



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ, ÇALIŞANIN
İÇSEL MOTİVASYONUNA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Başak TÜRKOĞLU YAVRU

135200218

Danışman: Yard. Doç. Dr. Yağmur ÖZYER

İstanbul, 2015



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

**İÇSEL PAZARLAMANIN UYGULAMALARININ,
ÇALIŞANIN İÇSEL MOTİVASYONUNA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: **Başak TÜRKÖĞLU YAVRU**

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum 'İçsel Pazarlamanın Uygulamalarının, Çalışanın İçsel Motivasyonuna Etkisi' başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu doğrularım.

25.12.2015

Başak TÜRKOĞLU YAVRU

ONAY

Tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporum sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun ...1.....yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

23.09.2015

Başak TÜRKOĞLU YAVRU

ÖZET

İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ, ÇALIŞANIN İÇSEL MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Başak TÜRKOĞLU YAVRU

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yard. Doç. Dr. Yağmur Özyer

Eylül, 2015 - 78 sayfa

Günümüzde değişen ve gelişen rekabet ortamında, örgütlerin farklı bakış açıları geliştirerek çalışmalarına yön vermeleri gerekmektedir. İçsel pazarlama uygulamaları, çalışanlarını iç müşteriler olarak görüp, onların duygu ve düşüncelerini, hizmet ve üretimin her kademesinde çalışmalara dahil etmek, dış müşteriler için uygulanabilecek pazarlama stratejilerinden önce, iç müşterilerine gereken önemin verilmesi ile ilgili çalışmalar olarak özetlenebilir.

İçsel pazarlama uygulamalarında, çalışanın içsel motivasyonu oldukça önem kazanmaktadır. Çalışanın içsel motivasyonu konusu birçok kez araştırma konusu olmuştur. Örgütlerin en önemli girdilerinden bir tanesinin insan kaynağı olması ve bu bilincin ortaya çıkması için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Çalışanın motivasyonun artırılması yönelik uygulamalar geliştirilmiştir.

İçsel pazarlama uygulamalarının, çalışanın içsel motivasyonuna etkisi, farklı meslek, yaş, eğitim, cinsiyet gruplarından oluşan 335 kişiye anket uygulaması ile ölçümlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın örgütlerin daha büyük ölçeklerde yeni araştırmalar yapmasına yardımcı, ışık tutacak bir ön çalışma olması hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama Uygulamaları, Çalışan Motivasyonu

ABSTRACT

THE EFFECT OF OWN MOTIVATION OF THE EMPLOYEES OF INTERNAL MARKETING PRACTICE

Today in a changing and developing competitive environment, organisations must give direction to the work of the organization by developing different perspectives. Internal marketing practices, see employees as internal clients, their thoughts and feelings, to include work at all levels of service and production, before the marketing strategy for external customers, can be summarized as working on giving importance to their internal customers.

The own motivation of the employees is highly important for the internal marketing practice. The own motivation of the employee has become a subject for a research many times. One of the most important input for the organisations is human resources and various studies have been made in order to find out this consciousness. Applications have been developed for increasing the motivation of employees.

The effect of internal marketing practice on own motivation of employees for different professions, age, education, have been tried to be measured with a survey on 335 people consisting of different people groups. By this one as a pre-study is targeted to give light to organisations for making new researches in bigger scales .

Keywords: *Internal Marketing Applications, Employee Motivation*

ÖNSÖZ

Çalışmanın tüm aşamalarında bana yol gösteren, yardım ve katkı sağlayan değerli tez danışmanım Yard.Doç.Dr. Yağmur Özyer'e desteklerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım. Çalışmam boyunca bana sabrı, manevi desteği, özverisi ile hep yanımda olan eşime ve aileme, ayrıca yardımlarını esirgemeyen tüm arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
ÖNSÖZ.....	III
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ.....	1
1.BÖLÜM.....	2
1.1.İçsel Pazarlama Kavramı	2
1.2.İçsel Pazarlamanın Tanımı, Kapsamı	2
1.3.İçsel Pazarlama Kavramının Gelişim Aşamaları	3
1.4.İçsel Pazarlamanın Amaçları	4
1.5.İçsel Pazarlamanın, Dışsal Pazarlama İle İlişkisi	5
1.6.İçsel Pazarlamanın Boyutları	6
1.6.1.İç Müşteri.....	7
1.6.2. Dış Müşteri	7
1.7. İçsel Pazarlama Uygulamaları	8
1.7.1.Şirket İçi Resmi İç İletişim	9
1.7.2.Şirket İçi Resmi Olmayan İç İletişim	9
1.8. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Dikkate Alınması Gereken Konular ...	10
1.8.1. Yönetimin Tutumu.....	10
1.8.2. İletişim.....	10
1.8.3. Kültür.....	13
1.8.4. Örgütsel Sosyalleşme (Sosyalizasyon)	13
1.8.5. Yetkilendirme	14

1.8.6. Teknoloji.....	14
1.9. Örgüt Açısından İçsel Pazarlama.....	15
1.9.1. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Çalışan Tatminin Önemi	16
1.9.2. İçsel Pazarlama Uygulamaların Çalışan Bağlılığının Önemi	16
1.9.3. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Müşteri Tatmininin Önemi	17
1.10. İçsel Pazarlamanın Yararları.....	17
1.11. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Karşılaşılan Zorluklar	18
2. BÖLÜM.....	19
2.1. Motivasyon Kavramı	19
2.2. Motivasyonun Tanımı, Kapsamı	20
2.3. Motivasyonun Önemi	21
2.3.1.Çalışanın İçsel Motivasyonu.....	22
2.3.2.Çalışanın Dışsal Motivasyonu	23
2.4. Motivasyon Kuramları.....	23
2.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	24
2.4.2. Çift Faktör Kuramı	26
2.4.3. Başarma İhtiyacı Kuramı	27
2.4.4. Beklenti Kuramı.....	28
2.4.5. McGregor'un X ve Y Kuramları	29
2.5.Motivasyonu Arttırıcı Yöntemler	31
2.5.1.Gelir (Ücret) Düzeyinde İyileştirmeler.....	31
2.5.2.İşin Zenginleştirilmesi	31
2.5.3.Kariyer Planlaması ve Eğitim.....	32
2.5.4.Sıkıcı Çalışma Ortamının İyileştirilmesi	32
2.5.5.Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Rekabet	33
2.5.6.Ekonomik Güvenlik Unsurları.....	33
2.5.7.Örgütte Çalışanların Kararlara Katılımının Sağlaması	33
2.5.8.Adaletli ve Disiplinli İş Ortamının Yaratılması.....	34

2.6. İçsel Motivasyon Kavramı ve Önemi	34
2.7.Çalışanın İçsel Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgüt Kültürü İle İlişkisi	35
2.8.İçsel Pazarlama Uygulamalarının, Çalışanın İçsel Motivasyonu Kavramı İle İlişkisi	39
3.BÖLÜM.....	40
3.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	40
3.2.Araştırmanın Metodolojisi.....	40
3.2.1.Araştırmanın Modeli.....	40
3.2.2.Araştırmanın Hipotezleri	42
3.2.3. Araştırmanın Örnek Kütlesinin Belirlenmesi	43
3.3.Araştırmanın İstatistikî Bulguları	43
3.3.1.Tanımsal Analiz Bulguları.....	44
3.3.1.1.Frekans Analizleri.....	44
3.3.1.2.Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	48
3.3.2.Çıkarımsal Analiz Bulguları	52
3.4.Araştırma Bulgularının Tartışılması	54
4.Sonuç ve Öneriler	55
KAYNAKÇA	57
ÖZGEÇMİŞ.....	66

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Frekans Dağılım Tablosu	45
Tablo 3.2. Anket Sorularına Verilen Cevapların Frekans Dağılım Tablosu	47
Tablo 3.3. Bartlett Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri.....	50
Tablo 3.4. ‘İçsel Pazarlama Uygulamaları’ Ölçeği Üzerine Faktör Analizi Sonuçları	51
Tablo 3.5. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Şirket İçi Resmi İletişim İle İçsel Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	53
Tablo 3.6. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Şirket İçi Resmi Olmayan İletişim İle İçsel Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	54

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine Göre İhtiyaçların Sıralanması.	25
Şekil 3.1.İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışanın İçsel Motivasyonuna Etkisi	41
Şekil 3.2. Yararlanılan Kaynaklar	42

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada tüketiciler istedikleri ürün ve hizmete kolayca ulaşabilmektedirler. Teknolojik gelişmeler sayesinde günümüzde rekabet oldukça yoğun yaşanmaktadır. Örgütlerin yaşanan rekabet ile baş edebilmesi, teknolojik, ekonomik, kültürel değişimlere ayak uydurabilmesi, devamlılıklarını sağlayabilmeleri adına sürekli çalışmalar yapmaları gerekmektedir.

Bu çalışmada, örgütlerin ürün ve hizmetlerini pazarlarken yapmış oldukları çalışmalara ek olarak, ellerindeki insan kaynağının da önemli bir unsur olduğu belirtilmek istenmiştir. İçsel pazarlama uygulamaları yaklaşık son 30 yılda araştırılmış ve incelenmiştir. Klasik pazarlama anlayışına yeni bir pencere açacak bu uygulamaların, ülkemizde henüz yeni araştırılmaya başlandığı düşünülmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde içsel pazarlama uygulamalarını hakkında literatür taraması yapılarak, geçmişten günümüze kadar aşamaları özetlenmek istenmiştir. İçsel pazarlama uygulamalarının unsurları açıklanmaya çalışılmıştır. İçsel pazarlama uygulamalarıyla, örgütlerin çalışmalarına yön verirken hangi unsurları özellikle ele almaları gerektiği belirtilmeye çalışılmıştır.

İçsel pazarlama uygulamalarındaki önemli bir unsurun çalışan motivasyonunun sağlanması olduğundan ikinci bölümde motivasyon konusu incelenerek, günümüze kadar gelen motivasyon kuramları incelenmiştir. Çalışanın içsel motivasyonunun sağlanabilmesi için yapılabilecek uygulamalar, yapılan bazı çalışmalar incelenerek aktarılmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise içsel pazarlama uygulamalarının, çalışan motivasyonuna etkisi, daha önce yapılan iki farklı anket çalışmasından yararlanılarak, ölçümlenmeye çalışılmıştır. Bulunan iki faktör ile içsel pazarlama uygulamalarının, çalışanın içsel motivasyonuna etkisi açıklanmıştır.

1. BÖLÜM

1.1.İçsel Pazarlama Kavramı

Günümüzde değişen ve gelişen rekabet ortamında işletmelerin artık farklı bakış açıları geliştirmesi gerekmektedir. Örgütlerin, ürünlerini beğenisine sunduğu müşteri kitlesi bulunmaktadır. İlgili örgüt dışında yer alan tüketiciler dış müşteri, örgütün içinde her kademedeki çalışanı ise iç müşteriyi ifade etmektedir. İçsel Pazarlama kavramı tamda bu bağlamda ortaya çıkmıştır. İçsel pazarlama kavramı; eskiden sadece üretim sonrası dış müşterilere odaklanan pazarlama anlayışına karşı, işletmelerin iç müşterilerine (çalışanlarına) değer katarak onları ellerinde tutma çabası olarak değerlendirilebilir. Bu kavramı benimseyen işletmeler pazarlama stratejilerini belirlerken iç müşterini öncelikli olarak dikkate aldıklarında, alınan kararların doğruluğuna daha kolay ulaşabilmektedirler. Alınan kararların doğruluğu iç müşteriler tarafından denenip, benimsenmesi, işletmeleri maliyet, zaman ve daha birçok konuda tasarruf etmelerini sağlayacaktır. Bunun dışında eğer bir hata yapılmışsa, geriye dönerek hatalarını düzeltme imkanı gelişecektir. (Dündar ve Güneri Fırlar, 2006 : 131-153).

1.2.İçsel Pazarlamanın Tanımı, Kapsamı

İçsel Pazarlama Grönroos'a göre, örgütün iç müşterilerini (çalışanlarını) memnun etmeyi ön planda tutup, pazarlama faaliyetlerine bu şekilde yön vermeyi hedefleyen, müşteri merkezli örgüt oluşturmayı sağlamaya yarayan faaliyetler olarak tanımlanmıştır. (Grönroos, 1990:27). Bir başka tanımda Grönross İçsel pazarlamayı, 'Firmanın çalışanlarına satılması ya da çalışma koşullarının ve ürünlerinin cazip hale getirilip, geliştirilmesiyle kalifiye elemanların motive ve muhafaza edilmesidir.' şeklinde yorumlamıştır. (Grönross, 1990:50).

Kotler ise içsel pazarlamayı çalışanların başarılı bir şekilde müşteriye hizmet edebilmesi için eğitim, motivasyon ve ücretlendirilme işi olarak yorumlamıştır. (Kotler, 2003:23). Mucuk, içsel pazarlamayı, işletmenin tüketicilere en iyi hizmeti vermesini sağlamak amacıyla çalışanlarını eğitime ve motive etme faaliyetleri olarak açıklamıştır. (Mucuk, 2007:306).

Geleneksel yönetim anlayışında işletmeler çalışanlarını organizasyonun amaçları doğrultusunda kullanarak çalışmalarına yön vermiştir. Zaman içinde beklentileri tam olarak karşılanmayan çalışanların memnuniyetsizlikleri ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple iş gücü kayıpları, verimsizlik meydana gelmektedir. Bunun yerine çalışanı değer olarak gören içsel pazarlama anlayışında çalışan ve kurumun karşılıklı diyalog içinde olduğu anlayış benimsenmektedir. (Topuz, 2013). Başarılı ve güçlü bir şekilde rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler, içsel pazarlama anlayışını, tepe yönetimden en alt kademeye kadar benimseyip, geliştirmek, ortak bir kurum kültürü oluşturmak durumundadırlar. Bu sayede müşteri memnuniyeti sağlanmakta ve müşteri sadakati artmaktadır. (Ene, 2013:69) Bununla birlikte organizasyonların başarısı, işletme çalışanları tarafından doğrudan etkilenmektedir. İçsel pazarlama kavramının temel düşüncesinde, müşterilere ve çalışanlara aynı derecede önem verilmelidir. Çalışanların güncel ve planlanan pazarlama taktiklerinden haberdar olması ve nasıl hareket edeceğini bilmesi gerekmektedir. İçsel pazarlamada sağlanan başarı ve çalışanların motivasyonu, dışsal pazarlamayı olumlu etkilemektedir. (Proctor, 2010 : 257).

