b>Varyans Yüzdesi</b>	<b>Toplam Varyans</b>	<b>Güvenilirlik</b>
<b>Vizyon Geliştirme</b>		1.813	12.087	56.973	0.702
Madde 1	0.732				
Madde 2	0.830				
Madde 3	0.789				
<b>Kişisel Gelişim</b>		4.491	29.938	29.938	0.881
Madde 1	0.778				
Madde 2	0.727				
Madde 3	0.753				
Madde 4	0.746				
Madde 5	0.761				
Madde 6	0.729				
Madde 7	0.706				
Madde 8	0.707				
<b>Ödüllendirme</b>		2.242	14.949	44.887	0.712
Madde 1	0.511				
Madde 2	0.749				
Madde 3	0.801				
Madde 4	0.848				

### Ek 7. İşgören Yetkinliği Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Özdeğer</b>	<b>Varyans Yüzdesi</b>	<b>Toplam Varyans</b>	<b>Güvenilirlik</b>
<b>İşgören Yetkinliği</b>		5.176	16.695	16.695	0.804
Madde 1	0.790				
Madde 2	0.826				
Madde 3	0.780				
Madde 4	0.787				
Madde 5	0.659				
Madde 6	0.766				
Madde 7	0.750				
Madde 8	0.760				
Madde 9	0.770				
Madde 10	0.783				
Madde 11	0.742				
Madde 12	0.678				
Madde 13	0.887				
Madde 14	0.675				
Madde 15	0.791				
Madde 16	0.843				
Madde 17	0.804				
Madde 18	0.768				
Madde 19	0.733				
Madde 20	0.699				
Madde 21	0.824				
Madde 22	0.849				
Madde 23	0.890				
Madde 24	0.882				
Madde 25	0.616				
Madde 26	0.655				
Madde 27	0.564				
Madde 28	0.499				
Madde 29	0.709				
Madde 30	0.796				
Madde 31	0.486				

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı- Soyadı: Gökhan ONAT

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi: SAMSUN - 10.08.1993

E-posta: [onatgokhann@gmail.com](mailto:onatgokhann@gmail.com)

Yazışma Adresi: Prof. Dr. Filiz Kılıç Toki Evleri B1/2 Kat:1 Daire:7 27. Yol 2000  
Evler Nevşehir/Merkez

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
77.84/100	Gerze Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	29.04.2011
3.26/4	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm İşletmeciliği	08.06.2015

Yıl	Kurum	Görev
2013	Miracle Resort Otel	Bartender
2014	Joly Roger Amusement Park	Rider
2015-2017	Ease Travel Agency	Satış ve Biletleme Sorumlusu