1.3.İçsel Pazarlama Kavramının Gelişim Aşamaları

İçsel pazarlama kavramı özellikle son otuz yıl içinde incelenmiş ve araştırılmıştır. Öncelikle Berry'nin 1981 yılında yapmış olduğu çalışmada banka çalışanlarını iç müşteriler olarak görüp, iç müşteri tatminin, dış müşteriler üzerindeki etkisini incelemiştir. (Candan ve Gündüz Çekmecelioğlu, 2009:42). Sonraki yıllarda birçok tanım yapılmış olmasına rağmen Berry ve

Parasuraman'ın 1991 yılında yapmış olduğu tanım temel alınmıştır. Bu tanımda “İhtiyaçları tatmin olan personelin iş yerine olan bağlılığı ve motivasyonu pozitif yönde artmaktadır.” düşüncesi yer almaktadır. 1995 yılında ise Varey içsel pazarlama kavramını; çalışanların isteklerini tatmin etmeye yardımcı olan departmanlar arası yönetim ve personel arası iç iletişimi yürüten bir süreç olarak belirtmiştir. Lings ise 2000 yılında içsel pazarlama kavramıyla, içsel müşterilerin beklentileri doğrultusunda, hizmet kalitesinin ölçülebileceğini öne sürmüştür. (Toksarı, 2012:157)

Ay ve Kartal ise 2003 yılında içsel pazarlama kavramını “Müşteri yönlü ve motive edilmiş çalışanlar yaratma süreci vasıtasıyla, müşteri tatmini sağlamak amacıyla farklı bölümlerdeki çalışanların, şirket ve bölüm stratejilerini daha etkin uygulama doğrultusunda motive edilmesi, koordinasyonların sağlanması, bütünleştirilmesi ve değişime dirençlerinin kırılması için pazarlama benzeri bir yaklaşımı benimseyen planlı bir çabadır.” şeklinde ifade etmiştir.(Ay ve Kartal, 2003:17).

1.4.İçsel Pazarlamanın Amaçları

İçsel pazarlama “Firma faaliyetlerini gerek iç, gerek dış müşterilerin tatminini sağlayacak şekilde organize etmek, nihai firma misyonuna ulaşmak amacı ile yetenekli personeli istihdam ve muhafaza etmek, firmanın tüm çalışanlarını içsel iletişimi ve motive edici diğer unsurları kullanarak dış müşteri tatminini sağlamaya yönelmektir.” (Yapraklı ve Özer, 2001: 59).

İçsel pazarlama anlayışına göre bir işletmenin ilk pazarı çalışanlarıdır. Bu pazarlama anlayışı uygulamaları ile doğru personeli elde tutmak için çalışan ihtiyaçlarının sağlanması, motive edilmesi, çalışanların iş tatminlerini artırıcı uygulamaların benimsenmesi gerekmektedir. Böylelikle kendini işletmede değer olarak gören çalışanın, işletme sadakati artacaktır. Bu bağlamda iç müşterilerine karşı başarılı olan işletmenin, dış müşterine karşı da başarılı olması mümkün olmaktadır. (Ahmet ve Rafiq, 2003: 1180).

İçsel pazarlama amaçları şu şekilde sıralanabilir (Yapraklı ve Özer, 2001:59):

- Örgütün her bölümünde müşteri odaklı düşünen, bu doğrultuda kurumsal amaçları benimsemiş personeli kazanmak ve elde tutmak.
- Değişen ekonomik, teknolojik, politik ortamda, rekabet ederek, kalite anlayışını yükseltmek.
- Verimliliği arttırmak.
- Tüm çalışanlar için ortak bir hedef belirlemek ve hedef doğrultusunda çalışmalar yapmak. Motivasyonu sağlamak ve arttırmak.
- Organizasyondaki nitelikli personeli çalışanları elde tutmak.
- Hem dış müşteriler hem de çalışanlar açısından çekici bir marka oluşturmak.

1.5.İçsel Pazarlamanın, Dışsal Pazarlama İle İlişkisi

Günümüzde geleneksel pazarlama anlayışı ile müşteri bulmak ve müşteriyi elde tutmak, değişen teknolojik, ekonomik, sosyal değişimler sayesinde oldukça güç olmaktadır. İşletmeler müşterilerine ulaşmak için çeşitli yollara başvurmaktadır. Dışsal pazarlama uygulamalarında, müşteriler ile ilgili tüm kanallar kullanılarak, müşterilerin istek ve düşünceleri öğrenilmeye, ürün ve hizmetlere bu şekilde yön verilmektedir. Müşteri odaklı bu yaklaşımda tüketiciler, sadece kendilerine sunulmuş, kendileri için tasarlanmış ürün ve hizmetlerden yararlanmak istemektedirler. Örgütler pazarda var olabilmek,

karlılıklarını artırabilmek, işletme sürekliliklerini sağlayabilmek için tüketici istek ve düşüncelerine kolaylıkla ulaşmaları gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki, teknolojik gelişmeler sayesinde tüketiciler her bilgiye kolaylıkla ulaşabilmekte, istek ve arzuları değişebilmektedir.

Yapılan araştırmalar içsel pazarlama uygulamalarının, dışsal pazarlama uygulamalarından öncelikli olarak planlanması ve uygulanması gerekliliğini savunmaktadır. Arnett ve arkadaşlarına göre ‘Çalışanlarınızı yeterince motive etmezseniz, dışsal pazarlama ile yaptığınız çalışmalarda müşterilerinizi tatmin etmeniz mümkün olmayacaktır.’ (Arnett, Laverie ve Mclane, 2002).

Hizmet sağlayan bir organizasyonda, örgütlerin dış müşterilerine yoğunlaştığı kadar, kendi iç müşterilerine de yoğunlaşmaları gerekmektedir. Yönetimin organizasyon yapısını çalışanlara benimsetmek için çalışmalar yapması gerekmektedir.(Kandampully, 2006).

İçsel pazarlama uygulamalarında, örgütlerin ürün ve hizmetlerini öncelikle iç müşterileri olan çalışanlara benimsetmesi, onlardan görüş ve fikir alarak ürün ve hizmetlerine yön vermesi mümkün olduğundan dışsal pazarlama uygulamalarında, tüketici beklentilerine daha çabuk ve düşük maliyetler ile ulaşmaları mümkün olacaktır. Bu sebeple içsel pazarlama uygulamaları örgütlerin faaliyetlerine yön vermeleri açısından yadsınamaz bir unsur olmaktadır.

1.6.İçsel Pazarlamanın Boyutları

İçsel pazarlamanın boyutları birçok araştırmada iç ve dış müşteri olarak işlenmiştir.

1.6.1.İç Müşteri

İç müşteri kavramı, içsel pazarlama kavramının en önemli unsurudur. İçsel pazarlama faaliyetleri ile motive edilmiş, örgüt ürün ve faaliyetlerini benimsemiş çalışanların, değişime ve düzene karşı direnişlerini kırma, fonksiyonlara arası koordinasyonu sağlamaya yönelik planlı çabaları oluşturduğundan, dış müşterilere ulaşmak için iç müşterilere, örgüt ürün ve hizmetlerinin benimsetilmesi gerekmektedir. (Çoban ve Nakip, 2007:309).

Örgütün en üst kademesindeki yöneticisinden, en alt kademedeki personeline kadar, bütün çalışanlar o örgütün iç müşterisidir. (Yapraklı ve Özer, 2001:60). Örgütlerde her birey, departman kendisini ve kendisinden sonraki süreçteki çalışanları müşteri olarak kabul etmeli ve üretimi müşterisini memnun edecek şekilde tamamlamalıdır. Bir yapıdaki faaliyetler bir bütün olarak ele alınmalı, birbirinin devamı olarak nitelendirilmelidir.

İçsel pazarlama faaliyetlerinde çalışan istek ve ihtiyaçları belirlenmeli, işgören motivasyonu sağlanması için çalışmalar yapılmalıdır. Bu sebeple çalışan fikirlerinin değerlendirilmesi örneğin anket çalışmaları yapılması gerekmektedir. Dış müşteri tatmini, iç müşteri tatmini ile gerçekleşmektedir. Örgüt içinde beklentileri karşılanmış çalışanlar, örgüt dışındaki dış müşterileri daha iyi anlayacak ve çalışmalarına bu şekilde yön vereceklerdir. İç müşterileri ile iyi ilişkilerde bulunan örgütlerin, dış müşterileri ile de güçlü ilişkiler içinde olduğu gözlenmektedir.

1.6.2. Dış Müşteri

Dış müşteri, örgütlerin ürün ve hizmetlerini kullanan, örgüt çalışanlarının dışındaki kişiler ya da kurumlardır. İşletmelerin devamlığını sağlayabilmesi için müşteri sadakati önemlidir. Müşteri sadakati, ürün ve hizmeti kullanan kişi ya da kurumların o üründen beklentilerinin karşılanıp

karşılanmadığı ile ilişkilidir. Müşteri tatmini, müşteri sadakatini getirebilir. Bir müşterinin o ürün veya hizmeti tekrar satın alma olasılığı, ilk satın almada yaşadığı tatmin ve hoşnutluk derecesi ile doğru orantılıdır. Böylelikle ürün veya hizmeti satın alan müşteriler, bunu tekrarlayabilir ve çevrelerine tavsiye edebilirler. Bu bağlamda müşteri istek ve beklentilerini tahmin edip bu yönde çalışmalar yapmak örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmesi için çok önemlidir.

Müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilmek için içsel pazarlama faaliyetlerini yerine getirmek, çalışanları da iç müşteriler olarak görüp, ürünleri öncelikle onlara pazarlamak ya da benimsetmek dış müşterilere ulaşmada yardımcı olacaktır.

1.7. İçsel Pazarlama Uygulamaları

Örgütlerde başarılı ve etkin bir içsel pazarlama anlayışı geliştirilmesi için yapılması gereken uygulamalar şunlardır:

- Üst yönetimin, içsel pazarlama sürecinde aktif ve kararlı şekilde destek vermesi,
- Örgüt içinde iç iletişimin sağlanması,
- Çalışanlara yapılan harcamaların yatırım olarak düşünülmesi,
- Müşteri ihtiyaçlarını karşılanması için çalışan fikirlerinin ön planda tutulması,
- Çalışanların örgüt içinde başarılı olabilmesi için gerekli ödül sistemi geliştirilmesi ve çalışan motivasyonunun sağlanması,

- Örgütte takım ruhunun geliştirilmesi,
- Ürün geliştirme çalışmalarında çalışanların fikirlerinin ön planda tutulması,
- Ürünlerin dış müşterilerden önce, iç müşteriler (çalışanlar) tarafından denenmesi. (İnal, Çiçek ve Akın 2008:166)

1.7.1.Şirket İçi Resmi İç İletişim

Tepe yönetim tarafından örgütün vizyon ve misyon kararlarını çalışanlara benimsetebilmesi, çalışanların faaliyet konuları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olabilmeleri için hizmet içi eğitimler, belirli aralıklarla düzenlenen toplantılar, içsel pazarlama faaliyetlerinde iletişimin önemini vurgulamaktadır. (İnal, Çiçek ve Akın 2008:164).Bu bağlamda çalışanların nabzını tutabilmek, beklentilerini öğrenebilmek adına örgüt içi düzenli anket çalışmaları yapmak gerekmektedir.

1.7.2.Şirket İçi Resmi Olmayan İç İletişim

Turizm alanında yapılan bir araştırmada, çalışanların yöneticileri ile iletişimlerinin kuvvetlendirilmesi, en üst yönetim kademesindeki yöneticilerin, alt kademelerdeki çalışanların isteklerini, duygu ve düşüncelerini, mevcut bölüm veya departman yöneticileri ile irtibat halinde olarak öğrenmeye çalışmaları, şirket içi resmi olmayan iletişim olarak değerlendirilmiştir. Şirket içi resmi olmayan iletişimin kuvvetlendirilmesi sayesinde, samimi bir dil geliştirilmiş ve çalışanlar mevcut durumlarında olumlu aksiyonlar alması sağlanmıştır. Alınan bu aksiyonlar sayesinde çalışanların, dış müşteriler arasındaki ilişkilerinin olumlu yönde etkilendiği gözlenmiştir. (To vd. 2015:20).

1.8. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Dikkate Alınması Gereken Konular

İçsel pazarlama uygulamalarında özellikle dikkat edilmesi gereken konular aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

1.8.1. Yönetimin Tutumu

İçsel pazarlama anlayışının öncelikle üst yönetim tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Yönetim, çalışanlara ulaşarak onlara içsel pazarlama sürecinde, hem kendi kişisel yetenek ve becerilerini geliştirebilecek, hem de deneyim ve birikimlerini aktarabilecekleri bir ortam yaratmalıdır. (İnal, Çiçek ve Akın, 2008:166)

Çalışanlara güven duyulması ve bunun hissettirilmesi onların işyerinin bir parçası olarak daha huzurlu bir ortamda çalışmalarına destek olacaktır. Adaletli olma ve emeğe saygı gösterilmesi önemli bir unsurdur. (Kocabaş ve Karaköse, 2006:199). Çalışanları bir makine olarak değil, örgütün bir parçası olarak görülmesi ve personelin elde tutulması için çaba sarfedilmesi güçlü bir örgüt yapısı oluşturulmasında büyük bir adım olacaktır.

İçsel pazarlama sürecinin tüm aşamalarında yönetimin, bu sürecin uygulanmasının ve hayata geçirilmesinin, çalışanlara doğru şekilde aktarılabilmesi için destekleyici bir tutum sergilemesi önemlidir.

1.8.2. İletişim

Tepe yönetimden, en alt kademedeki çalışana kadar, iletişimin kuvvetli, mesajların nazik, olumlu ve açık olması gerekmektedir. Örgüt içindeki bu yaklaşım, çalışanların dış müşterilere karşı bu şekilde davranmasının bir

göstergesi olacaktır. (Karakaş, Mircan ve Gök, 2007:16).Çalışanlar örgütün dış müşterilerinin istek ve gereksinimlerini iyi bilmeli, karşılaştığı problemleri çözme üzerine odaklanmalıdırlar. Çalışanların, çalıştıkları örgütün ürün ve hizmetleri hakkında bilgilerinin tam olması gerekmektedir.(İnal, Çiçek ve Akın 2008:165) Zeithaml'a göre örgüt için yapılacak, reklam vs. tanıtım araçları öncelikle iç müşteriler olan çalışanlara gösterilmeli ve benimsetilmedir.(Ay ve Kartal, 2003:18). Çalışanların örgütün tüm çalışmalarından haberdar olması güçlü bir iletişim bağının kurulması için önemlidir.

Varol'a göre (Varol, 1993:129) örgüt içi iletişimin genel amaçları şu şekilde sıralanabilir: (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2647).

- Örgütün temel amaçlarının, hedeflerinin ve politikasının çalışanlarca bilinmesini sağlamak.
- İş ve iş akışına yönelik bilgilerin çalışanlara doğru ulaşmasını sağlamak.
- Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, çalışanların deneyim ve sezgilerine dayanarak yönetime, bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda özendirmek.
- Örgütün etkinlikleri, kararları, başarıları konusunda aydınlatmak.
- Yöneticiler ve elemanlar arasında karşılıklı iletişimi özendirmek.
- Çalışanların iş sırasında ve sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek.

- Örgütte ilerleme olanakları, çalışanlar ile ilgili gelişmeler, geleceğe ilişkin kararlar gibi konularda çalışanların bilgilendirilmesini sağlamak.

Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada bu sonuçlara ulaşılmıştır;

- Etkin bir örgütsel iletişim sistemi ile güçlü bir örgüt kültürü oluşturulup, bilgi akışında sorun yaşanmaması, ortak değer ve amaçların paylaşılması, çalışanların örgütte bağlılığını arttırarak, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.
- Aynı bölümde ve hatta örgütte çalışanlar arasındaki etkin iletişim sayesinde, çalışanların duygu ve düşüncelerini paylaşması, koordinasyonu sağlayarak içsel pazarlama faaliyetlerinin başarılı olmasına katkı sağlayacaktır. Bireyler arasındaki iletişim kuvvetli olması bir örgütün olmazsa olmazıdır. Çalışanlar arasındaki koordinasyon ancak güçlü bir iletişim ile sağlanabilir.
- Örgütsel iletişim sayesinde çalışanlar, yeterli seviyede ve zamanında bilgilendirilerek, örgüt faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlayabilmektedir.
- Örgütün temel değerlerinin, vizyon ve misyonun çalışanlara yön göstermesi, ortak bir kurum kültürü için çalışanlara benimsetilmesi önemlidir. (Eroğlu ve Sarıkamış, 2008: 63)

Bunun sağlanabilmesi için örgüt içinde iyi ve kaliteli bir iletişim mevcut olması gerekmektedir.

1.8.3. Kültür

İşsel pazarlama faaliyetlerinin uygulanabilmesi dikkate alınması gereken bir konu da çalışanların kurum kültürünü benimsemeleridir. Kurum kültürü, bir örgüt içinde insanların, nasıl davranması gerektiğini, birbirlerini etkilemelerini biçimlendiren, işlerin nasıl yürütüldüğünün gösteren ortak paylaşılan tutumlar, inançlar, tahminler ve beklentiler modelidir. (Armstrong, 1990:206) Diğەر bir deyişle, örgüt tarafından benimsenen temel değerlerdir. (Uzunoglu, 2001:342)

Örgütte ortak bir kurum kültürünün benimsenmesi, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkisinin yanı sıra uzun dönemde firma başarısını da önemli bir şekilde etkilendiği yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur.

1.8.4. Örgütsel Sosyalleşme (Sosyalizasyon)

Sosyalizasyon, rgte yeni katılan bireylerin, örgüt kültür ve değerlerinin benimsetilmesi için yapılan çalışmalardır. Birey toplumda sosyalleştiği gibi örgüt içinde de sosyalleşmeye devam eder. Bu bağlamda örgüte yeni katılan bireyler zamanla örgütte işlerin nasıl yürütüldüğü, hangi davranışların doğru olduğunu, hangi davranışların örgüt için kabul görmeyeceğini yöneticilerinin de yönlendirmeleri ve kendi gözlemleriyle öğrenmeye çalışırlar.

Schein'a göre örgütsel sosyalleşme, yeni işgörenin, rgt tanıdığı ve uyum sağladığı süreçtir. Bu süreç; örgütsel değerlerin aşılandığı, örgüt kurallarının öğrenildiği, eğitim görülen bir süreçtir. (Schein,1980:392). Bir rgte yeni katılan birey kendisinden beklenen tutum ve davranışları bu süreçte öğrenebilecektir. Örgütsel sosyalleşmenin en önemli işlevlerinden birisi, örgütsel bağlılığı ve sadakati arttırmasıdır. (Demirbilek ,2009:354).

1.8.5. Yetkilendirme

Yetkilendirme içsel pazarlama uygulamalarında Parasuraman, Berry ve Grönross gibi araştırmacılarında üzerinde durduğu önemli bir konudur. Yetkilendirme, karar verme mekanizmasının merkeziliyetçilikten uzaklaşarak, çalışanların inisiyatif kullanabilmelerini, kendi iş süreçlerini takip ederek işlerin daha hızlı yürüyebilmesini sağlayabilmektedir. Bununla birlikte yetkilendirmenin, iş tatmini, müşteri yönlülük ve hizmet kalitesi gibi kavramları etkilediği düşünülmektedir. Bazı durumlarda yetkilendirme yüklenen sorumluluk ve iş akışındaki eksik bilgilendirmeler sebebiyle her zaman başarılı olmayabilir. (Candan ve Gündüz Çekmecelioğlu, 2009:45)

Bu sebeple dikkat edilmesi gereken unsurları bu şekilde sıralayabiliriz;

- Çalışanların yetkilendirmeye sahip olabilmesi için belli konulara eğitilmesi, gerekli bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir.
- Çalışanların kararlara katılabilmesi, yeni fikirler üretebilmesi için cesaretlendirilmeleri ve desteklenmeleri gerekmektedir.
- Çalışanların sahip olduğu yetkiler arasında bir denge olmalıdır. Bazı konularda detaylar sadece çalışanın sorumluluğuna bırakılmalı, yersiz müdahaleden kaçınılmalıdır. (Kocabaş ve Karaköse, 2006:199).

1.8.6. Teknoloji

20. yüzyılın ikinci yarısından sonra yaşanan bilimsel ve teknolojik gelişmeler sayesinde insanlar, işletmeler her türlü bilgiye kolaylıkla ulaşabilmektedir. Küreleşme ile sınırlar ortadan kalkmış fakat bunun yanı sıra rekabet artmıştır. Bu durumda örgütler doğru bilgiye ulaşmalı ve bunu çalışmalarına yansıtmalıdırlar.

Teknoloji sayesinde örgütler çalışanları ve müşterileri ile ilgili bütün bilgilere doğru stratejiler kullanarak kolaylıkla ulaşabilmektedirler. Teknoloji doğru kullanıldığında şüphesiz pazarlama faaliyetlerinde örgütler için çok önemli bir unsurdur. Örgütler dış müşterilerine ulaşmak için önce iç müşterileri olan çalışanlar arasındaki iletişimi kuvvetlendirmeli, bu hususta teknolojiden yararlanabilmektedirler. Örneğin hayata geçirilmesi planlanan bir pazarlama stratejisinin dış müşterilerine sunmadan önce çalışanlara ulaşması, benimsetilebilmesi gelişen teknoloji sayesinde çok basit olmaktadır. Yine iç müşteriler tarafından benimsenen stratejiler, dış müşterilere bir sms veya mail yoluyla kolaylıkla duyurulabilir. Yine akıllı telefon uygulamaları günümüzde çok sayıda kişi tarafından kullanılabilir. Bu şekilde teknoloji hayatın her safhasında yerini almıştır. Bu sebeple içsel pazarlama uygulamalarında yadsınamaz bir unsurdur.

1.9. Örgüt Açısından İçsel Pazarlama

Klasik pazarlama uygulamaları ile dış müşteriler için elde tutma, müşteri memnuniyeti ilkeleri benimsenirken, içsel pazarlama uygulamaları ile iş görenlerin bilgilendirilmeye, eğitime, geliştirilmeye, beklentilerini karşılayabilmelerine, ödüllendirilmelerine ve motivasyona ihtiyaçları vardır.

Örgütlerin varlığı, çalışanların örgüte olan katkıları ve devamlılıklarıyla ilgilidir. Örgütlerin çalışanlarına gereken önemi vererek onların örgüte olan güvenini ve devamlılığı sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaları gerekmektedir. Bu uygulama her zaman her örgüt için istenilen şekilde gerçekleştirilmemektedir. Çünkü bazı örgütler, çalışanı işini yapmakla yükümlü olan veya çalışanı makinenin bir parçası olarak görürler. Bu tür örgütler, çalışanları, örgüte zorunlu bir şekilde devam etme durumunda olduklarını düşünmektedirler. Diğer taraftan çalışanı örgütün ve yönetimin bir parçası olarak gören veya onu tüm örgüt süreçlerinde etkin rol oynaması için teşvik eden örgütler daha başarılı olacak ve varlıklarını daha uzun sürdürebileceklerdir. Bu tür örgütlerde çalışanlar da örgütü gönülden benimseyerek örgüte bir şeyler katabilmenin mutluluğunu yaşayacaklardır. (Demirel, 2009 : 269).

1.9.1. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Çalışan Tatminin Önemi

Çalıştığı örgüt ile sürekli sorunlar yaşayan, kendini güvende hissetmeyen, morali bozuk, çalışanların dış müşterilere kaliteli hizmet sunması mümkün değildir. Bu nedenle hizmet pazarlamasında çalışan (iç müşteri) memnuniyetini esas alan içsel pazarlama üzerinde özellikle durulmuş ve geleneksel pazarlama karmasına ek olarak hizmet pazarlama karmasına insan, süreçler ve fiziksel kanıtlar olmak üzere üç unsur daha eklenmiştir. Böylelikle hizmet pazarlayanların, rekabet üstünlüğü sağlamak için, dış müşteriler ve rakipler kadar hizmeti üreten ve dış müşteriye sunan çalışanların istek ve ihtiyaçları üzerine odaklanmaları gerektiği vurgulanmıştır. (Lings, 2004: 405).

İçsel pazarlamanın en büyük hamlesi işin yapılması sırasında, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan, iş tatmini sağlayabilen bir örgüt sisteminin benimsenmesidir. Böylelikle örgütler nitelikli çalışanlarını ellerine tutabilir, işgücü devrini ve devamsızlıkları en aza indirebilirler.

1.9.2. İçsel Pazarlama Uygulamaların Çalışan Bağlılığının Önemi

İçsel pazarlama uygulamalarıyla “Yüksek kalitede hizmet üreten çalışanların örgüte çekilmesi, kazandırılması ve sadık bir örgüt çalışanı haline getirilmesine” ağırlık verilmelidir.

Çalışanların iş planlama süreçlerinde katılımları onları, örgütün genel amaçlarıyla bireysel amaçlarının birleşmesine yardımcı olacaktır. Böylelikle çalışanlar kendilerinin örgütün bir parçası olarak hissettiğinden örgüte bağlılıkları artacaktır. (İnal, Çiçek ve Akın 2008:163)

1.9.3. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Müşteri Tatmininin Önemi

İçsel pazarlama, içsel müşteriler olarak tüm çalışanlara ve bölümlere yaklaşmakta ve işletme içerisinde çalışanları ve bölümleri içsel tedarikçi olarak incelemektedir. Bu yaklaşımın temel varsayımı, içsel müşteriler ile hizmet işlemlerinin kalitesini artırmanın işletmenin dışsal müşterilerle hizmet işlemlerinin kalitesini pozitif bir şekilde etkileyebildiğidir. (Lings, 2004: 407).

1.10. İçsel Pazarlamanın Yararları

İçsel pazarlama faaliyetlerinin başarılı bir şekilde uygulandığı takdirde, sağladığı yararlar bu şekilde sıralanabilir; (Arnett, Laverie ve McLane, 2002).

- Çalışan tatmininde artış sağlanır. Bölümler arasındaki çatışmayı azaltmada rol oynar. Çalışanların işe bakış açıları değişir, kendisini örgütte daha mutlu hisseden çalışanın performansı artar. Bu durumdan diğer çalışanlarda olumlu etkilenir. İnsanlar işleri severek yaparken, hizmet kalitesi de dolaylı olarak artar.
- İşten ayrılma oranında düşüş sağlanır. Çalışanların örgüte bağlılığı artar, bu sebeple yeni personel almada harcanan maliyetler, işe alıştırma, eğitim harcamalarında düşüş sağlanır. Kalifiye elemanın elde tutulması sayesinde hatalı ürün sayısında azalış yaşanır.
- Organizasyonda değişime ve gelişime açık bir örgüt kültürü oluşur. Çalışanların değişime gösterdikleri tepkiler azalır.
- Örgütlerde yenilikli ruhun ortaya çıkmasına, çalışanların kendi kendilerine sonuca ulaşmalarına yardımcı olur.

- Örgütler müşteri odaklı bakış açısıyla hareket ederek, günün şartlarına göre esneme gösterilebilir, yoğun rekabet ortamıyla başa çıkabilir, ürün ve hizmetlerini dinamik bir yapı doğrultusunda yenilebilirler. (Ene, 2013:70)

1.11. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Karşılaşılan Zorluklar

İçsel pazarlama uygulamalarının örgütlerde nasıl ve kimler tarafından uygulanması gerektiği konularında karmaşa yaşanmaktadır. Yapılan araştırmalarda içsel pazarlama uygulamalarının en çok insan kaynakları biriminin, örgüt üst düzey yöneticilerinin ve pazarlama departmanının benimsemesi ve bölüm yöneticileri, eğitim biriminin de sürece katılması gerekmektedir. Böylelikle içsel pazarlama uygulamalarının başarılı olabilmesi için örgütteki bütün departmanların desteklemesi gerekmektedir. (Ay ve Kartal, 2003 : 18)

2. BÖLÜM

2.1. Motivasyon Kavramı

Örgütler belirli amaçlara ulaşmak ve varlıklarının devamlılığını sürdürebilmek üzere kurulmuş yapılardır. Amaçlarına ulaşmak üzere gerekli kaynakları sağlayan örgütler en az girdi ile en çok verimi sağlamak isteyeceklerdir. Bunu sağlayabilmek üzere elindeki en önemli kaynağı olan insanı kullanması gerekmektedir. Eldeki insan kaynağını en verimli şekilde kullanabilmek günümüz yöneticiliğinin en önemli işlevlerinden birisidir. İnsan karmaşık bir yapıya sahip olduğu için bu olgunun yönetilmesi elbette ki kolay olmayacaktır. Her insanın motive olma şekli farklı olabilir. (Özdaşlı ve Akman, 2012:74).

Motivasyon temelde bireyin davranışlarıyla ilgilidir ve kişisel bir olaydır. Kişinin ihtiyaçları, beklentileri, amaçlarıyla birlikte şekil alır. Harekete geçme anlamını taşır, ihtiyaçlar, beklentiler ve amaçlara ulaşmak için davranışlara yön verir. Bu davranışlar desteklendiğinde motivasyon gerçekleşebilir.

Motivasyon bir örgütte yer alan insanların davranışlarını önemli ölçüde etkileyen bir kavramdır. Küreselleşen dünyada örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi en önemli faktör gerekli insan kaynağının sağlanması ve elde tutulabilmesidir. Yöneticilerin, çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde tutarak, çalışmalarına bu şekilde yön vermeleri gerekmektedir. İş yerinde gerekli tatmine ulaşmış, üretken çalışanların olduğu örgütler, başarılı olabilir ve rekabet üstünlüğü sağlayabilirler.

2.2. Motivasyonun Tanımı, Kapsamı

Motivasyonun Türk Dil Kurumu'na göre sözcük anlamı, isteklendirme, güdüleme, harekete sevk etme, harekete yöneltici içsel güçtür. Örgüt açısından motivasyon, “İş ortamında istenen ve arzulan davranışın yerine getirilmesi için bireyin uyarılmasını, yönlendirilmesini ve bu davranışların sürdürülmesini sağlayan itici güç” şeklinde tanımlanabilir. (Esrarı ve Naktiyok, 2012:82)

Motivasyon, “Arzu edilen iş davranışlarını başlatma, yöneltme ve devam ettirme hareketidir. Motivasyon bir kişinin ya da iş grubunun çabalarının harekete geçirilmesi, yöneltilmesi, önem kazanması ve sürdürülmesi çabalarıdır.” (Dündar, vd. 2007:107)

Arzova'ya göre motivasyon, “Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı meydana getirerek bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır (Arzova, 2001:21).

Cüceloğlu'na göre motivasyon ‘Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır.’ Bu sebeple motivasyon sürecini tam olarak anlayabilmek için bireyleri belirli şekillerde davranmaya zorlayan davranışların incelenmesi gerekmektedir. (Cüceloğlu, 1991).

Çağımızdaki bilgi ve iletişim teknolojisindeki yaşanan hızlı gelişmeler, bireylerin sosyal ve iş yaşamındaki kaygılarının artmasına, değişimlere ayak uydurma çabalarının onları daha fazla strese maruz kalmalarına sebep olmaktadır. Mevcut ortamda birey olarak varlıklarını sürdürebilmek, başarılı olabilmek için motivasyon gereklidir. Stres çalışanların verimlilik ve performansını etkileyen önemli bir unsurdur. Örgüt açısından bakıldığında

çalışanların motivasyonunun sağlanması büyük önem taşımaktadır. Günümüzde özellikle insan kaynakları tarafından bu kavram benimsenmiş ve çalışanların motivasyonlarını arttırmaya yönelik çalışmalar geliştirilmeye başlanmıştır. (Ersarı ve Naktiyok, 2012:82)

Çalışanların hedefleri ulaşabilmesi, onların mevcut işlerinden yeterli düzeyde doyum sağlamalarına bağlıdır. Bu sebeple örgütler çalışanlarının motivasyonlarını ve iş doyumlarını etkileyen unsurları belirleyip, bu yönde çalışmalar yapmalı, iş doyumsuzluklarını etkileyen faktörleri ortadan kaldırmalıdır. Böylece motivasyon eksikliğinden kaynaklanan, iş yavaşlatma, devamsızlık, işten ayrılma gibi faktörleri azaltarak örgüt performansını artırabilirler. (İmamoğlu vd. 2004:168)

2.3. Motivasyonun Önemi

Örgütler ve iş görenler son yıllarda yaşanan küreselleşme, bilginin gelişmesi, teknolojik ve demografik değişimler sayesinde daha yoğun bir rekabet ile karşı karşıyadırlar. Bu değişimler sayesinde örgütlerin ve iş görenlerin çalışma şekillerini, yöntemlerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir. (Dündar, vd. 2007:107) Çünkü örgütlerdeki başarı ancak, örgütün finansal ve fiziksel kaynaklarının yanı sıra insan gücünün bileşimiyle mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda yönetimin en önemli görevi etkili ve verimli bir örgüt yaratmaktır. Yöneticiler, iş görenlerin verilen görevleri yerine getirmek için istekli olup, çaba harcamaya yönlendirmeleri için çalışanların gerekli motivasyonlarını sağlamaları gerekmektedir. Örgütteki çalışanlar işlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmeleri için, örgütte bir değer olduklarını benimsemeleri, yöneticileri tarafından motive edilmeleri gerekmektedir. Bu kavramları benimseyen örgütler yaşamlarını sürdürebilmekte ve başarılı olabilmektedirler. (Sığırı, 2007:262)

Çalışanların iş yerinde yaşadıkları gerilim, stres, yorgunluk, endişe gibi kaygılar, görevlerini yerine getirmelerinde olumsuz etki yaratmakta, motivasyonlarının ve performanslarının düşmesine sebep olabilmektedir. (Greenhaus ve BeutellSource, 1985).

Örgütte oluşturulacak rasyonel bir motivasyon alt yapısı ve sistemi çalışanların davranış ve düşüncelerini olumlu yönde etkileyebilir. Çalışanların motivasyon düzeyleri buldukları mevcut duruma göre değişiklik gösterebilir. (Ryan ve Deci, 2000:68). Bir çalışana daha çok para kazanma beklentisi motive ederken, başka bir çalışana terfi etme beklentisi motive edebilir, ayrıca maaş ve ücretlendirmenin çalışanların motivasyonlarının artmasında önemli fakat tek seçenek olmadığı göz ardı edilmemelidir. (Çakal,Ünsal ve Oğuzhan, 2011: 160).

2.3.1.Çalışanın İçsel Motivasyonu

İçsel motivasyon, “Kişinin davranışını düzenleyen dışsal bir kontrol olmaksızın, işin kendisi tarafından motive edilmesidir.” (Ersarı ve Naktiyok, 2012:83) İçsel motivasyon işin içeriğinden kaynaklı, doğrudan işin doğasıyla ilgilidir. Yapılan işin ilgi çekici, zorlayıcı olmaması, çalışanın işe katılımı, mevcut işle ilgili söz sahibi olup karar verebilmesi ile yakından ilgilidir. Kişinin yeteneklerini işin üzerinde gösterebilmesi, yaratıcılığını sergileyebilmesi, işin kendi sorumluluğunda her aşamasında sürece katılımı çalışanın başarısını yükseltmektedir. (Mottaz, 1985:366). Bu durum kişiden kişiye, kişinin demografik özellikleri, yaşı, cinsiyeti, eğitimi gibi konulara göre farklılık gösterebilir. (Özdaşlı ve Akman, 2012:74). Çalışan, bir işi tamamlamış olarak yüksek tatmin derecesine ulaşabilir. Elde etmiş olduğu başarı sayesinde kişisel heyecanı, işe bağlılığı, harekete geçme isteği artacak içsel motivasyonu sağlanmış olacaktır. (Kuruüzüm vd, 2010:187). İçsel motive ediciler, bir kişinin o işi yaparken hissettiği içsel ödüllerdir. Bu durumda bir işi başarmış olmak kişinin kendi kendisini motive etmesini sağlayabilir. (Özdaşlı ve Akman, 2012:75).

Güçlendirme kavramını da, içsel motivasyon kavramı ile iç içe düşünülebilir. Güçlendirme, örgütlerin çalışanların kişisel gelişimlerine katkı sağlamak, bireyleri daha bilgili hale getirmek için eğitimler düzenlemek, onların daha yapıcı ve faydalı ilişkiler kurmasına yardımcı olarak, çalışanların inisiyatif almalarına, yenilikçi olmalarına, organizasyonun amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlamak olarak ifade edilebilir. Kavram literatürde “personel güçlendirme” kavramı olarak da yer almaktadır. (Kitapçı vd.2013:51)

2.3.2.Çalışanın Dışsal Motivasyonu

Dışsal motivasyon, bir çalışanın performansından, yaptığı iş, projeleri, örgüte katkısından dolayı, prim, ikramiye alması, terfi etmesi, yöneticisi tarafından takdir edilmesi gibi unsurlardır. İçsel motivasyonda kontrol bireyin kendisinde iken dışsal motivasyonda çevrededir. (Ersarı ve Naktiyok, 2012:83)

2.4. Motivasyon Kuramları

Motivasyon konusunda örgütlerin uygulayabileceği veya geliştirebileceği birçok kuram mevcuttur. Bunlar yöneticilerin, çalışanlarının motivasyonlarını belirleme ve güdülenmelerini sağlamak konusunda yardımcı olabilirler.

Bu kuramlar birey davranışlarını fizyolojik ve psikolojik açıdan değerlendirirken, bireyi etkileyen dışsal faktörleri de açıklamaya çalışmışlardır. Bu kuramlar mutlak doğruları yansıtmayabilir. Fakat aksi ispatlanmadığı için güncelliklerini korumaktadırlar. (Ergül, 2005: 72) Örgütlerin çalışanın içsel motivasyonunu artırmaya yönelik çalışmaları değerlendirilirken, mevcut kuramların günümüze uyarlanarak incelenmesi gerektiği düşünülebilir.

2.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramına göre, bireyin motivasyonun temelinde ihtiyaçlar yatar ve birey bu ihtiyaçları karşılamak için harekete geçer. İnsan canlı bir varlık olarak bazı arzulara sahiptir. İnsanın arzu ettiği şeyler içinde bulunduğu duruma göre değişiklik gösterir. İnsanın ihtiyaçlarının biri karşılandığında onun yerini bir başka ihtiyaç alır. Bu sonsuz bir şekilde devam edebilir.

Maslow'a göre insan ihtiyaçları merdivenin basamakları gibidir, insanlar en temel ihtiyaçlarını karşılamadan bir üstteki ihtiyaçları düşünemezler. Düşük düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmadıkça bir üst düzeye geçilemez. Bu kuramda ihtiyaçlar beş grupta toplanmıştır ve bir grupta doyuma ulaşılmadan bir üst gruba çıkılamaz.

Bunlar sırasıyla;

1.Fizyolojik İhtiyaçlar; nefes alma, yeme, içme uyuma gibi temel ihtiyaçlardır. Örneğin su içmesi gereken veya acıkan bir insanın en başta bu ihtiyaçlarını gidermesi gerekir, bu ihtiyaç karşılanmadıkça başka bir ihtiyaç hissedilemez.

2.Güvenlik İhtiyaçları; kendini toplum içinde emniyet ve tehlikeden uzak hissetme ihtiyacı, insan fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin ettikten sonra gerek sokak, gerekse evinde kendini güvende hissetmek ister.

3.Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı; arkadaşlık, aile. İnsanın başkaları tarafından sevilme, bir gruba ait olma, iş yerinde ve çevresinde başkalarıyla güzel ilişkiler kurması onun motivasyonunu arttırır.

4.Saygınlık, Statü Gereksinimi; prestij, başarı. Bu kademeye gelen kişi bir taraftan kendisine güven ve saygı duyarken başkalarının da saygı ve beğenisini kazanır. Başkalarının takdirini kazanma duygusu insanın moral düzeyini artırır. (Ertürk, 2013:168)

5.Kendini Gerçekleştirme; kişisel tatmin. Maslow'a göre bu kademeye gelen kişinin gerçek kişiliği ortaya çıkar. Ekonomik ve sosyal güvencesini elde etmiş olan birey toplum içinde bir yere sahip olabilmiştir. (Ertürk, 2013:168) (Toker, 2008-71)



Şekil 2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine Göre İhtiyaçların Sıralanması (Fındıkçı, 1999).

2.4.2. Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg'in Çift Faktör kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramından sonra en iyi bilinen motivasyon kuramıdır. Herzberg Çift Faktör kuramında motivasyonu "motive edici faktörler" ve "hijyen faktörler" olarak ikiye ayırmıştır. İşin kendisi ile ilgili olan, çalışanı motive eden faktörleri motive edici faktörler; başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme imkanları, geri bildirim, işin çalışma koşulları ile ilgili olan, hijyen faktörleri ise, ücret, şirket politikası ve kuralları, denetim, çalışma koşulları, iş güvenliği, statü olarak tanımlamıştır. Motive edici faktörler işin içeriğine yönelik, hijyen faktörler ise genel itibariyle işin çerçevesiyle ilgilidir. (Gökçe vd. 2010-237)

Herzberg'in motive edici ve hijyenik faktörleri Eren şu şekilde yorumlamıştır. (Eren, 2006:510)

Motive Edici (İçsel) Faktörler;

- İş ortamında başarıyla tanınma,
- Yetenek ve bilgilerine uygun çalışma,
- Bir işi başarı ile tamamlamış olmanın verdiği mutluluk,
- Başarılarından dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme,
- İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma,
- Terfi imkânlarına sahip olma,

- Yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma,
- İş ortamında başarılarından dolayı tanınma,
- İşinde kendisini geliştirebilme ve katkı sağlama olanağında sahip olma.

Hijyenik (Dışsal) Faktörleri ise,

- İş ortamında fiziksel koşulların yeterli oluşu,
- Ücret düzey ve artışlarının tatminkâr oluşu,
- Teknik bilginin yeterli oluşu,
- İş arkadaşlarıyla olan ilişkiler,
- Şirket politikası ve yönetimin tutumu,
- Yöneticiler ile olan ilişkiler,
- Çalışanın kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmesidir. (Adıgüzel ve Keklik, 2011: 305)

2.4.3. Başarma İhtiyacı Kuramı

D.Mc Clelland tarafından geliştirilen teoriye göre birey üç değişik ihtiyacın etkisi altındadır ve buna göre hareket eder. Bunlar;

-İlişki kurma ihtiyacı; başka kişiler ile ilişki kurma, sosyalleşme, gruba dahil olma şeklinde açıklanabilir. Bu tür ihtiyacı geliştirmiş olan kişiler, insanlarla kolay iletişim sağlayabilirler.

-Güç kazanma ihtiyacı; bu kişiler güç ve otorite sahibi insanlardır. Başkalarını etki altında tutarak güç ve otoritelerini sergileyecek davranışlarda bulunabilirler.

-Başarma ihtiyacı; bu kişiler kendilerine ulaşması güç ve çok çaba gerektirecek hedefler koyup, bu hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Hedeflere ulaşmaya çalışırken kendilerini geliştirecek bilgi ve beceriyi kazanmaya yönelik çalışmalarda bulunurlar.

Bu kurama göre yöneticiler, bireylerin hissettiği ihtiyaçları belirleyebilirlerse, personel seçimlerini buna göre gerçekleştirebilirler. Doğru göreve, doğru kişileri getirerek çalışanın bilgi ve becerilerinden en üst düzeyde faydalanabilirler. (Ertürk, 2013:170)

2.4.4. Beklenti Kuramı

Viktor H. Vromm tarafından geliştirilen kurama göre güdüleme iki faktöre bağlıdır:

1) Bir şeyi ne kadar isteriz.

2) Bu istediğimiz şeylere ulaşabilme imkân ve şansımız ne kadardır.

Vromm'un beklenti kuramını Ertürk bu şekilde özetlemiştir. Eğer herhangi bir şeyi istemiyorsak, buna ulaşmak için bir güdülenme söz konusu değildir. Ulaşamayacağımızı bildiğimiz şeyler içinde motive edilemezsiniz. (Ertürk, 2013:171).

Bu kurama göre, bir davranışın ortaya çıkması insanın kendi kişisel özellikleri ve çevresel şartları ile şekil alır. Yalnız kişisel özellikler ve çevre şartları tek başına davranış üzerinde etkili değildir. Kişiler örgütlere kendi dünya görüşleri, tecrübeleri ve çalışacakları işletmeden beklentileri ile katılırlar. Çevre şartları örgüt içinde, çalışma ortamı, örgüt yapısı, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi, kontrol ve değerlendirme gibi unsurlardan oluşur. Farklı insanlar aynı şartlar altında farklı davranışlar sergileyebiliyorlarsa, aynı kişi de değişik çevrelerde farklı davranışlarda bulunabilmektedir. (Ertürk, 2013:171)

2.4.5. McGregor'un X ve Y Kuramları

McGregor insan davranışları konusunda iki zıt görüş ortaya atmıştır. Bunlardan birisine X, diğerine Y teorisi adını vermiştir. Geleneksel biçimdeki yöneltme ve kontrol olgusunu açıklamak üzere kullanılmaktadır. X teorisi varsayımları şu şekilde özetlenmiştir.

- Ortalama bir insan iş yapmayı doğal olarak sevmez ve imkân buldukça iş yapmaktan kaçınır.
- İş yapmaya isteksizlik sebebiyle, kişilere iş örgüt çıkarları doğrultusunda iş yaptırmak çok zordur. Bu sebeple çalışanları sıkı bir denetim altında tutmak, yönetmek ve gerektiğinde cezalandırmak gerekmektedir.

- Ortalama bir insan yönlendirilmeyi ve kendisine yol gösterilmesini ister. Sorumluluktan kaçınır. En çok istediği şey geleceğinden emin olmaktır.

McGregor'un X teorisinin varsayımları endüstri işletmelerinde kullanılmış fakat yöneticilerin sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkarmaya yeterli olmamıştır.

İkinci görüş olan Y teoremi ise hem işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesi ve hem de kişilerin ihtiyaçlarının karşılanması bakımından varsayımları kapsar.

- İş yaparken fiziksel veya zihinsel çaba harcamak, çalışan bir kişi için oyun oynamak ya da dinlenmek kadar tabii bir olaydır.
- İşletmenin amaçlarına ulaşmak için kontrol ve cezalandırma sistemi vardır fakat işletmenin amaçlarına inanmış bir çalışan kendi kontrol mekanizmasını geliştirebilir.
- İşletme amaçlarının belirlenmesi, onları gerçekleştirme durumundaki ödüllere bağlıdır.
- Ortalama bir insan, şartların uygun olması halinde sadece kendisine verilen sorumlulukla kalmaz, yeni sorumluluklar edinir.
- İşletmelerin karşılaştığı sorunun çözümü için gerekli olan hayal gücü, yaratıcılık ve zekâ çalışanlarda mevcuttur.

Y kuramının esası bütünleşmedir. Çalışanların şirket amaçlarına uygun hareket edebilmesi için onların kişisel amaçlarına erişmeleri ve motivasyonlarının tam olması gerekmektedir. (Ertürk, 2013:172).

2.5.Motivasyonu Arttırıcı Yöntemler

Günümüze kadar yapılan birçok çalışmada çalışanların motivasyonlarını arttırıcı yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemler özet olarak bu şekildedir.

2.5.1.Gelir (Ücret) Düzeyinde İyileştirmeler

Çalışanların çoğu için yüksek gelir elde etme olanağı motivasyonu arttırıcı bir unsurdur. Çeşitli yöntemler ile bu teknik kullanılabilir. Satış miktarı üzerinden komisyon, parça başı ücretlendirme, prim usulü satış vs. yöntemler çalışanların işi daha fazla sahiplenmesine sebep olacaktır. Ayrıca ücret artışı çalışanların sosyal statü kazanmasına destek vereceğinden yansınamaz bir unsurdur. (Ergül, 2005: 72).

2.5.2.İşin Zenginleştirilmesi

Örgütlerde bir süre sonra işgörenlerin mevcut işleri rutine dönerek sıkıcı bir hal alabilir. Yöneticiler işin içeriliğini geliştirebilir, çalışanlara daha fazla sorumluluk vererek yeni başarı fırsatları yaratabilirler. Yapılan işlerin önem dereceleri belirlenerek, çalışanlarını daha anlamlı işlerde görevlendirilebilir, aşırı iş yükü ya da iş yükü azlığı konusunda tutarlı davranabilirler. (Güçlü, 2001:103)

2.5.3.Kariyer Planlaması ve Eğitim

Genellikle şirketlerde çalışanların konumlarının yükseltilmesi geleneksel yöntemler ile yöneticilerin inisiyatifine bırakılmaktadır. Kendisini örneğin iki sene sonra hangi konumda olacağını bilemeyen işgörenin motivasyonu olumsuz etkilenecektir. Mesleki planlama teknikleri ile bireylerin yükselme ve ilerleme durumları belirlenebilir. Birey bu durumda kendini anlama ve becerisini yükseltme çalışmalarında bulunacaktır. (Güçlü, 2001:103).

Örgütlerde eğitim, yeni bilgilerin edinilmesi, davranış ve tutumların değişmesi ve iş görenlerin tatmini açısından oldukça önemlidir (Ergül, 2005:73). Dinamik bir yapıya sahip örgütler, teknolojik, ekonomik gelişmeleri yakından takip etmek durumundadırlar. Bu sebeple örgütlerin çalışanlarına güncel konular, değişen teknoloji hakkında bilgi iletmesi, çeşitli konularda yetkinlik kazandırabilmesi için çeşitli eğitimler düzenlemesi, çalışanları monotonluktan uzaklaştıracak, kendilerini örgüte daha sadık bir hale getirebilecektir. Çalışanların görevleriyle ilgili ve kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak, yerinde veya ofis dışında eğitimler düzenlenmesi çalışan motivasyonunu artırmada yardımcı olabilecektir. (Güçlü, 2001:103)

2.5.4.Sıkıcı Çalışma Ortamının İyileştirilmesi

Mevcut çalışma ortamında iş akışını engellemeyecek, aktiviteler, oyunlar düzenlemek çalışan motivasyon ve verimliliğini arttırabilir. Özellikle yapılan işlerde mizaha yer verilmesi sıkıcı çalışma ortamının iyileştirilmesini destekleyebilmektedir.

2.5.5.Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Rekabet

Rol çatışmalarına ve rol belirsizliklerine engel olmak için çalışanların mevcut görevleri kesin olarak belirlenmelidir. İşgörene destek olacak açık beklenti ve gerekli bilgi mutlaka sunulmalıdır. (Güçlü, 2001:103)

Bazı çalışanlar için işyerindeki rekabet ortamı motivasyon arttırıcı bir unsur olabilir. Rekabet bireysel veya grupsal olabilir. Birbirine bağlı veya iç içe geçmiş departmanlar arasında rekabet, mevcut işi çekici hale getirebilir. Aksi bir durumla karşılaşmamak için rekabetin yöneticiler tarafından kontrollü bir şekilde uygulanması, görev çatışmalarına engel olacaktır. (Ergül, 2005: 74)

2.5.6.Ekonomik Güvenlik Unsurları

Çalışanların emeklilik, hastalık, kaza, işsizlik sigortaları gibi birçok unsur, hükümetler tarafından kanuni zorunluluk haline gelmiştir. Çalışanların kendilerini güvende hissetmelerine yardımcı olmaktadır. (Ergül, 2005: 72) Örgütler bunlara ek olarak, özel sağlık sigortaları ve bireysel emeklilik programlarına destek vererek çalışanların motivasyonlarına katkıda bulunabilirler.

2.5.7.Örgütte Çalışanların Kararlara Katılımının Sağlaması

Yeni bir proje veya planda, çalışanların fikirlerine önem verilmesi, şirket içi anketler ile çalışan nabzının tutulması motivasyonu arttırmada önemli olabilir. Merkeziyetçi yapının kırılması, örgütte aşağıdan yukarıya doğru kararlara katılım sağlanması, çalışanların desteklenerek yeni projeler üretmeleri sağlanabilir (Güçlü, 2001:103). Alınan kararlarda kendi payının olduğunu düşünen çalışanın, kararları uygulamada daha titiz davranacağı gözlenmektedir. Ayrıca kararlara katılmanın örgütte sosyal ilişkileri geliştirmede, daha dostane ve sakin bir ortam yaratılmasına destek olacağı

düşünülmektedir. Ekip çalışmasına ve biz duygusunun gelişmesine yardımcı olacaktır. Çalışanlar örgüt için çalıştıklarını düşünmek yerine, örgütün bir parçası olduklarını düşünebileceklerdir. Çalışanların üstleri tarafından kabul görmesi ve takdir edilmesi, tatmin duygusunu arttıracak, mevcut işine daha sıkı sarılmasını sağlayabilecektir. (Ergül, 2005: 75)

2.5.8. Adaletli ve Disiplinli İş Ortamının Yaratılması

Örgütlerde, ihtiyaçlara cevap verilebilmesi kadar şikayetlerinde değerlendirilmesi motivasyon açısından önemli bir unsurdur. Yerinde ödüllendirme ve cezalandırma mevcut işleyişte, istikrarın sağlanması için uygulanmalıdır. Yöneticiler astlarının çıkarlarını korumalı, eşit işe, eşit ücretin verilmesi ve çalışan haklarının korunması, çıkarlarının gözetilmesi gerekmektedir. (Ergül, 2005: 76).

2.6. İçsel Motivasyon Kavramı ve Önemi

Bir çalışanın işi ile ilgili motivasyonunu etkileyen birçok unsur mevcuttur. Bunlar; sosyal haklar, ücret, terfi imkânları, çalışma koşulları, iş güvenliği, yöneticisi ve iş arkadaşları, çalışma ortamı olarak sıralanabilir. (İmamoğlu vd. 2004:168).

Yapılan araştırmalarda çalışan motivasyonunun sadece çalışanların tüm ihtiyaçlarının karşılanmasıyla değil, çalışanların kendileri için nelerin önemli olduğunu gördüğü ve onun ne kadar çok istediği ile oldukça yakından ilişkilidir. (Berry:1997). İçsel motivasyon kavramında, çalışanlar işin kendisi tarafından motive olurlar, kişinin davranışlarını düzenleyen dışsal bir kontrol yoktur. İşin çekiciliği, içeriği ve doğasıyla ilintilidir. Mevcut işin ilgi çekici olması, çalışanın bilgi ve becerilerini iş üzerinde gösterebilmesi, işe odaklanması ve performansının artması ile geri bildirim alması çalışanın içsel motivasyonunun artması konusunda önemli unsurlardır. (Dündar vd.2007:108).

Herzberg'in çift faktör kuramında da açıkladığı gibi, dışsal motivasyon araçları olan çalışma koşulları, ücretlendirme, şirketin imkânları , terfi, sosyal ortam, iş güvencesi, statü gibi unsurlar iş görenleri motive etmez ama çalışanların motive olması için uygun ortam sağlamaktadır. (Dündar vd.2007:108).

2.7.Çalışanın İçsel Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgüt Kültürü İle İlişkisi

İş tatmini ile ilgili günümüze kadar çok fazla araştırma yapılmış ve makale yazılmıştır. Locke göre iş tatminini 'Çalışanın yapmış olduğu işe ait değerlendirmeler sonrasında elde ettiği duygusal hazdır.' Spector 'a göre iş tatmini 'Kişinin işini ne derecede sevdiği ya da sevmediğidir.' İmparota'ya göre iş tatmini 'Çalışanların yaptıkları işler hakkındaki olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesidir.' Lawler'a göre ise 'İş tatmini çalışanın işten beklentileri ile işin çalışana gerçekte sundukları arasındaki ilişkidir.' şeklinde yorumlar getirilmiştir. Cranny, Smith ve Stone iş tatmini ile çalışmaları inceledikten sonra, genel kabul görmüş bir tanımlama yapmışlardır. Bu tanıma göre iş tatmini 'Çalışanın beklenti içerisinde olduğu veya arzuladığı sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasında yaptığı karşılaştırma sonrasında işine karşı beslemiş olduğu tutum veya hissiyattır.' (Bulutlar, Kamaşak ve Pınar, 2008:152).

Örgütlerde en önemli girdilerden biri insandır. Sadece fiziksel olarak değil, fikirleri, yetenekleri, bilgi birikimleriyle örgütlere katkı sağlayan en temel unsur işgörendir. İş görenlerin işlerine, işyerlerine karşı hissettikleri hoşnutluk veya hoşnutsuzluk çalışma performanslarıyla doğru orantılıdır. İnsanın iş hayatındaki başarısı, özel hayatını da olumlu yönde etkilemektedir. Örgütte iş tatmini sağlanamayan çalışan örgüt içinde bir tehdit oluşturabilir. İşinden memnun olmayan çalışan işi yavaşlatabilir, devamsızlık sergileyebilir. İş ortamında yaşadığı gerginlik, huzursuzluk sonucu stres altında olan çalışan sağlık sorunları yaşabilir, bu sebeple devamsızlığa ve sonucunda iş kaybına sebebiyet verebilir. Örgütler bazı önlemler alarak bu olumsuz durumu ortadan

kaldırmadıkları takdirde, ciddi zaman ve maliyet kaybı ile karşı karşıya kalabilirler. İş tatmini dinamik bir olgudur. Zaman zaman artabilir veya azalabilir. Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine göre değişiklik gösterebilir. İş tatmini sağlayabilmek için hızlı sonuç alınabildiği gibi, bu durum iş tatminsizliğine hızlı bir şekilde dönüşebilir. (Adıgüzel ve Keklik, 2011: 305)

Örgüt Kültürü; ‘Bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar ve alışkanlıklar sistemidir.’ (Dinçer, 1996: 271). ‘Örgüt kültürü örgütsel geleneğin ve istikrarın sürdürülmesine, liderliğe ve yeniliğe ve örgütle ilgili daha birçok tema ve sürece yol göstericilik yapar.’ (Durğun, 2006:113)

‘Örgüt kültürü, örgüt bireylerini bir arada tutan ortak değerlerdir. Örgüt kültürü tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin, değerlerin, normların toplamıdır. Örgüt kültürü bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenler, örgütün geleceğini belirler.’ (Köse vd. 2001:228).

Örgüt kültürünün oluşumunda farklı faktörlerin etkisi olduğu düşünülebilir. Örgüt kültürünü oluşturabilmek için belli fikirler ortaya atan, vizyon sahibi, işletme stratejileri konusunda yön gösteren bir önderin varlığı gereklidir. Örgüt kültürü oluşturulmasında örgüt kurucusunun etkisi çok büyüktür. (Drucker, 1992:150).

Örgüt kültürünün gelişmesinde çalışanların rolü de çok etkilidir. Örgüte her yeni katılan çalışanın daha önceki bilgi birikimi ve sahip olduğu inanç ve değerler örgüt üzerinde etkisini gösterecektir. Örgüt kültürünün gelişimi çalışanların bir arada yaşamasıyla ortaya çıkmaktadır. Örgüt kurucusu genellikle kendisi ile benzer değerlere sahip kişileri bir araya getirmiştir. Örgüte her yeni katılan kişi ile birlikte örgüt kültürü gelişecektir.

Örgüt kültürünün çalışanlara benimsetilebilmesi için, onlara yön gösterecek, motive edecek, takım ruhunun ve ait olma duyguların oluşturulması için onlara rol model olabilecek liderlerin olması gerekmektedir.

Örgüt kültürünü oluşturulduktan sonra onun yeni nesillere aktarılabilmesi gerekmektedir. Bu konuda insan kaynakları uygulamaları kültürün pekiştirilmesi konusunda önemlidir. Doğru görevlere doğru kişilerin getirilmesi, iş tanımlarının belirlenmesi, çalışan performanslarının belli ölçütlere göre değerlendirmesi, ödül sisteminin uygulanması, sürekli mesleki eğitim ve geliştirme etkinlikleri yapılması bu uygulamalar arasında sayılabilmektedir. (Güçlü, 2006:157) Örgüt içinde değişimi sağlamak için yönetimin her kademesinde kültürel yenilenmenin yönlendirilmesi gerekmektedir.

Örgüt Kültürünün özellikleri Köse vd.lerine göre şu şekilde sıralanmıştır:

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değil örgüt üyelerinin düşünce yapılarına, inanç ve değerlerine göre şekil alır.
- Örgüt kültürü örgütsel başarıyı doğrudan etkiler.
- Örgüt kültürü örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütü diğerlerinden ayırır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir. (Köse vd. 2001:227)

Örgütlerin başarılı olabilmesi, varlıklarını sürdürebilmesi, güçlü bir örgüt kültürünün benimsenmesi ile doğrudan ilişkilidir. Güçlü bir örgüt kültüründe, çalışanlar örgütün temel değerlerini benimser ve bağlılık gösterirler. Zayıf örgüt kültürlerinde ise, ortak bir çaba yoksunluğu, çalışanlar ve yöneticiler arasında kopukluklar, iletişim eksiklikleri baş göstermektedir. Bu tür örgütler gelişime, değişime kapalı örgütlerdir ve zaman içinde varlıkları son bulabilir. (Erdem, 1996:79) Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olmasının çalışanların iş tatmini ile doğrudan ilişkili olduğu kabul edilen bir anlayıştır.

Güçlü bir örgüt kültürü oluşturulabilmesi için yöneticilerin, çalışanların iş tatminlerini sağlamak üzere yoğun bir çaba harcaması gerekmektedir. Öncelikle yöneticilerin çalışanları sadece ekonomik bir varlık olarak değil, onların örgüt için önemli bir değer olarak benimsemeleri sağlanmalıdır. Sosyal bir varlık olan insanın duygu ve ihtiyaçları zaman içinde değişebilir. Bu sebeple yöneticilerin çalışanların psikolojik ve duygusal ihtiyaçlarını da tatmin etmeye yönelik çalışmalarda bulunmaları gerekmektedir. (Akıncı, 2002:2)

Örgütlerde işe yönelik düzenlemeler, çalışanların verimlilikleri ve iş tatminlerini arttırmaya yönelik programların geliştirilmesi, işin gerektirdiği sorumlulukların çalışanlara benimsetilebilmesi, çalışanların kararlara katılımlarının sağlanması, terfi, ödüllendirme, eğitimler örgüt kültürünün benimsenmesini sağlayacaktır. Ayrıca iş tanımlarının doğru belirlenmesi, çalışanın hangi görevde daha başarılı olacağına yönelik çalışmalar yapıp, yönlendirilmesi çalışan motivasyonu ve iş tatmini açısından oldukça önemlidir.

Örgütlerde çalışanlar arasındaki adaletin sağlanması, aynı koşullarda çalışan, aynı eşit seviyede olan işgörenlere aynı sosyal hak ve eşit düzeyde ücret verilmesi, çalışanlar arasında huzursuzluk ve çekişme yaşanmaması sebebiyle önemlidir. (Akıncı, 2002:4)

Çalışanların iş tatmin düzeyleri düşük oldukça, örgütte işler bozulmaya, verimlilik azalmaya, işe bağlılık yok olmaya, iş kazaları ve iş şikayetleri artmaya başlayacaktır. (Davis, 1988:95). Bu sebeple yöneticilerin iş gören tatmini sağlamak için yapmış olduğu çalışmaların devamlılık göstermesi gerekmektedir.

Tüm unsurlar göz önünde bulundurulduğunda çalışanın içsel motivasyonun, iş tatmini ve örgüt kültürü ile yakından ilişkili olduğunu düşünebiliriz. Bir örgütte çalışanın motivasyonu ve iş tatminin sağlanabilmesi, diğer çalışanlarla uyum içinde olabilmesi için mevcut örgüt kültürünü benimsemesi gerekmektedir.

2.8.İçsel Pazarlama Uygulamalarının, Çalışanın İçsel Motivasyonu Kavramı İle İlişkisi

Son dönemlerde örgütler içsel pazarlama kavramı ile ilgili, araştırma faaliyetlerine girmekte ve bu konu ile ilgili çalışmalar yapmaktadırlar. İçsel pazarlama kavramı örgütlerde pazarlama alanının, çalışan motivasyonu ise insan kaynakları alanının faaliyet konusu olmakla birlikte, yapılan araştırmalar ile bu kavramların birbiri ile yakından ilişkili olduğu gözlemlenebilmektedir.

İçsel pazarlama uygulamalarının amacı, çalışanları içsel müşteriler olarak görerek, örgütlerin çalışmalarına bu şekilde yön vermelerini sağlayarak, çalışan tatminin sağlanması ve kalifiye elemanın elde tutulması olarak özetlenebilir.

Sürekli değişen ve gelişen teknolojik yenilikler sayesinde örgütler faaliyet konuları ile birlikte, tutundurma, varlıklarını sürdürebilme, karlılık, rekabet gibi birçok konuda sürekli çalışmalar yapmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda içsel pazarlama uygulamaları da yerini almaya başlamıştır. Görülmektedir ki, içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanın içsel motivasyonu kavramının birbiri ile ilişkisi farklı departmanlarının konusu olmalarına rağmen araştırılmalı ve örgütlerin çalışmalarında yer almalıdır.

3.BÖLÜM

3.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı; içsel pazarlama uygulamalarının, çalışan içsel motivasyonu üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. İşletmeler arasındaki rekabet gün geçtikçe artmakta, bu sebeple örgütler devamlılıklarını sağlamak amacıyla çeşitli uygulamalar geliştirmek durumundadırlar. Çalışanlardan yüksek performans beklenmesinin yanı sıra, motivasyonlarının yüksek tutulmasının gerekliliği bu araştırma ile ortaya konmak istenmiştir. İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanlar tarafından benimsenip, uygulanması çalışan performansının ve devamlılığının etkisi araştırılmıştır.

İşletmelerin en önemli girdilerinden birinin çalışanları olduğunun, örgütler tarafından kabul edilmesi ve çalışmalarına bu yönde devam edebilmeleri ile içsel pazarlama uygulamalarının ve çalışan motivasyonunun önemi vurgulanmak istenmiştir.

3.2.Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi, araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri ve araştırmanın örnek kütlesinin belirlenmesinden oluşmaktadır.

3.2.1.Araştırmanın Modeli

İçsel pazarlama uygulamalarının organizasyonlarda uygulanabilmesi, tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve hayata geçirilmesinin, kullanılan iletişim dili ile yakından ilişkili olduğu düşünülmüştür. Yönetim bakış açısının tüm çalışanlara iletilebilmesinin, şirket içi resmi ve resmi olmayan iletişim ile mümkün olabileceği yapılan önceki araştırmalarda ortaya konulmuştur. Yöneticilerin çalışanlar ile olan iletişiminin açık ve düzgün olması gerekliliği savunulmuştur. (To vd. 2015:20).

İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanın içsel motivasyonuna etkisini bulmak için oluşturulan modelde, şirket içi resmi iletişim ve şirket içi resmi olmayan iletişimin, çalışanın içsel motivasyonuna etkisi ölçümlenmeye çalışılmıştır. Bağımsız değişken olan içsel pazarlama uygulamalarının, bağımlı değişken olan çalışanın içsel motivasyonuna etkisi araştırılmıştır.

Şekil 3.1.İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışanın İçsel Motivasyonuna Etkisi



İçsel pazarlama uygulamalarının, çalışanın içsel motivasyonuna etkisini ölçmek için yapılan araştırmada aşağıdaki tabloda yer alan kaynaklardan yararlanılmıştır.

Şekil 3.2. Yararlanılan Kaynaklar

DEĞİŞKEN	KAYNAK
İçsel Pazarlama Uygulamaları	To vd. 2015
Çalışanın İçsel Motivasyonu	Dündar vd. 2007 Mottaz 1985

3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

İçsel pazarlama uygulamaları, dışsal pazarlama uygulamalarından öncelikli olmalıdır. İçsel pazarlama uygulamaları ile çalışanları yeterince motive etmeden, dışsal pazarlama uygulamaları ile gelen müşterilerinizi tatmin etmek mümkün olmayacaktır. ' (Arnett, Laverie ve Mclane, 2002). Bu yaklaşımdan hareketle H_1 hipotezi oluşturulmuştur.

H_1 : İçsel pazarlama uygulamalarının, çalışanın içsel motivasyonuna etkisi vardır.

İçsel pazarlama uygulamalarında yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin, kaliteli ve doğru olması, iş tatminini geliştirilmesi, iş ile ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırmak için çalışanların nabzının tutulması gerekmektedir. (Zeithaml, Berry ve Parasuman, 1988). Bu yaklaşımdan hareketle H_{1a} hipotezi oluşturulmuştur.

H_{1a} : İçsel pazarlama uygulamalarında, şirket içi resmi iletişimin çalışanın içsel motivasyonuna etkisi vardır.

İçsel pazarlama uygulamalarında çalışanların bakış açılarının geliştirilebilmesi için gayri resmi dilin atırılması gerekmektedir. En üst yönetimden, en alt kademeye kadar bu dilin empoze edilmesi, geliştirilen samimi dil sayesinde çalışanların nabzı tutularak, duygu ve düşünceleri öğrenilebilmektedir. Çalışanlarda oluşan bu olumlu durum dış müşterilere de yansıyacaktır. (To vd. 2015:20). Bu yaklaşımdan hareketle H_{1b} hipotezi oluşturulmuştur.

H_{1b} : İçsel pazarlama uygulamalarında, şirket içi resmi olmayan iletişimin çalışanın içsel motivasyonuna etkisi vardır.

3.2.3. Araştırmanın Örnek Kütlesinin Belirlenmesi

Çalışma kapsamında hazırlanan anket, farklı iş kollarında çalışan öncelikle 100 kişiye elektronik posta ile gönderilerek pilot teste tabi tutulmuştur. Toplanan 30 cevaba güvenilirlik testi uygulandıktan sonra, 1200 kişiye daha elektronik posta ile gönderilmiş olup 340 anketten cevap alınmıştır. Örnek kütlesi belirlenirken, örnekleme yöntemi olarak kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle elde edilen 335 anket analize tabi tutulmuştur.

3.3.Araştırmanın İstatistikî Bulguları

Araştırmanın analizi tanımsal ve çıkarımsal olmak üzere iki ayrı bölüm olarak incelenmiştir.

3.3.1.Tanımsal Analiz Bulguları

Araştırmanın tanımsal analizi sıklık, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri olmak üzere iki ayrı bölüm olarak incelenmiştir. Verilerin analizinde SPSS Statistics 21 (son sürüm) yazılım programı kullanılmıştır.

3.3.1.1.Frekans Analizleri

Ankete katılanların %57,3 kadın, %42,7 'si erkek olmak üzere 335 kişiden oluşmaktadır.

Ankete katılanların %32'si 20-29 yaş, %55,2'si 30-39 yaş, %11,6'sı 40-49 yaş, %1,2'si 50 ve üstü yaş grubundan oluşmaktadır.

Ankete katılanları %14,6'sı lise, %14,3 önlisans, %46'sı lisans, %23,9'u lisans üstü, %1,2'si doktora ve üzeri eğitim durumuna sahiptir.

Ankete katılanların 23,5'i 1-5 yıl arası, %28,7'si 6-10 yıl arası, %29,9'u 11-15 yıl arası, %11,3'ü 16-20 yıl arası, %6,6'sı 21 yıl ve üzeri iş deneyimine sahiptir.

Ankete katılanların %81,5 özel, % 18,5'i kamu sektöründe çalışmaktadır.

Ankete katılanların %3'ü arge, %8,4'ü bilgi teknolojileri, %3,3'ü bina yönetimi, %10,7'si eğitim, %13,4'ü finans, %8,4'ü hizmet sektörü, % 6,3'ü insan kaynakları, %4,2'si lojistik, %3,3 medya, %1,5'i müşteri hizmetleri, %7,2'si pazarlama, % 7,5'i sağlık hizmetleri, %20,4'ü satış, %2,4'ü üretim departmanında çalışmaktadır.

Tablo.3.1.Frekans Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde(%)
Cinsiyet		
Kadın	192	57,3
Erkek	143	42,7
Toplam	335	100
Yaş		
20-29	107	31,9
30-39	185	55,2
40-49	39	11,6
50 ve üstü	4	1,2
Toplam	335	100
Eğitim		
Lise	49	14,6
Ön Lisans	48	14,3
Lisans	154	46
Lisans Üstü	80	23,9
Doktora ve Üstü	4	1,2
Toplam	335	100
İş Deneyimi		
1-5 yıl arası	79	23,6
6-10 yıl arası	96	28,7
11-15 yıl arası	100	29,9
16-20 yıl arası	38	11,3
21 yıl ve üz.	22	6,6
Toplam	335	100
Kurum		
Özel	273	81,5
Kamu	62	18,5
Toplam	335	100
Bölüm		
Arge	10	3
Bilgi Tek.	28	8,4
Bina Yön.	11	3,3
Eğitim	36	10,7
Finans	45	13,4
Hizmet S.	28	8,4
İnsan Kay.	21	6,3
Lojistik	14	4,2
Medya	11	3,3
Müşteri Hizmetleri	5	1,5
Pazarlama	24	7,2
Sağlık Hiz.	25	7,5
Satış	69	20,6
Üretim	8	2,4
Toplam	335	100

Bağı Bulunan Yönetici		
Başhekimlik	27	8,1
Dekan	5	1,5
Direktör	72	21,5
Genel Müdür	41	12,2
İşveren	21	6,3
Koordinatör	5	1,5
Müdür	131	39
Okul Müdürü	13	3,9
Şef	14	4,2
Takım Yöneticisi	3	0,9
Yayın Yönetmeni	2	0,6
Yönetim Kurulu Üyesi	1	0,3
Toplam	335	100
Medeni Hal		
Evli	171	51
Bekar	164	49
Toplam	335	100

Ankete katılanların %8,1'i başhekimliğe, %1,5 dekana, % 21,5 direktöre, % 12,2'i genel müdüre, %6,3'ü işverene, %1,5'i koordinatöre, %39'u müdüre, %3,9'u okul müdürüne, %4,2'si şefe, %0,9'u takım yöneticisine, %0,6'sı yayın yönetmenine, %0,3'ü yönetim kurulu üyesine bağlı olarak çalışmaktadır.

Tablo 3.2. Anket Sorularına Verilen Cevapların Frekans Dağılım Tablosu

Aşağıdaki soruları “kesinlikle katılmıyorum” ifadesinden “kesinlikle katılıyorum” ifadesini içeren ölçeğe göre cevaplayınız.

		1=Kesinlikle Katılmıyorum	2=Katılmıyorum	3=Kararsızım	4=Katılıyorum	5=Kesinlikle Katılıyorum
9	Şirket düzenli personel değerlendirmeleri yaparak çalışanların isteklerini değerlendirir.	85	95	58	69	28
10	Yöneticilerimiz çalışanların işlerinde nasıl daha memnun olacağını öğrenmek için çalışanlarla resmi ve doğrudan iletişime geçerler.	68	86	61	80	40
11	Yöneticilerle çalışanlar, çalışanların işlerinde ne tür beklentileri olduğunu öğrenmek için düzenli olarak bir araya gelirler.	71	96	65	75	28
12	Çalıştığım şirket, şirket içi istihdam kalitesini belirlemek için çalışanlarına yılda en az bir kere anket düzenler	117	84	42	64	28
13	Müdürümüz çalışmalarımız hakkında bilgi edinmek için bizimle düzenli fikir alışverişi yapar.	47	65	56	119	48
14	Müdürümüz, çalışırken herhangi birimiz farklı davranmaya başladığında sebebinin ne olduğunu bulmaya çalışır.	53	69	62	108	43
15	Müdürümüz bizim şirketten ne istediğimizi öğrenmek için çalışır.	62	86	65	91	31
16	Müdürümüz işler hakkında gerçek duygularımızı öğrenmeye çalışır	53	80	79	87	36

17	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	18	16	42	132	127
18	Yaptığım işle ilgili karar verme hakkına sahibim	17	25	71	142	80
19	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolay beni takdir eder.	13	30	47	150	95
20	Yöneticilerim yaptığım işlerden dolayı beni takdir eder.	28	46	72	120	69
21	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	6	9	17	139	164
22	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	20	25	68	134	88
23	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	13	17	46	139	120
24	Mesleğim ile ilgili güncel bilgi ve gelişmeleri takip ederim.	5	13	25	159	133

3.3.1.2.Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için Cronbach's Alfa katsayısına bakılmıştır. Güvenilirlik analizi önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçer. Cinsiyet, yaş vs. gibi demografik' veriler için güvenilirlik testi uygulanmaz. Anket cevaplarının likert ölçeği gibi, 'kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum' şeklinde olması gerekmektedir. Cronbach's Alfa değerinin güvenilirlik derecesi bu şekilde sıralanmıştır: (Nunnaly,1978).

- $0,00 < C.A. < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil
- $0,40 < C.A. < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte,
- $0,60 < C.A. < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0,80 < C.A. < 1,00$ ise ölçek yüksek güvenilirliktedir.

Araştırmada yer alan ölçeklere faktör analizi yapılmış ve bulunan faktör gruplarına ayrı ayrı güvenilirlik testi uygulanmıştır. Buna göre anketin tamamı için bulunan Cronbach's Alfa Değeri 0,894'dür. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Şirket İçi Resmi İletişim için değerlendirilen 4 sorunun Cronbach's Alfa Değeri 0,853'dür. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Şirket İçi Resmi Olmayan İç İletişim için değerlendirilen 4 sorunun ise Cronbach's Alfa değeri 0,893'dür.

Anket cevaplarından elde edilen verilerin açıklayıcı faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile açıklanabilir. KMO değerinin 0,5 ile 1,00 arasında olması kabul edilebilir değerlerdir. KMO değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tatmin edileceği anlamına gelir. Değerlerin 0,00 ya da 0,00'a yakın değerler olması, kolerasyon dağılımında bir dağınıklık olarak düşünülür ve yorum yapılamaz (Kaya, 2013:180).

'İçsel Pazarlama Uygulamaları' ölçeğine Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem testi uygulandığında KMO değeri; 0,903 olarak çıkmış olup, bu değer faktör analizi yapılabilmesi için uygun değer olabileceği düşünülmüştür.

Bartlett Testi Anlamlılık değeri ise 0,000 olduğundan, değişkenler arasında yüksek korelasyon mevcuttur ve veri setinin faktör analizi için uygun olduğu düşünülmüştür.

Tablo 3.3. Bartlett Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri

Bartlett Testi	Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)
0,000	0,903

Faktör analizi aralarında ilişki bulunduğu düşünölen çok sayıda değişkenin, arasındaki ilişkinin anlamlandırılmasını ve yorumlanabilmesini kolaylaştırmak amacıyla yapılan özet ve analiz tekniğidir. Bu yöntemle birçok değişkenden toplanan bilgi özetlenip, en az bilgi kaybıyla, yeni ve daha az sayıda faktör setleri oluşturmak mümkündür. (Gegez, 2010)

Faktör analizi sonucunda çıkan değerler aşığıdaki tabloda gösterilmiştir. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Şirket İçi Resmi İletişim ve İçsel Pazarlama Uygulamalarında Şirket İçi Resmi Olmayan İç İletişim iki ayrı faktör olarak incelenmiştir.

Tablo 3.4. ‘İçsel Pazarlama Uygulamaları’ Ölçeği Üzerine Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Grubunun Adı	Faktör Grubunun Güvenilirliği (Cronbach's Alfa Katsayısı)	Soru İfadesi	Faktör Yükleri
İçsel Pazarlama Uygulamalarında Şirket İçi Resmi İletişim	0,853	<ul style="list-style-type: none">• Şirket düzenli personel değerlendirmeleri yaparak çalışanların isteklerini değerlendirir.	0,829
		<ul style="list-style-type: none">• Yöneticilerimiz çalışanların işlerinde nasıl daha memnun olacağını öğrenmek için çalışanlarla resmi ve doğrudan iletişime geçerler.	0,703
		<ul style="list-style-type: none">• Yöneticilerle çalışanlar, çalışanların işlerinde ne tür beklentileri olduğunu öğrenmek için düzenli olarak bir araya gelirler.	0,701
		<ul style="list-style-type: none">• Çalıştığım şirket, şirket içi istihdam kalitesini belirlemek için çalışanlarına yılda en az bir kere anket düzenler.	0,804

İçsel Pazarlama Uygulamalarında Şirket İçi Resmi Olmayan İletişim	0,893	<ul style="list-style-type: none"> • Müdürümüz çalışmalarımız hakkında bilgi edinmek için bizimle düzenli fikir alışverişi yapar. 	0,709
		<ul style="list-style-type: none"> • Müdürümüz, çalışırken herhangi birimiz farklı davranmaya başladığında sebebinin ne olduğunu bulmaya çalışır. 	0,853
		<ul style="list-style-type: none"> • Müdürümüz bizim şirketten ne istediğimizi öğrenmek için çalışır. 	0,821
		<ul style="list-style-type: none"> • Müdürümüz işler hakkında gerçek duygularımızı öğrenmeye çalışır. 	0,869

3.3.2.Çıkarımsal Analiz Bulguları

İçsel Pazarlama Uygulamalarında Şirket İçi Resmi İletişim İle İçsel Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi sonucu aşağıdaki gibidir. Buna göre; anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olması regresyon modelinin açıklayıcı olduğunu göstermektedir.

R değeri bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki korelasyonu göstermektedir. R değerin yüksek olması bağımsız değişken ile bağımsız değişken arasında sıkı bir ilişkinin olduğunu bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. (Altunışık vd.2002). R değerin 0,256 olması, İçsel Pazarlama Uygulamalarında Şirket İçi Resmi İletişim ile İçsel Motivasyon arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.5. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Şirket İçi Resmi İletişim İle İçsel Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Model	B	Beta	Anlamlılık Değeri	R	R ²
1.Basamak					
İçsel Pazarlama Uygulamalarında Şirket İçi Resmi İletişim	0,174	0,256	0,000	0,256	0,06
Bağımlı Değişken: İçsel Motivasyon					

İçsel Pazarlama Uygulamalarında Şirket İçi Resmi Olmayan İletişim İle İçsel Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi sonucu aşağıdaki gibidir. Buna göre; anlamlılık değerin 0,05'den küçük olması regresyon modelinin açıklayıcı olduğunu göstermektedir.

R değerin 0,334 olması, İçsel Pazarlama Uygulamalarında Şirket İçi Resmi Olmayan İletişim ile İçsel Motivasyon arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.6. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Şirket İçi Resmi Olmayan İletişim İle İçsel Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Model	B	Beta	Anlamlılık Değeri	R	R²
1.Basamak					
İçsel Pazarlama Uygulamalarında Şirket İçi Resmi Olmayan İletişim	0,230	0,334	0,000	0,334	0,111
Bağımlı Değişken: İçsel Motivasyon					

3.4.Araştırma Bulgularının Tartışılması

İçsel pazarlama uygulamalarında, şirket içi resmi iletişimin, çalışanın içsel motivasyonuna etkisinin açıklayıcılığı %6 'dır.

İçsel pazarlama uygulamalarında, şirket içi resmi olmayan iletişimin, çalışanın içsel motivasyonuna etkisinin açıklayıcılığı %11 'dir.

4.Sonuç ve Öneriler

Günümüzde yaşanan küreselleşme, rekabetin yoğun yaşanması, örgütlerin ayakta kalması, varlıklarını devam ettirebilmesi için, klasik yönetim anlayışı dışında farklı arayışlara yönelmeleri gerekmektedir. Tüketicilerin artan isteklerini karşılayabilmek, teknoloji ve değişime ayak uydurabilmek, yenilikleri takip etmenin yanı sıra, mevcut çalışanlarının elde tutulması, motivasyonlarının sağlanması oldukça önem teşkil etmektedir. Yapılan çalışmalar ve araştırmalar klasik pazarlama anlayışına alternatif olarak içsel pazarlama anlayışının da araştırılmaya ve uygulanmaya başlandığını göstermektedir.

Bu çalışmada içsel pazarlama uygulamalarının, çalışanın içsel motivasyonuna etkisi ölçümlenmeye çalışılmıştır. Araştırma verilerine göre örgütlerin çalışanların düşüncelerine önem vermeleri, onlarla fikir alışverişi yapmalarının motivasyonların artması konusunda oldukça önem teşkil ettiği düşünülmektedir. Şirket içi resmi olmayan iç iletişim, şirket içi resmi iletişime göre, üst yönetim ile ilişkilerin kurulmasında önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Çalışanların işlerine karşı bakış açılarının geliştirilmesine yönelik çalışmalar, örgütler için önem kazanmalı, çalışanların nabız yoklamaları şirket içi resmi iletişim ile desteklenmeye çalışılmalıdır. En üst kademedен, en alt kademeye kadar iletişim kuvvetli olmalı, çalışanların duygu ve düşüncelerini öğrenmek için şef ve müdürlerden destek alınmalıdır.

İçsel pazarlama uygulamalı göstermektedir ki, ürün veya hizmet geliştirip sunmak, mevcut personelin duygu ve düşüncelerine önem vererek, onları her aşamada destekleyerek, birlik duygusunu aşılıyarak gerçekleşmektedir. Örgütlerin ürün veya hizmetlerinin sunumunda, dış müşterilerine gösterdikleri özeni iç müşterilerine de göstermeleri, önce çalışanlarından destek almaları gerekmektedir.

İçsel pazarlama uygulamaları bir bütün halinde uygulanmalı, başarılı olabilmesi için organizasyonun en üst kademesinden, en alt kademesine kadar benimsenmesi gerekmektedir.

Bu araştırmanın birçok gelecek araştırmaya zemin hazırlayabileceği düşünülmektedir. Hizmet sektöründe çalışan firmalar şirket içi resmi veya resmi olan dilin çalışanlar üzerindeki etkilerini farklı çalışmalarla ölçümleyebilirler.

Araştırma küçük bir örneklem üzerinde, farklı iş kollarında çalışan kişiler üzerinde uygulanmış olup, daha büyük ölçekli çalışmalar yapılarak geliştirilebilir. Klasik pazarlama anlayışına alternatif olarak örgütlerin bu konuda çalışmalar yapmasının değişen rekabet ortamında gerekli olduğunu düşünülmektedir.

Araştırma küçük bir örneklem üzerinde, farklı iş kollarında çalışan kişiler üzerinde uygulanmış olup, daha büyük ölçekli çalışmalar yapılarak geliştirilebilir. Klasik pazarlama anlayışına alternatif olarak örgütlerin bu konuda çalışmalar yapmasının değişen rekabet ortamında gerekli olduğunu düşünülmektedir. Ayrıca şirket içi resmi iletişim ve şirket içi resmi olmayan iletişimin, içsel pazarlama uygulamaları, içsel motivasyonun %6 ve %11'lik bir dilimde açıklayıcılığa sahiptir. Çalışanın içsel motivasyonuna etki eden diğer değişkenler üzerinde detaylı yapılacak çalışmalar, araştırma modelini genişletebilecektir.

KAYNAKÇA

Adıgüzel, O. ve B.Keklik (2011). Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 29,305-317.

Ahmed,P. ,Rafiq, M. (2003). Internal Marketing Issues And Challenges. *European Journal of Marketing*. 37.9, 1177-1186.

Akıncı,Z. (2002).Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*.4,1-25.

Altunışık,R. Coşkun,R. Bayraktaroğlu,S. ve E.Yıldırım. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*.6.Baskı. Sakarya:Sakarya Yayıncılık, 2010.

Armstrong, M. (1990). Management process and functions.

Arnett, D.B. Laverie, D.A. ve C. Mclane (2002). Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. April, 87-96.

Arzova, Burak S. (2001) Motivasyon Artırmada En Önemli Pay Yöneticilerindir,*Ekopol: Ekonomi, Politika, Kültür ve Sanat Dergisi*. 9, Ocak-Mart, 20-21.

Aslan, Z. ve C. Ekrem (2015). Akademisyenlerin İş Stresi ile İş Motivasyonu İlişkisi.*Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*. 12, 25-43.

Ay,C. ve B. Kartal, (2003) İçsel pazarlama: Literatür İncelemesi, *Öneri Dergisi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını* 20,15–24.

Berry, L.M.(1997). *Psychology at Work*. San Francisco:McGraw Hill Companies Inc.

Bulutlar, F. Kamaşak, R. ve İ.Pınar (2008). İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi İle İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 37,2. 151-166.

Candan, B. ve Gündüz Çekmecelioğlu,H. (2009), İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsuru Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 20.63, 41-58.

Cüceloğlu, D. (1991). İnsan ve Davranışı. 2.Basım. İstanbul:Remzi Kitapevi.

Çakal, Ö. Ünsal, S. ve A. Oğuzhan (2011). Özel ve Kamu Hastane Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.14.25, 158-174.

Çoban, S. ve M. Nakip (2007). Yıldırma (Mobbing) Olgusunun İçsel Pazarlama İle İlişkisi: Nevşehir de Bulunan Bankalar Örneği. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21.1, 307-320.

Davis,K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış.K.Tosun (çev.) İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını .

Demirbilek, T. (2009). Örgütsel Sosyalleşmede İşe Alıştırma Eğitiminin Yeri ve Önemi, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.12,18. 353-374.

Demirel,Y. (2009). Örgütsel Bağlılığın İç Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 23.269-281.

Dinçer, Ö. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul:Beta Yayınları.

Drucker, F.P. (1992).*Managing for the Future*. Heinemann, London:
Butterworth.

Durğun,S.(2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2,112-132.

Dündar, P. ve Güneri Fırlar,B. (2006). İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi “Türkiye’deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma” *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*.37,131-153.

Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonları üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2, 107-108.

Erdem, A.R.(1997). İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetiminde Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.3, 68-76.

Erdem, F. (1996). İşletme Kültürü. *Friedrich- Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayını*.5,50-80.

Ene, S. (2013). İçsel Pazarlamaya Yönelik Olarak Çalışanların Pazarlama Kültürünün Oluşturulmasının İşletme Performansını Arttırmadaki Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*.5.10, 68-71.

Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayım.

Eren, E.,(2006) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayım, Dokuzuncu Basım.

Ergül, H.F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* www.e-sosder.com . 4,14. 67-79.

Eroğlu, E. ve Ç. Sarıkamış (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş.de Bir Uygulama. *İletişim Fakültesi Dergisi*. 53-65.

Ersarı, G. ve A.Naktiyok (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.16,1.81-101.

Ertük, M. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*.7.Baskı. İstanbul : Beta Yayınları.

- Fındıkçı, H. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım.
- Gegez,A.E. (2010). *Pazarlama Araştırmaları*. 3.Baskı. İstanbul:Beta Yayınları.
- Greenhaus, J.H. ve N. J. BeutellSource (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles Authors. *Academy of Management Review*. 10-1. 76-88.
- Gökçe,G. Şahin,A. ve Bulduklı,Y.(2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği.*SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.14.20, 235-246.
- Grönroos,C.(1990). *Service Management and Marketing, Lexington Boks Massachusetts*
- Güçlü,N. (2001). Stres Yönetimi.*G.Ü.Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 21.1, 91-109.
- Güçlü,N. (2006). Örgüt Kültürü. *G.Ü.Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*.20, 148-159.
- Gümüş, M. ve B. Öksüz (2009). Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü. *Journal of Yaşar University*. 4(16).2637-2660.
- Kaya,M.F. (2013). Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Marmara Coğrafya Dergisi* 28,175-193.
- Kandampully, J. (2006). *Servises Management: The New Paradigm in Hospitality*. *Perarson Education, Austuralia*.

Karakaş, B., Mircan, B. ve O.Gök, (2007). Hizmet Sektöründe İlişkisi Pazarlaması:Butik Oteller ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *EgeAkademik Bakış Dergisi*, 7,(1), 3–18.

Kitapçı, H.,Kaynak, R. ve Ökten, S.S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma.*International Review Of Economics And Management*.1,1.49-73.

Kocabaş, İ. ve T. Karaköse (2006). Yetkilendirmenin Önemi ve Çalışanın Yetkilendirilmesi. *Milli Eğitim*. 171. 197-202.

Kotler,P. (2003), Marketing Management, 11th Ed. *InternationalEdition*, Pearson Education Ltd.23.

Köse, S.,Tetik, Semra ve C.Ercan. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.* 7.1, 219-243.

Kuruüzüm, A.,Irmak, S. ve İpekçi Çetin,E. (2010). İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler:İmalat ve Hizmet Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Analiz.*Bilig*. 53,183-198.

Lings,I.N.(2004). Internal Market Orientation Construct and Consequences, *Journal Of Business Research*. 57. 405-413.

İmamoğlu, S.Z., Keskin,H.ve Erat, S. (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi*. 11-1,167-176.

İnal,E. Çiçek, R ve M.Akın (2008). İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında Kamu Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Algılamalarının Değerlendirilmesi:Niğde Örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5.9, 161-181.

Mottaz, J. C. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinantsof Wok Satisfaction, *The Sociological Quarterly*,26.3, 365-385.

Mucuk, İ. (2007). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Nunnally, J. C. *Psychometric Theory*. 2.Baskı. New York: McGraw-Hill, 1978.

Özdaşlı, K. ve H.Akman (2012). İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma.*Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*.C4.7, 73-81.

Proctor,T. (2010), Internal Marketing and its Basis For Sound Customer Relationship Management, *Journal of Management & Marketing in Healthcare*. 3. 4, 256–263.

Ryan, R.M., ve Deci, E.L. (2000). Self-determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*.55.1, 68–78.

Schein, E.H. (1980); “Organizational Socialization and The Profession of Management”, (Edt.: Louis E. Bone ve Donal D. Bowen), *The Great Writings in Management and Organizational Behaviour*, The *PPC Boks Management Series*, Tulsa.

Sığrı,Ü.(2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi:Kamu ve Özel Sektörler Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7.2, 261-278.

Toksarı,M. (2012). İçsel Pazarlama Bağlamında İç Müşterinin Çalıştığı İş Yerinden Tatmin Olma Düzeyi İle Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılıkların Tespitine Yönelik Ampirik Bir Çalışma, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*: 32,155-183.

To,W.M. Martin JR,E.F ve Yu B.T.W. (2015). Effect Of Management Commitment To Internal Marketing On Employee Work Attitude. *International Journal Of Hospitality Management*. 45, 14-21.

Toker,B.(2008). Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri:Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*. 8.1, 69-91.

Topuz Eker ,D. (2013). Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Pazar Odaklılık: Pazar Odaklılık Firma Performansı İlişkisinde İçsel Pazarlamanın Rolü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Uzunoğlu, S. (2001). Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj, *Kurgu Dergisi*. 18,337-353.

Varol, M. (1993). Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş. *Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları*. 2.

Yapraklı, Ş. Ve Özer, S. (2001) Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım “İçsel Pazarlama” *Pazarlama Dünyası*.15.2001-5,58-62.

Zeithaml, V.A. Berry, L.L. ve Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes In The Delivery Of Service Quality. *J.Mark.* 52,35-48.

TDK (2015) <http://www.tdk.gov.tr/>

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI: BAŞAK TÜRKOĞLU YAVRU
DOĞUM YERİ VE TARİHİ : İSTANBUL/26.03.1983
MEDENİ HALİ: EVLİ
E-MAIL: basakturkoglu@windowlive.com
ADRES (EV): B.evler/İSTANBUL
ADRES (İŞ): Doğan Burda Dergi
Şişli/İSTANBUL
TELEFON:
(EV/CEP): (505) 655 51 40
(İŞ): (212) 410 33 63

EĞİTİM DURUMU

2013-2015 İstanbul Arel Üniversitesi
İşletme Yönetimi (Mba) (Yüksek Lisans)
2005-2010 Anadolu Üniversitesi
İşletme (Lisans)
YABANCI DİL : İngilizce (Orta Seviye)
İŞ TECRUBESİ:

2011- Doğan Burda Dergi
Uzman Yard.

2008- 2011 Amerikan Hastanesi
Hasta Finansman